

T. C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİMDALI

DOKTORA TEZİ

X VE Y KUŞAKLARININ MOTİVASYON
KAYNAKLARI: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE
BİR ALAN ARAŞTIRMASI

EMİR KAYACAN

2502110251

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. SEDAT MURAT

İSTANBUL 2016

T. C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİMDALI

DOKTORA TEZİ

X VE Y KUŞAKLARININ MOTİVASYON
KAYNAKLARI: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE
BİR ALAN ARAŞTIRMASI

EMİR KAYACAN

2502110251

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. SEDAT MURAT

İSTANBUL 2016



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : EMİR KAYACAN Numarası : 2502110251

Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ Danışmanı : PROF. DR. SEDAT MURAT

Tez Savunma Tarihi : 14.06.2016 Saati : 14.00

Tez Başlığı : X VE Y KUŞAKLARININ MOTİVASYON KAYNAKLARI: BANKACILIK SEKTÖRÜ
ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. SEDAT MURAT		Kabul
2- PROF. DR. VEYSEL BOZKURT		Kabul
3- PROF. DR. ERGÜN YILDIRIM		Kabul
4- DOÇ. DR. LEVENT ŞAHİN		Kabul
5- DOÇ. DR. VELİ YILANCI		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. SÜLEYMAN ÖZDEMİR		
2- DOÇ. DR. SEMA ULUTÜRK AKMAN		

X VE Y KUŞAKLARININ MOTİVASYON KAYNAKLARI: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

EMİR KAYACAN

ÖZ

Günümüzde değişen çalışma yaşamıyla birlikte çalışanların tutum ve davranışlarında da farklılıklar görülmektedir. Ortaya çıkan farklılığın en önemli nedenlerin başında ise; bir arada istihdam edilen kuşakların farklı beklenti ve çalışma değerlerine sahip olması gelmektedir. Literatürde yer alan ampirik araştırmalar, kuşaklar arasındaki söz konusu farklılıkları belirlemeyi amaçlamaktadır.

Bu araştırmanın da esas amacı; literatürde yer alan X Kuşağı ile Y Kuşağı'nın motivasyon kaynaklarının tespit edilmesidir. Bu doğrultuda, Self Determinasyon Teorisi çerçevesinde oluşturulan “Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeği” kullanılarak bankacılık sektöründe istihdam edilen toplam 458 kişiye anket uygulanmıştır. Ölçekte amotivasyon, dışsal sosyal etkilenme, dışsal maddi etkilenme, içe yansıtılmış etkilenme, tanımlanmış etkilenme ve içsel motivasyon olmak üzere toplam altı faktör bulunmaktadır. Araştırmanın sonuçları söz konusu iki kuşak arasında “tanımlanmış etkilenme” haricindeki diğer faktörler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark olduğunu göstermektedir. X Kuşağı'nın “içsel motivasyonun” yüksek olduğunu; Y Kuşağı'nın ise “içe yansıtılmış etkilenme” ve “dışsal sosyal etkilenme” faktörlerine yüksek katılım gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, Y Kuşağı'nda motivasyonsuzluğun daha yüksek ve iş tatmininin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: X Kuşağı, Y Kuşağı, Motivasyon, Self Determinasyon Teorisi, Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeği

MOTIVATIONAL FACTORS OF GENERATION X AND GENERATION Y: AN EMPIRICAL INVESTIGATION ON BANKING SECTOR

EMİR KAYACAN

ABSTRACT

Today, with the changes in the working life the attitudes and behaviors of the employees differ. The leading reason of this differing is the distinctive expectations and work values of the generations who are employed together. The empiric studies in literature aim to determine the abovementioned differences between the generations.

The essential objective of this study is the determination of the motivation sources of Generation X and Generation Y in literature. Accordingly, by using “Multidimensional Work Motivation Scale” created within the framework of Self Determination Theory, 458 people who are employed in banking sector have been distributed questionnaires. In the scale, there are six factors including amotivation, extrinsic regulation-social, extrinsic regulation-material, introjected regulation, identified regulation and intrinsic motivation. The results of the study show that there is statistically significant difference between the abovementioned two generations in every factor options, except for “identified regulation”. It has been proven that “intrinsic motivation” of Generation X is high; on the other hand the participation of Generation Y in “introjected regulation” and “extrinsic regulation-social” factors is high. Besides, it has been confirmed that amotivation in Generation Y is higher and job satisfaction is lower.

Keywords: Generation X, Generation Y, Motivation, Self Determination Theory, Multidimensional Work Motivation Scale

ÖNSÖZ

Günümüzde yöneticiler açısından en önemli sorunların başında çalışanların motivasyonun sağlanması gelmektedir. Özellikle, çalışma yaşamında bir arada istihdam edilen kuşakların motivasyonu için uygulanması gereken politikalar belirsizliğini sürdürmektedir. Nitekim, bir çalışanın motive edilebilmesi için öncelikle o kişinin motivasyonunu sağlayacak olan faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu araştırmanın da esas amacı; literatürde yer alan X Kuşağı ile Y Kuşağı'nın motivasyon kaynaklarının tespit edilmesidir.

Araştırma bağlamında, X Kuşağı ve Y Kuşağı'nın yoğun bir şekilde istihdam edildiği bilinen bankacılık sektöründe çalışanlara yönelik bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Self Determinasyon Teorisi çerçevesinde hazırlanan Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeği kullanılarak; toplam 458 katılımcıya anket uygulanmıştır. Söz konusu ölçek, yedi farklı dilde ve dokuz farklı ülkede toplam 3.435 kişi üzerinde uygulanarak test edilmiş ve geliştirilmiştir. Asıl dili İngilizce olan ölçek, bu araştırma için ilk kez Türkçe'ye uyarlanmış ve orijinal ölçekte yer alan faktörlerin tamamına ulaşılmıştır. Dolayısıyla, söz konusu araştırma neticesinde; sadece kuşakların motivasyon kaynaklarına ilişkin değil, aynı zamanda genel olarak motivasyonun ölçümüne ilişkin de literatüre katkı sağlanmıştır. Ayrıca, bu araştırma sayesinde, bahsi geçen dokuz ülkeye ilave olarak ölçeğin Türkiye'de de geçerli ve güvenilir olduğu kanıtlanmıştır.

Kuşakların motivasyon kaynaklarının belirlenmesi temel amacını taşıyan bu araştırma; motivasyon konusunda kuşakların beklentilerine ve motivasyon düzeylerine ilişkin literatüre katkı sağlamakla birlikte, uygulama açısından da yöneticilere yol gösterici olacaktır.

Ülkemizde kuşak konusundaki çalışmaların ve genel olarak ampirik araştırmaların yetersiz olması; tez açısından önemli bir kısıtlılık oluşturmaktadır. Literatür taramasında, diğer ülkelerde kuşaklar konusunda yapılan araştırmaların süreklilik gösterdiği ve belirli periyodlar çerçevesinde tekrarlandığı; bu sayede, kuşaklar arasındaki değişimlerin daha açık bir şekilde gözlemlenebildiği

anlaşılmıştır. Dolayısıyla bu araştırma, tez çalışmasının yanı sıra aynı zamanda periyodik olarak yapılması düşünülen “kuşaklara ilişkin motivasyon araştırmalarının” mihenk taşı olma özelliğine sahiptir.

Tezin oluşmasında ve gelişiminde pek çok kişinin katkısı olmuştur. Şüphesiz en önemli katkıyı sunan; yalnızca doktora tezimde değil, yüksek lisans tezimde de danışmanlığımı yapmış olan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Sedat MURAT’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez çalışması süresince bana değerli vakitlerini ayıran ve çalışmanın gelişiminde çok önemli katkıları ve destekleri bulunan tez komitesi üyelerim, değerli hocalarım Prof. Dr. Veysel BOZKURT’a ve Doç. Dr. Levent ŞAHİN’e teşekkür ederim.

Tezimin ampirik kısmında önemli katkıları bulunan değerli hocam Sayın Doç. Dr. Sema ULUTÜRK AKMAN’a teşekkürlerimi sunarım. Tezimin pek çok aşaması için bilgisini, zamanını ve desteğini esirgemedi yanımda olan değerli dostum Hakan BEKTAŞ’a ayrıca teşekkür ederim. Üzerimde emeği olan bütün hocalarıma da teşekkür borçluyum.

Tez süreci boyunca ve bugünlere kadar, maddi ve manevi olarak yanımda olan Anneme ve Babama; çalışmalarım esnasında sabırla özveri gösteren kardeşlerim Emre ve Zeynep’e teşekkür ederim. Tez sürecinde ve her zaman yanımda olduğu için Ömür URAS’a da çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	xiii
GRAFİKLER LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
KISALTMALAR LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM: KUŞAKLAR

1.1. KUŞAK KAVRAMI	4
1.2. KUŞAKLARI ETKİLEYEN TEMEL DEĞİŞİMLER	5
1.2.1. Sosyo-Kültürel Değişimler	6
1.2.1.1. Tüketim Toplumu: Harcadıkça Kazan, Kazandıkça Harca	6
1.2.1.2. Aile ve Evlilik: Farklılaşan Kurumlar	13
1.2.1.3. Epidemiler: Bireysellik, Kaygı, Mutsuzluk, Narsisizm ve Güvensizlik	24
1.2.1.4. Popüler Kültür ve Medya: İşitsel, Görsel ve Sosyal	28
1.2.1.5. Kentleşme	37
1.2.1.6. Eğitim Açısından Değişim	40
1.2.2. Ekonomik Değişimler	42
1.2.2.1. Küreselleşme ve Liberal Politikalar	42
1.2.2.2. Kredi Ekonomisi	47

1.2.2.3. Sektörel Değişim	52
1.2.2.4. İnovasyonun Önem Kazanması	54
1.2.3. Örgütsel Değişimler	55
1.2.3.1. Yönetimin Değişen Doğası.....	55
1.2.3.2. İşletme Ölçeklerinde Değişim	60
1.2.3.3. Çalışma Hayatında Değişim: Yaygınlaşan Esneklik	62
1.2.4. Siyasal Değişmeler	64
1.2.4.1. Kuşakların Tanıklığında Son Darbe: 12 Eylül 1980 Darbesi	65
1.2.4.2. Depotilizasyonun Sonucu: Bir Duruş Olarak Apolitiklik.....	66
1.2.4.3. Siyasal Çoğulculuk: Kimlik Siyasetinin Yaygınlaşması	68
1.2.4.4. Avrupa Birliği'ne Bakış.....	70
1.3. KUŞAKLAR	73
1.3.1. Literatürdeki Kuşak Tanımları	74
1.3.1.1. Geleneksel Kuşak	81
1.3.1.2. Patlama Kuşağı	83
1.3.1.3. X Kuşağı	84
1.3.1.4. Y Kuşağı	87
1.3.1.5. Z Kuşağı	93
1.3.2. Nüfus Bilgileri ve Kuşaklar.....	94
1.3.2.1. Türkiye'de Kuşakların Genel Nüfus İçerisindeki Payları	94
1.3.2.2. Türkiye'de İstihdam Edilen Kuşakların Genel İstihdam İçerisindeki Payları	96

İKİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYON

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI.....	99
------------------------------	----

2.2. MOTİVASYON TEORİLERİ	103
2.2.1. Kapsam Teorileri.....	104
2.2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	104
2.2.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi.....	108
2.2.1.3. McClelland’ın Kazanımlı İhtiyaçlar Teorisi	110
2.2.1.4. Alderfer’in ERG Teorisi.....	113
2.2.1.5. Kapsam Teorilerine Katkıları: McGregor’un X ve Y Teorisi ile Fromm’un İhtiyaç Teorisi.....	115
2.2.1.6. Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması.....	116
2.2.2. Süreç Teorileri.....	117
2.2.2.1. Vroom’un Beklenti Teorisi.....	118
2.2.2.2. Lawler ve Porter’in Beklenti Teorisi	120
2.2.2.3. Edimsel Koşullanma Teorisi	121
2.2.2.4. Adams’ın Eşitlik Teorisi.....	124
2.2.2.5. Locke’ın Hedef Belirleme Teorisi	127
2.2.2.6. Süreç Teorilerinin Karşılaştırılması.....	130
2.2.3. Motivasyonda Yeni Yaklaşımlar.....	132
2.2.3.1. Bilişsel Değerlendirme Teorisi	132
2.2.3.2. Self Determinasyon Teorisi	134
2.2.3.3. Dinamik Motivasyon Modeli.....	139
2.2.3.4. İş Özellikleri Modeli.....	142
2.2.3.5. Pink’in Motivasyon 3.0 Modeli.....	145
2.3. MOTİVASYONU ARTTIRMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR	147
2.3.1. İş Dizaynı	147
2.3.1.1. İş Rotasyonu	148

2.3.1.2. İş Genişletme	149
2.3.1.3. İş Zenginleştirme	150
2.3.2. Personel Güçlendirme	152
2.3.3. Alternatif Çalışma Düzenleri.....	155
2.3.3.1. Esnek Çalışma Süreleri.....	155
2.3.3.2. İş Paylaşımı.....	156
2.3.3.3. Evde Çalışma.....	156
2.4. MOTİVASYON ARAÇLARI	157
2.4.1. Dışsal Motivasyon Araçları.....	160
2.4.2. İçsel Motivasyon Araçları	164
2.5. ÖRGÜTLER AÇISINDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	167
2.6. FARKLI KÜLTÜRLERDE MOTİVASYON	168
2.7. FARKLI KUŞAKLARDA MOTİVASYON.....	170
2.7.1. Motivasyon Anlayışında Genel Değişim	170
2.7.2. Kuşaklar Arasındaki Motivasyon Farklılıkları.....	175

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. BANKACILIK.....	185
3.1.1. Bankacılığın Tarihsel Gelişimi.....	185
3.1.1.1. Dünyada Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi	186
3.1.1.2. Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi.....	188
3.1.1.2.1. Cumhuriyet Öncesi Dönemde Türk Bankacılık Sektörü	189
3.1.1.2.2. Cumhuriyet Döneminde Türk Bankacılık Sektörü	191
3.1.1.3. Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Mevcut Yapısı	197

3.1.2. Bankacılık Sektöründe İstihdam	198
3.1.2.1. Bankacılık Sektöründe İstihdam Profili	199
3.1.2.2. Banka Türlerine Göre İstihdam	200
3.1.2.3. Bankacılık Sektöründeki İstihdamın Eğitim Profili	201
3.1.2.4. Bankacılık Sektöründeki İstihdamın Cinsiyet Profili	204
3.2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ALAN ARAŞTIRMASI	205
3.2.1. Amaç, Kapsam ve Metodoloji	205
3.2.1.1. Amaç ve Kapsam	205
3.2.1.2. Metodoloji	206
3.2.1.2.1. Örneklem Seçimi	206
3.2.1.2.2. Veri Toplama Yöntemi	208
3.2.1.2.3. Veri Toplama Aracının Seçilmesi	209
3.2.1.2.4. Ampirik Uygulama	211
3.2.2. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmeler	219
3.2.2.1. Katılımcıların Profiline İlişkin Bulgular	219
3.2.2.2. Motivasyona İlişkin Bulgular	226
3.2.2.2.1. Kuşakların Motivasyon Faktörleri	227
3.2.2.2.2. Kuşakların Motivasyon Düzeyleri	236
3.2.2.2.3. Bankaların Statüsüne Göre Motivasyon Faktörleri	237
3.2.2.2.4. Birimlere Göre Motivasyon Faktörleri	239
3.2.2.2.5. Cinsiyet Bakımından Motivasyon Faktörleri	241
3.2.2.2.6. Eğitim Düzeyi Bakımından Motivasyon Faktörleri	242
3.2.2.3. İş Tatminine İlişkin Bulgular	244
3.2.2.3.1. Kuşakların İş Tatminine İlişkin Bulgular	245
3.2.2.3.2. Cinsiyet Bakımından İş Tatminine İlişkin Bulgular	247

3.2.2.3.3. Motivasyon Faktörleri ile İş Tatmini ve İş Tatminsizliği	
Arasındaki İlişki.....	248
3.2.2.4. Diğer Bulgular: Güven, Boş Zaman, Rekabet, İşbirliği	
ve Sektörel Tercih.....	251
SONUÇ.....	258
KAYNAKÇA	265
EK-1: ANKET FORMU	302
ÖZGEÇMİŞ.....	305

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Toplam Nüfusa Göre Ortalama Hanehalkı Büyüklüğü (1960-2015)	16
Tablo 2: Kaba Boşanma Oranları (%), (1967-2014)	18
Tablo 3: Doğurganlık Verileri (1965-2015).....	19
Tablo 4: Türkiye’de Toplam Nüfus İçerisinde Kentsel ve Kırsal Nüfus Oranları....	38
Tablo 5: 1950-2011 Yılları Arası Yükseköğretimde Brüt Okullaşma Oranları.....	40
Tablo 6: Eğitimde ve Eğitim Dışında Olan Genç Nüfus.....	41
Tablo 7: Türkiye’de İstihdamın Sektörel Dağılımı (1960-2015)	53
Tablo 8: Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus – 2014 Yılı (Kişi sayısı).....	95
Tablo 9: Türkiye’deki Kuşaklarla İlgili Demografik Veriler (2014 Yılı).....	96
Tablo 10: Kuşakların Toplam İstihdamı	97
Tablo 11: Hijyen ve Motivasyon Faktörleri.....	109
Tablo 12: Alderfer ve Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Karşılaştırılması	114
Tablo 13: Ülkeler Bazında Motivasyon Faktörlerinin Karşılaştırılması.....	169
Tablo 14: Çalışanların Geleneksel ve Çağdaş Değerleri.....	171
Tablo 15: Değişim Sürecinde Motivasyon.....	173
Tablo 16: Farklı Yıllarda Motivasyon Faktörlerinin Sıralanması (1946, 1980, 1986 ve 1992)	174
Tablo 17: Türkiye’de Türlerine Göre Banka Sayıları (2015)	197
Tablo 18: Bankacılık Sektöründeki İstihdamın İlişkili Ölçeklerle Karşılaştırılması (2015).....	199
Tablo 19: Banka Türlerine Göre İstihdamın Dağılımı (2015)	200
Tablo 20: Bankacılık Sektöründe İstihdam Edilenlerin Eğitim Profili (2015)	202

Tablo 21: Katılım Bankalarında İstihdam Edilenlerin Eğitim Profili (2015)	203
Tablo 22: Bankacılık Sektöründeki İstihdamın Cinsiyet Profili (2015)	204
Tablo 23: Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri.....	207
Tablo 24: Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeğindeki Boyutlar ve Soru Sıraları.....	210
Tablo 25: KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu.....	213
Tablo 26: Uygun Faktör Sayısının Belirlenmesine İlişkin Bulgular.....	213
Tablo 27: Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları	214
Tablo 28: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	216
Tablo 29: DFA Modeli için Uyumluluk Göstergeleri.....	217
Tablo 30: Yakınsama Geçerliliği Göstergeleri	217
Tablo 31: Ayırsama Geçerliliğinin Göstergeleri.....	218
Tablo 32: Katılımcıların Cinsiyet ve Eğitim Yapısı.....	219
Tablo 33: İstihdam Edilen Bankanın Statüsü ve Bağlı Bulunan Birimlere Göre Katılımcıların Dağılımı.....	221
Tablo 34: Kıdem Yılına ve Daha Önce Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Katılımcıların Dağılımı	223
Tablo 35: Katılımcıların Yaş, Cinsiyet ve Kuşaklara Göre Dağılımı	225
Tablo 36: Kuşaklar Arası Farklılık Analizi.....	228
Tablo 37: Sıra Ortalaması Tablosu	229
Tablo 38: Araştırmada Yer Alan Faktörlerin Katılım Düzeylerine Göre Kuşaklar Açısından Sıralanması.....	234
Tablo 39: Genel Motivasyon Düzeyi Açısından Kuşaklar Arasında Farklılığın Analizi.....	236
Tablo 40: Banka Statüleri Açısından Farklılığın Analizi.....	238

Tablo 41: Banka Statüleri Açısından Farklılığın Mann Whitney U Testi ile Analizi.....	238
Tablo 42: Birimler Açısından Farklılığın Kruskal Wallis Testi ile Analizi.....	239
Tablo 43: Genel Müdürlük ve Şubeler Açısından Farklılığın Mann Whitney U Testi ile Analizi.....	240
Tablo 44: Birimler Açısından Farklılığın Mann Whitney U Testi ile Analizi.....	240
Tablo 45: Cinsiyet Bakımından Farklılığın Analizi.....	241
Tablo 46: Eğitim Düzeyi Açısından Farklılığın Analizi	243
Tablo 47: İş Tatmini Açısından Farklılığın Analizi.....	245
Tablo 48: İş Tatminsizliği Açısından Farklılığın Analizi	245
Tablo 49: Cinsiyet Kriterine Göre İş Tatmini ve İş Tatminsizliği Bakımından Farklılığın Analizi	247
Tablo 50: Motivasyon Faktörleri ile İş Tatmini ve İş Tatminsizliği Arasındaki Korelasyon Katsayıları	250
Tablo 51: Güven Algısı Bakımından Kuşaklar Arası Farklılığın Analizi.....	252
Tablo 52: Boş Zaman Tatmini Açısından Kuşaklar Arası Farklılığın Analizi	253
Tablo 53: Rekabet ve İşbirliği Açısından Kuşaklar Arası Farklılığın Analizi.....	255
Tablo 54: Sektöre Giriş Aşamasındaki Tercih Açısından Kuşaklar Arası Farklılığın Analizi	256

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Hanehalkı Tipleri (%), (2006-2013).....	17
Grafik 2: İçsel ve Dışsal Ödüllerin Öneminin Kuşaklar Açısından Değişimi	176
Grafik 3: Kuşaklar Açısından Motivasyon Faktörlerinin Karşılaştırılması.....	177
Grafik 4: Kuşaklar Açısından İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması	178
Grafik 5: Katılımcıların Cinsiyete Göre Yüzdesel Dağılımı	220
Grafik 6: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Yüzdesel Dağılımı	220
Grafik 7: Katılımcıların Bankanın Statüsüne Göre Yüzdesel Dağılımı	221
Grafik 8: Katılımcıların Bağlı Bulundukları Birime Göre Yüzdesel Dağılımı	222
Grafik 9: Katılımcıların Kıdem Yıllarına Göre Yüzdesel Dağılımı	223
Grafik 10: Katılımcıların Daha Önce Çalıştıkları İşyeri Sayısına Göre Yüzdesel Dağılımı.....	224
Grafik 11: Kuşak Sınıflandırmasına Göre Katılımcıların Yüzdesel Dağılımı.....	225
Grafik 12: Kuşakların Motivasyon Faktörleri	229
Grafik 13: İçsel ve Dışsal Faktörlere Katılım Düzeyleri Bakımından Kuşakların Karşılaştırılması.....	231
Grafik 14: Amotivasyon Faktörü Bakımından Kuşakların Karşılaştırılması	235
Grafik 15: Cinsiyet Kriterine Göre Faktörlere Katılım Düzeyleri.....	242
Grafik 16: X Kuşağı ve Y Kuşağı'nın İş Tatminsizliğine Katılım Düzeyi	246
Grafik 17: Kuşakların Başkalarına Karşı Güven Düzeyi	252
Grafik 18: Kuşakların Boş Zaman Açısından Tatmin Düzeyleri	253
Grafik 19: Rekabet ve İşbirliği Faktörlerine Katılım Düzeyleri.....	255
Grafik 20: Sektöre Giriş Aşamasındaki Tercih Düzeyi	256

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Toplam İstihdam İçerisinde Kuşakların Payları (%).....	97
Şekil 2: Basit Motivasyon Süreci	101
Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	105
Şekil 4: Alderfer'in VİG (ERG) Hiyerarşisi.....	113
Şekil 5: Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması	117
Şekil 6: Klasik Şartlandırma Süreci.....	122
Şekil 7: Edimsel Koşullanma Süreci	123
Şekil 8: Eşitlik Teorisinde Karşılaştırma Süreci.....	125
Şekil 9: Eşitlik Teorisinde Karşılaştırma Sonuçları.....	126
Şekil 10: Hedef Belirleme Teorisinde Motivasyon Süreci	129
Şekil 11: Süreç Teorilerinin Ağırlık Noktaları Bakımından Karşılaştırılması	131
Şekil 12: GÜDÜMLÜ Motivasyon ve Otonom Motivasyon.....	137
Şekil 13: Self Determinasyon Çizelgesi	138
Şekil 14: Dinamik Motivasyon Üçgeni	140
Şekil 15: Dinamik Motivasyon Modeli'nde Motivasyon Faktörlerinin Belirlenme Süreci.....	141
Şekil 16: İş Özellikleri Modeli	143
Şekil 17: İş Rotasyonu	148
Şekil 18: İş Genişletme ile İş Zenginleştirme Uygulamalarının Karşılaştırılması ..	151
Şekil 19: Güçlendirme ile İş İlişkisi	154
Şekil 20: Motivasyon ile İş Tatmini İlişkisi	249

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
age	:	Adı Geçen Eser
Ae	:	Aynı Eser
AET	:	Avrupa Ekonomik Topluluğu
AFA	:	Açıklayıcı Faktör Analizi
AKÇT	:	Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu
AMN	:	Amotivasyon
AŞ	:	Anonim Şirketi
AT	:	Avrupa Topluluğu
AVM	:	Alışveriş Merkezi
BDDK	:	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
BKM	:	Bankalararası Kart Merkezi
Bs	:	Basım
Çev	:	Çeviren
Der	:	Derleyen
DFA	:	Doğrulamalı Faktör Analizi
DSE	:	Dışsal Sosyal Etkilenme
DME	:	Dışsal Maddi Etkilenme
EFT	:	Elektronik Fon Transferi
EURATOM	:	Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu
ILO	:	Uluslararası Çalışma Örgütü
IMF	:	Uluslararası Para Fonu
İSMMMO	:	İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
İTO	:	İstanbul Ticaret Odası
İYE	:	İçe Yansıtılmış Etkilenme

KMO	:	Kaiser – Meyer – Olkin
s	:	Sayfa
SBF	:	Siyasal Bilgiler Fakóltesi
ss	:	Sayfa Sırası
TBB	:	Türkiye Bankalar Birliği
TC	:	Türkiye Cumhuriyeti
TDK	:	Türk Dil Kurumu
TE	:	Tanımlanmış Etkilenme
TKBB	:	Türkiye Katılım Bankaları Birliği
TL	:	Türk Lirası
TMİN	:	Tatmin
TMSF	:	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TSİZ	:	Tatminsizlik
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSES	:	Türkiye Ekonomik Sosyal Siyasal Araştırmalar Vakfı

GİRİŞ

Geçmişten günümüze örgütlerdeki yöneticilerin karşılaştıkları en önemli sorunların başında çalışanların motivasyonu meselesi gelmektedir. Özellikle çağdaş anlamdaki örgütlerin temellerinin atıldığı sanayileşmenin başlangıç yıllarında etkin olan anlayış; çalışanların psiko-sosyal yönlerini göz ardı ederek; sadece maddi faktörler aracılığıyla motivasyonun arttırılmasını amaçlamıştır. Uzun bir dönem boyunca geçerliliğini sürdüren söz konusu anlayış, 1930’lu yıllarda tamamlanan Hawthorne Araştırmaları neticesinde değişime uğramıştır. Belirtilen araştırma sonucunda çalışanların “psiko-sosyal” yönlerinin de dikkate alınması gerektiği ve bu faktörlerin motivasyon açısından önemli olduğu anlaşılmıştır. Bahsi geçen dönemden itibaren ise motivasyon konusuna olan ilgi giderek artmıştır. İçinde bulunduğumuz dönem açısından ise örgütlerdeki yöneticiler farklı bir sorunlar karşı karşıya kalmıştır. Bahsi geçen sorunun kaynağında; aynı örgütlerde istihdam edilen, ancak farklı beklenti ve çalışma değerlerine sahip olan kuşakların motivasyonunun nasıl sağlanması gerektiği sorusu yer almaktadır. Bu doğrultuda politika geliştirilmesi için, öncelikle kuşakların motivasyon kaynaklarının belirlenmesi ve eğer mevcut ise farklılıkların belirlenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın da esas amacı; literatürde yer alan X Kuşağı ile Y Kuşağı üyeleri arasındaki motivasyon kaynaklarına ilişkin farklılıkların ve benzerliklerin Türkiye’deki bankacılık sektöründe istihdam edilenlere uygulanan anket neticesinde ortaya çıkarılmasıdır. Çalışmanın kapsamını; Türkiye’deki bankacılık sektöründe istihdam edilen 218 bin kişiden, 1960-1980 yılları arasında doğan X Kuşağı üyeleri ile 1980-2000 yılları arasında doğan Y Kuşağı üyeleri oluşturmaktadır.

Kuşaklar arasındaki motivasyon farklılıklarına ilişkin yapılan bu çalışmada; araştırmanın amacı doğrultusunda bazı hipotezler öne sürülmüştür. Araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmaktadır:

H₁: X Kuşağı ile Y Kuşağı arasında motivasyon kaynakları bakımından farklılık vardır.

H₂: X Kuşağı, Y Kuşağı’na kıyasla daha çok içsel faktörlerden motive olmaktadır.

H₃: Y Kuşığı, X Kuşığı'na kıyasla daha çok dışsal faktörlerden motive olmaktadır.

Sıralanan hipotezler, uygulanan anket neticesinde elde edilen bulgular çerçevesinde test edilecektir. Test sonucunda hipotezlere ilişkin ulaşılan bulgular ise literatürde yer alan çalışmalarla karşılaştırmalı olarak değerlendirilerek yorumlanacaktır.

Araştırmada; X Kuşığı ve Y Kuşığı arasındaki motivasyon kaynaklarının tespit edilmesi amacıyla; Gagne ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve Self Determinasyon Teorisi'ne dayanan “Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (The Multidimensional Work Motivation Scale)” kullanılacaktır. Söz konusu ölçek, yedi farklı dilde ve aralarında Kanada, Belçika, Fransa, Senegal, İngiltere, Norveç, İsviçre, Çin ve Endonezya'nın bulunduğu dokuz farklı ülkede toplam 3.435 kişi üzerinde uygulanarak test edilmiş ve geliştirilmiştir. Araştırmacılar, ölçeğin “kültürlerarası geçerlilik” özelliğine sahip olduğunu ileri sürmektedir. Ölçeğin temelinde bulunan Self Determinasyon Teorisi ise sadece motivasyon kaynaklarını değil, aynı zamanda motivasyonun düzeyini ve niteliğini de incelemektedir.

Araştırma sürecinde, öncelikle kuşaklara ve motivasyona ilişkin genel bir literatür taraması yapılmış, ardından son bölümde bankacılık sektöründe çalışanlara yönelik anket uygulanarak elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Bu bağlamda tez üç bölümde kurgulanmıştır.

Tezin birinci bölümünde “kuşak” konusu detaylı bir biçimde irdelenecektir. Öncelikle genel anlamda kuşak kavramı ele alınacak, ardından; sosyo-kültürel, ekonomik, örgütsel ve siyasal boyutlarla Türkiye'deki kuşakları etkilediği düşünülen temel değişimler alt başlıklar ile açıklanacaktır. Birinci bölüm içerisinde, literatürde yer alan; Geleneksel Kuşak, Patlama Kuşığı, X Kuşığı, Y Kuşığı ve Z Kuşığı incelenerek; söz konusu kuşaklara ilişkin özellikler ve değerler açıklanacaktır. Nihayetinde araştırma kapsamında dikkate alınan yıllar bakımından X Kuşığı ve Y Kuşığı'nın genel nüfus içerisindeki payı ve istihdam içerisindeki payı ortaya konacaktır.

Tezin ikinci kısmında ise “motivasyon” konusuna yer verilecektir. Bu bağlamda motivasyon kavramı açıklanarak; kapsam, süreç ve modern yaklaşımlar olmak üzere motivasyon konusuna ilişkin geliştirilen teoriler izah edilecektir. Bu noktada, tezin ampirik kısmında kullanılacak olan ölçeğin dayandığı “Self Determinasyon Teorisi” özellikle geniş bir biçimde değerlendirilecektir. İkinci bölümün devamında, örgütlerde çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik olan uygulamalar açıklanacaktır. Araştırmada kullanılan Self Determinasyon Teorisi’nin motivasyon faktörlerini “içsel” ve “dışsal” olarak değerlendirmesi nedeniyle; tezin kurgusunda motivasyon faktörleri de söz konusu şekilde ele alınacaktır. Motivasyon faktörlerinin açıklanmasının ardından, örgütler açısından motivasyonun önemine değinilecektir. Diğer bir önemli husus olan farklı kültürler bakımından motivasyon konusuna ise ayrı bir başlıkta yer verilecektir. İkinci bölümün sonunda ise, kuşakların motivasyon faktörlerine ilişkin yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bulgular açıklanacaktır.

Tezin son kısmını oluşturan üçüncü bölümde ise, alan araştırması yapılarak tezin hipotezleri sınanacaktır. Bu doğrultuda, X Kuşağı’nın ve Y Kuşağı’nın yoğun bir biçimde istihdam edildiği bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde anket uygulanarak; kuşakların motivasyon faktörlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Üçüncü bölümde ilk olarak bankacılık sektörünün doğuşu ve gelişimi izah edilecektir. Türkiye’deki bankacılık sektörünün gelişimi ve güncel yapısı açıklandıktan sonra, bankacılık sektöründeki istihdam profiline ilişkin bilgilere yer verilecektir. Üçüncü bölümün son kısmında ise, uygulanması planlanan ankete ilişkin amaç, kapsam ve metodoloji sunulacaktır. Nihayetinde araştırma sonucunda elde edilen bulgular X Kuşağı ve Kuşağı bakımından karşılaştırmalı bir biçimde grafikler ve tablolar aracılığıyla ortaya konularak; ulaşılan farklılık ve benzerlikler literatürdeki araştırmalar da dikkate alınarak yorumlanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAKLAR

1.1. KUŞAK KAVRAMI

Kavram olarak “kuşak” Türk Dil Kurumu tarafından; “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlanmaktadır.¹

Xavier Gaullier’e göre kuşakların analiz edilmesi “kriz” düşüncesi üzerine kurulmuştur. Sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel ve teknolojik nedenlerden dolayı kuşaklararası sürecin işlemeyen bir duruma gelmesi neticesinde tekrar, kuşaklararası “yeni bir antlaşma (new deal)” yapılır. Bu durumun sonucunda ise, “yeni bir kuşak” tanımlamasının yapılması gerekmektedir.²

Mannheim kuşakları analiz ederken “dönemin kuşağı (generation as actuality)” ve “kuşağın farklı birimleri (generation unit)” olarak ayırma gitmektedir. Bu ayrımın gerekçesi olarak Mannheim, gençlerin aynı kuşak (generation as actuality) içerisinde yaşadıklarını ancak bu kuşakların kendi içerisinde çeşitli alt grupları (generation units) barındırdığını ifade etmektedir.³ Lüküslü, 1980 sonrası Türkiye gençliğini incelediği çalışmasında Mannheim’in görüşlerine benzer bir biçimde, ele alınan dönem içerisindeki kitlenin, farklı tecrübeleri olmasına karşın, içinde bulundukları dönemin etkileri neticesinde “ortak paylaşımları” olduğunu öne sürmektedir.⁴ Kuşaklar arasındaki farkları ortaya çıkaran toplumsal değişimler için Kıray, söz konusu değişimlerin toplumun her yönünü ele alacak şekilde ve zincirleme bir reaksiyon içerisinde gerçekleştiğini belirtmektedir.⁵

¹ TDK, “Kuşak”, (Çevrimiçi)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KU%C5%9EAK, 03 Şubat 2015.

² Demet Lüküslü, **Türkiye’de Gençlik Miti: 1980 Sonrası Türkiye Gençliği**, 2. Bs, İstanbul, İletişim Yayınevi, 2013, s. 47.

³ A.e., s. 45’ten Karl Mannheim, “Problem of Generations”, **Essays on the Sociology of Knowledge**, Londra, Routledge & Kegan Paul, 1952.

⁴ A.e., s. 46.

⁵ Mübeccel Kıray, **Toplumsal Yapı Toplumsal Değişme**, İstanbul, Bağlam yayıncılık, 1999, s. 329.

Bu çalışmada, Lüküslü'nün konu hakkındaki düşüncelerine paralel bir biçimde kuşaklar içerisinde bulunan bireylerin kişisel tecrübelerinden ziyade dönemin ortak değişimleri dikkate alınmaktadır. Aynı zamanda Kıray'ın ifadelerine uygun olarak, yaşanan toplumsal değişimlerin birbirinden bağımsız olmadığı; aksine birbirini etkileyen bir biçimde ortaya çıktığı görülmektedir.

1.2. KUŞAKLARI ETKİLEYEN TEMEL DEĞİŞİMLER

Toplumsal değişim ile birlikte toplumda yaygın olan “değerler” de değişmektedir. Toplumda yaygın olan değerlerde yaşanan değişimler, yapısal değişimlere kıyasla daha yavaş olmaktadır. Aynı zamanda, bir toplumdaki değerlerde görülen değişimler yaşlı kuşaklara oranla genç kuşaklarda daha hızlı yaşanmaktadır. Bunun nedeni ise gençlerin yeniliklere daha açık olması ve toplumsallaşma süreci içerisinde bulunmalarından kaynaklanmaktadır.

Türkiye özellikle 1950'li yıllardan itibaren önemli siyasi ve ekonomik değişimler yaşamış; bu durum, toplumu etkileyerek sosyal değişimlere neden olmuştur. Bu bağlamda, gençler üzerine yapılan araştırmalar; yaşanan siyasi, ekonomik, kültürel ve sosyal değişimlere bağlı olarak, özellikle 1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkan kuşaklarda bir önceki kuşaklara göre farklılık oluştuğunu ortaya koymaktadır.⁶

Türkiye açısından kuşaklar incelenirken, tam olarak belirli bir yıl baz alınamamakla birlikte, çalışmada; pek çok siyasi, ekonomik, kültürel ve toplumsal dönüşümlerin hızlı bir şekilde yaşandığı 1980 yılı “öncesi” ve “sonrası” olarak değerlendirilebilmektedir. Bu doğrultuda, literatürde yer alan ve tezin konusunun önemli bir kısmını oluşturan X ve Y Kuşakları'nın incelenmesinden önce, Türkiye'de kuşak değişiminin zeminini hazırlayan sosyo-kültürel, ekonomik, siyasi ve örgütsel değişimlerin ele alınması gerekmektedir.

⁶ İbrahim Armağan, **Gençlik Gözüyle Gençlik: 21. Yüzyıl Eşiğinde Türkiye Gençliği**, İstanbul, Kırksraklılar Vakfı Yayını, 2004, s. 125.; Nazmi Avcı, **Toplumsal Değerler ve Gençlik**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2007, s. 99.; Demet Lüküslü, “Günümüz Türkiye Gençliği: Ne kayıp Bir Kuşak Ne Ülkenin Aydınlik Geleceği”, **Türkiye’de Gençlik Çalışması ve Politikaları**, İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2008, s. 288.

1.2.1. SOSYO-KÜLTÜREL DEĞİŞİMLER

Kuşakların oluşumuna etki eden pek çok faktör bulunmaktadır. Ancak özellikle toplumun yapısına önemli ölçüde etki eden; tüketim toplumunun oluşması ve yaygınlaşması, aile ve evlilik kurumu ile ilgili değişimler, popüler kültürün ve medyanın topluma etkisi, kentleşme, eğitim, değerlerdeki değişim gibi olgular sosyo-kültürel değişimler açısından öne çıkmaktadır.

1.2.1.1. Tüketim Toplumu: Harcadıkça Kazan, Kazandıkça Harca

Bireylerin yaşayacağı kültür önemli ölçüde doğdukları ve yaşadıkları zaman tarafından belirlenmektedir. Söz konusu kültürü etkileyen unsurların içerisinde; dünyada yaşanan olaylar, sosyal eğilimler, ekonomik değişimler, davranış kuralları, hayata bakış açısı ve pop kültürün yansıması gibi unsurlar yer almaktadır.⁷

Günümüzde insan ekolojisi bir dönüşüm içerisinde. Bu dönüşümün temel nedenlerinin başında çağımızda yaşayan bireyleri çevreleyen nesnelerin ve hizmetlerin bolluğu ve bu duruma bağlı olarak topluma hakîm olan “tüketim artışı” gelmektedir. Söz konusu tüketim artışının sonucunda oluşan “tüketim toplumunun” İkinci Dünya Savaşı sonrası uygulamaya konulan ve özellikle ABD’de yaşanan 1929 Ekonomik Krizi’nin tekrarlanmaması için toplam talebi arttırmayı hedefleyen Keynesyen ekonomi politikalarının sonucunda ortaya çıktığı belirtilmektedir.⁸

Günümüzde artık bireyler geçmiş dönemlerden farklı olarak insanlar tarafından değil, daha çok nesneler ve hizmetler tarafından kuşatılmış durumdadır.⁹ Çağımızda yaygınlık kazanan tüketim toplumlarında, “tüketim” ihtiyaçtan öte prestij, statü ve kimlik gibi farklı değerlerin göstergesi haline gelmiştir. Aynı zamanda önemli bir etki alanına sahip olan medya da söz konusu tüketim değerlerini ön plana çıkartarak yaşanan toplumsal süreci hızlandırmaktadır. Özellikle 1980’li yılların

⁷ Jean Mark Twenge, **Ben Nesli**, 3. Bs., Çev: Esra Öztürk, İstanbul, Kaknüs Yayınları, 2009, s. 13.

⁸ Banu Dağtaş, Erdal Dağtaş, **Medya, Tüketim Kültürü ve Yaşam Tarzları**, Ankara, Ütopya Yayınevi, 2009, s. 7.

⁹ Jean Baudrillard, **Tüketim Toplumu**, Çev: Hazal Deliceçaylı ve Ferda Keskin, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2013, s. 15.

ardından medya, tüketimin insanlara “yeni bir yaşam tarzı” imkânı sunduğunu empoze etmektedir.¹⁰ Tüm bu gelişmelerin neticesinde günümüzde ürünler çeşitlenmiş ve bireylerin ihtiyaçları art(tırıl)mıştır.

Baudrillard; “Tüketim Toplumu (La Société de Consommation)” adlı eserinde bahsi geçen bu bolluğun ve hesaplamanın sentezi olarak “drugstore” örneğini vermektedir. Baudrillard’a göre drugstore (alışveriş merkezleri) tüketim etkinliklerinin sentezinin gerçekleştirildiği bir mekândır. Bu mekânlarda; alışveriş başta olmak üzere, nesneleri inceleme, aylakça bir gezinti ve bunları birleştirme olanakları mümkün olmaktadır. Bununla birlikte tüketim kültürünün, alışveriş merkezlerinde “kültürelleştirildiğini” iddia etmektedir. Buna gerekçe olarak ise; eşanlı olarak, metaların kendisinin de (giysi, yiyecek, lokanta vb) alışveriş merkezlerinde ayrıcalıklı bir maddeye, lüks bir aksesuara, kısacası tüketim mallarının oluşturduğu genel takımın öğelerinden birine dönüştürüldüğünü öne sürmektedir. Tüketim toplumunun en önemli örneği olarak gördüğü alışveriş merkezlerinde yaşanan bu faaliyetlerin ise, özellikle reklamlar aracılığıyla “günümüzün modası” olarak tanıtıldığını ifade etmektedir. Bu reklamlar topluma “yeni bir yaşam sanatı”, “yeni bir yaşam tarzı” sunarken; bireylerin alışveriş merkezlerinde eşleri ve çocukları ile film izleyebileceklerini, kışlık ya da yazlık için gerekli alışverişlerini yapabileceklerini, aynı zamanda en son çıkan romanı, giysileri ve en yeni gadget’ı (yeni, eğlendirici ancak faydasız nesne) satın alabileceklerini iddia etmektedir.¹¹

Baudrillard’ın ifadelerine paralel olarak, bir değerlendirme firması tarafından Türkiye’deki alışveriş merkezleri ile ilgili oluşturulan raporda alışveriş merkezleri ile ilgili şu ifadeler yer almaktadır:

“Tüketici eğilimleri ile ilgili araştırmalara göre AVM’ler sadece alışveriş için değil, eğlenmek ve sosyalleşmek ihtiyaçlarına da hizmet etmektedir. Özellikle çalışan kesimler için AVM’ler, haftasonları aileleriyle birlikte vakit geçirebildikleri mekânlar haline gelmiştir. Her ay, ülkedeki alışveriş merkezleri onbinlerce kişi tarafından ziyaret edilmektedir. Alışveriş merkezlerinde geçirilen zamanın artmasıyla birlikte tüketici harcamaları da

¹⁰ Dağtaş, Dağtaş, **a.g.e.**, s. 8.

¹¹ Baudrillard, **a.g.e.**, s. 18-19.

artmaktadır. Tabii ki bu gelişmelerde hanehalkı gelirinin artmasının da rolü vardır. 2004 yılında hanehalkı başına (düşen aylık) ortalama perakende harcaması 452 lira iken, 2010 yılında 845 liraya yükselmiştir. Tüketicinin alım gücünün bu şekilde katlanarak artmasının alışveriş merkezlerine olan talebi de canlandıracağı düşünülmektedir.”¹²

Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcılar Derneği tarafından yayınlanan verilere göre Türkiye’de ilk alışveriş merkezi 1988 yılında açılırken, 2013 yılı itibariyle bu sayı 299’a ulaşmıştır. Bununla birlikte, 1999 yılında Türkiye genelinde toplam AVM kiralanabilir alanı 1 milyon m² iken; bu değer günümüzde sekiz katın da üzerinde bir artışla 8,3 milyon m²’ye ulaşmıştır.¹³ Bu veriler ise 1980’li yıllardan itibaren ülkemizde yaygınlaşan tüketim toplumunun belirtileri olarak kabul edilmektedir.

Alışveriş merkezlerinin topluma kazandırdığı önemli alışkanlıkların bir yansıması ise ödeme tarzında ortaya çıkmaktadır. Nitekim alışveriş merkezlerinde hemen hemen her mağazada kredi kartı kullanımı mümkündür. Kredi kartı tüketicilere özellikle “kolay ödeme imkânı” şeklinde sunulmaktadır. Bu sayede tüketicinin yapması gereken sadece kartını uzatmak ve şifresini girmektir.¹⁴

Tüketim toplumu ile ilgili yaptığı analizler neticesinde dikkat çeken bir diğer isim ise Almanya doğumlu Amerikalı ünlü bir psikanalist, sosyolog ve filozof olan Erich Fromm’dur. Özellikle “Sahip Olmak ya da Olmak (To Have or To Be)” adlı eserinde yazar, tüketim konusuna dikkat çekmektedir. Fromm, günümüzün toplumsal değer yargılarına göre “hiçbir şeye sahip olmayan” bir kişinin, toplumun nezdinde “bir hiç” olduğunu öne sürmektedir.¹⁵

Fromm eserinde insanlarda bulunan “olmak” ve “sahip olmak” hislerini karşılaştırarak sebeplerini analiz etmektedir. Fromm’a göre antropoloji ve psikanaliz bilimlerinin deneysel bulguları, “sahip olmak” ile “olmak” amaçlarının insan yaşantılarının temel iki ögesi olduğunu ve bu iki farklı tutumdan biri ya da ötekinin

¹² İstanbul Değerleme, “Alışveriş Merkezi Piyasası Raporu”, 2012, s. 4.; (Çevrimiçi) <http://www.igd.com.tr/Files/LX1D8F2A346F020A0A.pdf>, 15 Kasım 2014.

¹³ Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcılar Derneği, “Databank”, (Çevrimiçi) <http://www.ayd.org.tr/TR/DataBank.aspx>, 15 Kasım 2014

¹⁴ Baudrillard, **a.g.e.**, s. 21.

¹⁵ Erich Fromm, **Sahip Olmak ya da Olmak**, Çev: Aydın Arıtan, İstanbul, Arıtan Yayınevi, 2003, s. 37.

üstünlüğünün, bireyler ve toplumsal birimler arasındaki karakter farklılıklarının kaynağını oluşturduğunu göstermektedir.¹⁶ Nitekim Fromm'un ifade ettiği etkileşim, günümüzde gözlemlenen toplumun neden "tüketim toplumu" olarak ifade edildiğini ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile günümüzde bireylerde baskın gelen "sahip olmak (tüketim)" güdüsü toplumun tamamına atfedilmektedir.

Fromm'a göre tüketim, günümüz "aşırı üretim" toplumunun belki de en önemli "sahip olma" biçimidir. Tüketilen nesnenin veya hizmetin kişiden geri alınmasının mümkün olmaması, tüketimi gerçekleştiren kişilerin korku duygularını azaltmaktadır. Ancak Fromm, bu tüketim hissiyatının sonunun gelmeyeceğini; tüketilen her şeyin, tüketildiği andan itibaren kişiyi tatmin edemez hale geldiğini ve böylelikle bireylerin tekrar ve daha fazla tüketime yönelmek zorunda kaldığını öne sürmektedir. Nitekim bu sürecin sonu bir türlü gelmemekte ve böylece sürekli "tatminsiz bir çırpınış içinde bocalayan modern tüketiciler" ortaya çıkmakta ve kendilerini şu bilinçle nitelendirmektedirler: "Ben sahip olduğum ve tükettiğim şeyler dışında bir hiçim."¹⁷ Bu nedenle günümüzdeki bireyler ihtiyaçlarından ziyade toplumda bir statüyü ulaşma amacıyla aşırı tüketme eğilimi göstermektedir.

Türkiye'deki toplumun "liberal bir tüketim toplumu" haline gelmesi, özellikle 12 Eylül 1980 darbesinin ardından uygulanan ekonomi politikalarının Neo-liberal teori çerçevesinde üretilmesine bağlanmaktadır. Söz konusu döneme kadar toplumda "tutumluluğun" ve "dayanışmanın" hâkim olduğu vurgusu yapılmaktadır.¹⁸ Ancak 1983 seçimlerinin ardından %45,1 oy ile hükümeti kuran ANAP'ın Neo-Liberal ekonomi politikalarını uygulaması Türkiye toplumunu farklı ekonomik ve sosyal olaylarla karşı karşıya getirmiştir. Özellikle bu dönemlere kadar dışa kapalı bir özellik taşıyan ekonominin söz konusu yıllardan itibaren dışa açılmasıyla toplum, hızlı bir şekilde tüketim kültürüyle tanışmıştır.¹⁹

Ülkemizde tüketim toplumunun yansıdığı alan olarak özellikle cep telefonu endüstrisi dikkat çekmektedir. Türkiye'de ilk kez cep telefonu kullanımının başladığı 1994 yılında abone sayısı 81.276 iken; bu sayı 2000 yılında 14.970.745 seviyesine

¹⁶ A.e., s. 38.

¹⁷ A.e., s. 51-52.

¹⁸ Lüküslü, *Türkiye'de...*, a.g.e., s. 56.

¹⁹ A.e., s. 118.

yükselmiş ve 2014 yılında 70.791.075 abone sayısına ulaşmıştır.²⁰ TÜİK tarafından yapılan bir başka anket çalışmasına göre ise 06-15 yaş arasında kendi cep telefonuna sahip olma oranı %13,1 iken, cep telefonu kullanma oranı %24,3 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca raporda 06-15 yaş arası çocuklar için cep telefonu kullanımına ortalama başlama yaşının 10 yaş olduğu belirtilmektedir.²¹

Tüketimi arttırabilmek için cep telefonu üreticilerinin, yeni modelleri ek özelliklerle sürekli piyasaya sürmeleri ve reklam kampanyaları ile bu süreci desteklemeleri doğrultusunda en temel hedef kitlelerinden biri gençlerdir. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırma özellikle günümüzde en önemli tüketim nesnesi olarak görülen cep telefonu kullanımlarına ilişkin dikkat çekici sonuçlar içermektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre; öğrencilerin cep telefonu değiştirme sıklığı göz önüne alındığında %46'sı yani yaklaşık olarak öğrencilerin yarısı 3-4 yılda bir cep telefonunu değiştirmektedir. Buna karşılık 2 yıl dolmadan cep telefonu modelini değiştirenlerin sayısı ise %32 gibi yüksek bir değerdedir. Nitekim günümüzde teknoloji hızlı bir ivme ile ilerlemekte ve sürekli yeni özelliklerin gündeme gelmesi bilişim ürünlerinin değişimini hızlandırmaktadır. Ancak bahsi geçen araştırmada dikkat çekici bir nokta öğrencilerin sadece %1'inin değiştirmek için cep telefonunun bozulmasını beklediği şeklindedir; dolayısıyla %99'luk bir kesim cep telefonunda herhangi bir arıza oluşmadan telefonunu değiştirmeyi tercih etmiştir.²²

Gençlerin sık sık telefon değiştirmesi veya marka tutkunu olması tüketim toplumunun yansımaları olmakla birlikte; bu noktada, Atabek günümüzdeki kuşağı suçlamak yerine sistemin kendisini eleştirmektedir. Bu durumun gerekçesi olarak ise

²⁰ TÜİK, "Haberleşme İstatistikleri", (Çevrimiçi) http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=1062, 15 Kasım 2014

²¹ TÜİK, "06-15 Yaş Grubu Çocuklarda Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve Medya, 2013", (Çevrimiçi) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15866>, 15 Kasım 2014

²² İlknur Aydoğdu Karaaslan, Leyla Budak, "Üniversite Öğrencilerinin Cep Telefonu Özelliklerini Kullanımlarının ve Gündelik İletişimlerine Etkisinin Araştırılması", **Journal of Yasar University**, Cilt: 7, Sayı: 26, 2012, s. 4558.; (Çevrimiçi) <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/jyasar/article/view/5000066191/5000061697>, 15 Kasım 2014

tüketim toplumunun önemli bir parçası olan gençlere “tüketerek değer kazanmanın” öğretildiğini ifade etmektedir.²³

Tüketimin önemli bir diğer göstergesi ise Sanayi Devrimi sonrasında geleneksel ulaşım araçlarının yerini alan otomobillerdir. Türkiye’de toplam otomobil miktarları incelendiğinde bazı noktalar dikkat çekmektedir. TÜİK verilerine göre 1966 yılında ülkedeki toplam otomobil miktarı 91.469 iken; bu sayı 1980 yılında 742.252 seviyesine yükselmiş; 2000 yılında ise 4.422.180 değerine ulaşmıştır. Günümüzde, 2014 yılı itibariyle Türkiye’de toplam otomobil miktarı 9.659.550 olarak hesaplanmıştır.²⁴ Fromm’a göre tüketim toplumu konusunda ilave edilmesi gereken bir şey varsa; boş zamanı değerlendirme araçları olan otomobiller, televizyon, geziler ve benzerlerinin de “zorlama tüketimin” ana nesnesi olduklarıdır. Fromm bu düşüncesinden hareketle “boş zaman aktivitesi” kavramını kullanmanın yanlış bir anlayışa neden olduğunu, bu kavramın aslında “boş zaman pasitivitesi” olarak düzeltilmesi gerektiğini belirtmektedir.²⁵

Fromm ayrıca ünlü filozof Spinoza’nın düşüncelerine de yer vermektedir. Spinoza’ya göre akıldışı tutkular tarafından güdülenen ve davranışlarını bu tür ihtirasları doğrultusunda ayarlayanlar ruhen hasta kişilerdir. Çağımızda para hırsı, sahip olma ve şöhret gibi yaygın bir şekilde gözlenen arzuların yönlendirdiği insanlar, normal ve toplumla uyum içinde kabul edilirken; Spinoza bu tür davranış sergileyen kişilerin çok son derece pasif ve hasta olduklarını belirtmiştir.²⁶ Nitekim Spinoza’nın tüketim konusundaki görüşleri göz önünde bulundurularak günümüz gençlerinin depresyon eğilimlerinin ve kurguladıkları yaşam biçimin incelenmesi gerekmektedir.

TÜİK tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmaya göre; günümüzde anne ve babaların gençler ile yaşadığı sorunların başında %30,5 ile “arkadaş seçimi” gelirken; ardından bu sorunu %28,1 ile “harcama ve tüketim alışkanlığı” izlemektedir. Bununla birlikte, daha fazla yaygın olduğu düşünülen okul ve meslek

²³ Erdal Atabek, **Modern Dünyada Değer Kayması ve Gençlik**, İstanbul, Alkım Yayınevi, 2003, s. 29.

²⁴ TÜİK, “Motorlu Kara Taşı Sayısı”, (Çevrimiçi) http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1051, 15 Kasım 2014

²⁵ Fromm, **a.g.e.**, s. 51.

²⁶ **A.e.**, s. 133.

seçimi (%15,9), geleneklere bağlılık (%14,3) ve dini tutumlar (%12,2) gibi sorunlar, harcama ve tüketim alışkanlığına göre oldukça düşük bir paya sahiptir.²⁷ Çalışmanın sonuçları ile birlikte Spinoza'nın görüşleri dikkate alındığında günümüzdeki gençlerin tüketim odaklı yaşamaya başlaması; toplumsal açıdan önemli rahatsızlıkların semptomları olarak algılanmaktadır.

Tüketim toplumunun gün geçtikçe artan hâkimiyeti neticesinde “gündüz püritan, gece playboy” şeklinde nitelendirilen birey tipi ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda özellikle 1950’li yıllar itibariyle, ABD’de çalışma etiği hususunda önemli ölçüde gerilemeler olduğuna ilişkin yaygın bir inanç bulunmaktadır. Özellikle Sanayi Devrimi’nin ardından kapitalizmin kitle üretimi ve kitle tüketimine yönelmesi toplumda hedonist bir yaşam biçiminin oluşmasına neden olmuştur. Çalışmak ve başarmak gibi püritan değerlerin yerini; harcama, eğlence gibi tutumlar almaya başlamıştır.²⁸

Günümüzde iş disiplini, kendini denetim, çok çalışıp az tüketme gibi püritan etiği simgeleyen konularda post-endüstriyel dönüşümün yaşandığı toplumların çoğunda benzer gelişmeler gözlemlenmektedir. Günümüzde “çalışma toplumu”ndan (the society of work), “boş zaman toplumuna” (the society of leisure) doğru gidildiğine ilişkin genel bir inanış hâkimdir.²⁹ Bu bağlamda “Dünya Değerler Araştırması (World Value Survey)” önemli göstergeler sunmaktadır. Söz konusu araştırma; değerlerin incelenmesi ve değişimin sergilenmesi amacıyla 1981 yılından itibaren sürdürülmekte ve günümüzde dünya nüfusunun %90’nı kapsayan ve 1991 yılından itibaren Türkiye’nin de yer aldığı 100 ülke arasında gerçekleştirilmektedir.³⁰ Söz konusu ankette yer alan “boş zamanın hayatınızdaki önemi (Important in life: Leisure Time)” sorusunu 1991 yılında cevaplayanlar %24 oranında “çok önemli”, %30,2 oranında “oldukça önemli” cevabını verirken; bu oranlar 2014 yılı araştırmasında sırasıyla; %41,9 ve %43,2 olarak değişim göstermiştir. Diğer taraftan

²⁷ TÜİK, “Anne Babaların Gençler ile Yaşadığı Sorunlar”, (Çevrimiçi)

http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068, 05 Mayıs 2015

²⁸ Veynel Bozkurt, **Endüstriyel&Post-Endüstriyel Dönüşüm**, 2. Bs, Bursa, Ekin Yayınevi, 2012, s. 66-67.

²⁹ **A.e.**, s. 67.

³⁰ World Values Survey Association, “Who We Are?”, (Çevrimiçi)

<http://www.worldvaluessurvey.org/WVSCContents.jsp>, 05 Mayıs 2015

hayatı içerisinde boş zamanının önemli olmadığını belirtenlerin oranı aynı dönem içerisinde %44 seviyesinden %13,8 seviyesine gerilemiştir.³¹ Bu durum Bozkurt tarafından bahsedilen post-endüstriyel dönüşüm süreci içerisindeki toplumların çalışma toplumundan boş zaman toplumuna dönüşümüne paralellik göstermektedir.

Bununla birlikte, toplumun şekillenmesinde en önde gelen aktörlerden biri olan eğitim kurumları da tüketim toplumunun oluşturulmasına önyak olmaktadır. Nitekim üretimin görece sınırlı olduğu dönemlerde okullar, çok çalışıp az tüketmeyi yüceltirken, 1950’li yıllar ile birlikte gelişen refah toplumunda, bu söylemler geçerliliğini yitirmeye başlamış; bu dönemden itibaren gerçekleşen kitle üretimini karşılayacak şekilde, kitle tüketimi ve bu duruma bağlı olarak küresel düzeyde bir tüketim toplumu kültürü oluşmaya başlamıştır.³²

Kısacası; konu ile ilgili bilimsel çalışmalar ve veriler neticesinde tüketim toplumu olgusunun ve beraberinde getirdiği değerlerin 1980’li yıllardan itibaren Türkiye’yi etkisi altına almaya başladığı anlaşılmaktadır. 1970’li yılların sonuna kadar toplumda geçerliliğini sürdüren “tutumluluk” anlayışı, söz konusu dönemden itibaren ekonomik ve siyasi gelişmelerin neticesinde yerini “tüketim” anlayışına bırakmıştır. Bu gelişmeler, 1980’li yıllarda toplumsal bir dönüşümü ortaya çıkardığı gibi aynı zamanda 1980’li yıllardan itibaren doğan bireylerin, önceki kuşaklara göre farklı bir ekonomik ortamda yetişerek, özellikle tüketim konusunda farklı davranış değerlerine ve kalıplarına sahip olmasına neden olmuştur.

1.2.1.2. Aile ve Evlilik: Farklılaşan Kurumlar

Toplumun sosyal yapısını belirleyen en önemli unsurların başında “aile” gelmektedir. Ailelerin meydana geliş şekli, yapısı, hacmi vb. özellikleri ise bir ülkenin hem demografik yapısının oluşmasına, hem de o ülkenin ihtiyaçlarına, yatırımlarına, üretim ve tüketimlerine etki etmektedir.³³ Kısacası; bir toplumda aile

³¹ World Values Survey Association, “World Values Survey Wave 2 1990-1994”, s. 4., (Çevrimiçi) <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV2.jsp>, 05 Mayıs 2015; World Values Survey Association, “World Values Survey Wave 6 2010-2014”, s. 3., (Çevrimiçi) <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV6.jsp>, 05 Mayıs 2015

³² Bozkurt, **a.g.e.**, s. 71.

³³ Mustafa Erkal, **Sosyoloji**, 8. Bs., İstanbul, Filiz Kitabevi, 1997, s. 282.

yapısı sosyal yapının bir göstergesi olmakta, sosyal ve ekonomik kalkınma ile aile kurumu arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.³⁴ Aile; nüfusun yenilendiği, milli kültürü taşımaya yardımcı olan, çocukların sosyalleşmesine aracılık eden, ekonomik, biyolojik ve psikolojik tatmin fonksiyonlarının yerine getirildiği bir kurum olarak tanımlanmaktadır.³⁵

Dünya üzerinde, işlevi ve yapısı farklı olmakla birlikte her zaman “aile kurumunun” var olduğu söylenebilmektedir. Kısacası, tarihi süreç içerisinde ailenin var olmadığı hiçbir dönem yaşanmamıştır. Bununla birlikte, ailenin yapısı ve işlevleri dönemsel gelişmelere bağlı olarak değişiklik göstermiştir. Bu bağlamda, günümüzde ailedeki yapısal dönüşümün esas dinamiği olarak sanayileşme ile birlikte ortaya çıkan kentleşme ve yeni toplumsal ilişkiler gösterilmektedir. Söz konusu sosyal gelişmeler neticesinde aile tipleri daha fazla bireyden oluşan ve daha çok kırsal ekonomik yapılanmayı temsil eden, aynı zamanda erkek egemen bir yapının var olduğu “geniş aileden” “çekirdek aileye” doğru bir dönüşüm sergilemiştir. Modern ailede kadının rolü değişime uğramış; işgücüne katılımı yükselmiş ve bu durum özgürleşme ve bireyselleşme olgularına örnek teşkil etmiştir. Bunun yanında, kırsal kesimde emek gücü olarak görülen aile bireyleri; yeni toplumsal düzende bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmeye başlamış ve söz konusu durumun da etkisiyle günümüzde ebeveynlerin çocuk sahibi olma isteğini azaltmıştır.³⁶

Toplumsal değişimle birlikte aile kurumunda yaşanan değişim, düşünürler tarafından da incelenmektedir. Ünlü sosyolog Giddens; günümüzde aile ve evlilik gibi kurumlarının isminin aynı kaldığını ancak içeriğindeki temel karakterlerin değiştiğini vurgulamaktadır. Giddens’a göre geleneksel aile içerisinde evli çiftler ailenin bir parçası olmakla birlikte esasını teşkil etmemekte; bunun yerine çocuklarla olan bağlar, akraba ilişkileri gibi unsurlar da bu kurumların oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Ancak günümüz ailelerinde çiftler ailenin tam merkezinde yer

³⁴ Mustafa Erkal, “Türk Aile Yapısı ve Bazı Meseleler”, *Sosyoloji Konferansları Dergisi*, Sayı: 24, 1993, s. 15.

³⁵ Erkal, *Sosyoloji...*, a.g.e., s. 94.

³⁶ Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, **Türkiye’de Aile Değerleri Araştırması**, Editör: Mustafa Turgut, Ankara, Manasa Medya Planlama Reklam Hizmetleri San. Tic. Ltd. Şti., 2010, s. 28-29.

almakta; aralarındaki ilişkinin temellerini ise ekonomik çıkar veya cinsel bağıllık oluşturmaktadır.³⁷

Günümüzde diğer toplumlara benzer şekilde Türkiye’de de temel değerler açısından çözümler yaşanmaktadır. Popüler kültürün etkisi sonucunda yaygınlaşan kapitalist toplum ilkelerinin dayattığı bireysel, haz odaklı ve özgürlük eksenli yaşam tarzları ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yeni toplumsal değerler, aile kurumunun hızla önemini kaybetmesine neden olmaktadır. Artık, ailelerin kurulması ve sürdürülmesi, bireysel özgürlük alanlarının sınırlandırılması olarak algılanmakta; kendini odak noktası kabul eden yaşam felsefesiyle birey kendini ailenin dışında tanımlamaktadır. Halbuki, yaşanan bu değişim bireyden ziyade “aileyi etkileyen toplumsal bağlar” ekseninde gerçekleşmektedir. Toplumda; boşanmanın yaygınlaşması, tek ebeveynli ailelerin sayısının artması, evlilik dışı dünyaya gelen çocukların çoğalması gibi modern yaşam deneyimleri Türkiye için de artık yabancı örnekler olarak kabul edilmemektedir.³⁸

Bu değişimlere paralel olarak; günümüzün “stres çağı” olarak değerlendirilmesine neden olan bireysel stres kaynaklarının artması ile birlikte sorumluluk duygusundan uzak ve tahammülü olmayan bireylerin yetişmesi, tüketim isteğinin artması, medya aracılığıyla temel değerlerin yozlaşması ve evlilikte maddi değerlerin ön plana çıkarılması gibi faktörler günümüzdeki artan boşanmaların temel sebepleri arasında gösterilmektedir.³⁹

Hacim, yapı ve gelişme başta olmak üzere nüfusu çeşitli yönlerden inceleyen bir ilim dalı olan demografinin temel konuları arasında yer alan evlenmeler ve boşanmalar gibi nüfus hareketleri toplumdaki değişimle yakından ilgili olması bakımından ayrı bir önem arz etmektedir.⁴⁰ Söz konusu demografik değişimler toplumun en temel birimlerinden olan aile yapısına önemli ölçüde etki etmektedir.

³⁷ Anthony Giddens, **Runaway World: How Globalization is Reshaping Our Lives**, 2. Bs., Londra: Profile Books Ltd., 2002, s. 58.

³⁸ Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, **a.g.e.**, s. 32.

³⁹ Semra Yurtkuran Demirkan, v.d., “Boşanma Nedenleri Araştırması”, Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, 2009, s. 8.; (Çevrimiçi)
http://ailetoplum.aile.gov.tr/data/54293ea2369dc32358ee2b25/kutuphane_56_bosanma_nedenleri_arastirmasi.pdf, 17 Kasım 2014

⁴⁰ Sedat Murat, **Dünden Bugüne İstanbul’un Nüfus ve Demografik Yapısı**, İstanbul, İTO Yayınları, 2006, s. 32.

Modern toplum dinamiklerinin aile kurumuna yansması olarak belirtilen değişimlerin başında, geleneksel kabul edilen “geniş aile” modelinin yerini daha az sayıda bireyden meydana gelen “çekirdek ailenin” alması gösterilmektedir. Bu bilgiler ışığında Türkiye’deki ortalama hanehalkı sayısını gösteren Tablo-1 incelendiğinde, 1960’lı yıllardan günümüze ortalama hanehalkı sayısının teorik bilgileri destekler nitelikte önemli ölçüde azaldığı görülmektedir.

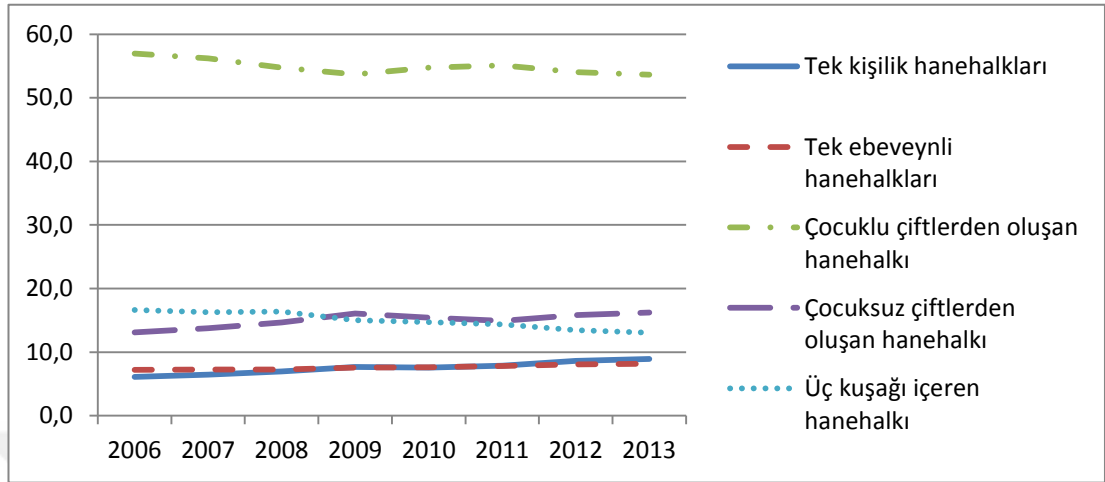
Tablo 1: Toplam Nüfusa Göre Ortalama Hanehalkı Büyüklüğü (1960-2015)

Yıllar	Toplam Nüfusa Göre Ortalama Hanehalkı Büyüklüğü	Yıllar	Toplam Nüfusa Göre Ortalama Hanehalkı Büyüklüğü
1960	5,68	2008	4,0
1965	5,67	2009	4,0
1970	5,69	2010	3,8
1975	5,78	2011	3,8
1980	5,25	2012	3,7
1985	5,21	2013	3,6
1990	5,05	2014	3,6
2000	4,50	2015	3,5

Kaynak: Sedat Murat, **Dünden Bugüne İstanbul’un Nüfus ve Demografik Yapısı**, İstanbul, İTO Yayınları, 2006, s. 32.; TÜİK, “İllere Göre Ortalama Hanehalkı Büyüklüğü”, (Çevrimiçi) http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1059, 05 Mayıs 2015

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yayınlanan verilere göre hanehalkı tipleri; tek kişilik, tek ebeveynli, çocuklu çiftlerden oluşan, çocuksuz çiftlerden oluşan ve üç kuşağı içeren olmak üzere beş kategoriye ayrılmaktadır. Grafik-1’de görüldüğü üzere toplumsal değişimin aileye yansması hanehalkı tiplerine de etki etmiştir. Grafik incelendiğinde 2006 yılından itibaren “üç kuşağı içeren” ve “çocuklu çiftlerden oluşan” hanehalkı tiplerinin azalış trendinde olduğu, buna karşın “çocuksuz çiftlerden oluşan” başta olmak üzere “tek kişilik” ve “tek ebeveynli” hanehalkı tiplerinin yükseliş eğilimi sergilediği anlaşılmaktadır.

Grafik 1: Hanehalkı Tipleri (%), (2006-2013)



Kaynak: TÜİK, “Yıllara Göre Hanehalkı Tipleri”, (Çevrimiçi) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18624>, 05 Mayıs 2015

Modern dünyada aileler kendilerini çevreleyen sosyal gruplardan uzaklaşarak uzak ve yakın akrabalarıyla bağını zayıflatmış ve bu şekilde izole bir yapıya dönüşmeye başlamıştır. Modernleşme süreci ile birlikte aile yapısında görülen bir diğer önemli değişim ise boşanma oranlarındaki artışlardır.⁴¹ Evlenmenin yasal olarak sona erdirilmesi olarak tanımlanan boşanma; nüfus ve aile yapısındaki değişimleri doğrudan, nüfus büyüklüğünü ise dolaylı olarak etkilemektedir. Dolayısıyla, boşanma olayına ilişkin verilerin derlenmesi demografik açıdan önem arz etmektedir. Boşanmaya ilişkin istatistikler* 1926 yılında Medeni Kanunu’nun yürürlüğe girmesinden itibaren istatistik kurumları (TÜİK) tarafından derlenmektedir.⁴² Günümüzde artan boşanmalar neticesinde evliliklerin ömrü hızla

⁴¹ Belkıs Kümbetoğlu, “Aile, Evlilik, Nikah: Farklılaşan Kavramlar”, **Toplum ve Bilim**, Sayı: 73, 1997, s. 114-116.

* Boşanmaya ilişkin veriler, ilk kez 1930 yılında İstatistik Umum Müdürlüğü tarafından Nüfus Hareketleri Yıllığı’nda, 1952-1967 yılları arasında “Evlenme ve Boşanma İstatistikleri” adlı yayında, 1967 yılından sonra ise ayrı bir yayın olarak yayımlanmaya başlanmıştır. TÜİK tarafından, 2003 yılına kadar boşanma olaylarına ilişkin bilgiler asliye hukuk ve aile mahkemeleri kanalıyla üçer aylık dönemler halinde derlenmiştir. 2003 yılından itibaren boşanma olaylarına ilişkin bilgiler, İçişleri Bakanlığı Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi’nden (MERNİS) elde edilmeye başlanmıştır.

⁴² TÜİK, “Kaba Boşanma Hızı – Metaveri”, (Çevrimiçi) http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068, 05 Mayıs 2015

kısalırken, evliliğin sona ermesinden sonra tek başına yaşamak zorunda kalan kadın ve erkeklerin sayısı da artmaktadır.⁴³

Tablo 2: Kaba Boşanma Oranları (‰), (1967-2014)

Yıllar	Kaba Boşanma Oranları (‰)	Yıllar	Kaba Boşanma Oranları (‰)
1967	0,3	2004	1,3
1970	0,3	2005	1,3
1975	0,3	2006	1,3
1980	0,4	2007	1,3
1985	0,4	2008	1,4
1990	0,5	2009	1,6
1995	0,5	2010	1,6
2000	0,5	2011	1,6
2001*	1,3	2012	1,6
2002	1,4	2013	1,7
2003	1,3	2014	1,7

*TÜİK'ten alınan verilerde 2001 yılından itibaren kırılma yaşanmıştır.

Kaynak: Sedat Murat, **Dünden Bugüne İstanbul'un Nüfus ve Demografik Yapısı**, İstanbul, İTO Yayınları, 2006, s. 306.; TÜİK, "Toplumsal Yapı ve Cinsiyet İstatistikleri", (Çevrimiçi) http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068, 05 Mayıs 2015

Belli bir yıl içinde her 1000 nüfus başına düşen boşanma sayısını ifade eden kaba boşanma oranlarına ilişkin istatistikler, Türkiye açısından 1967-2014 dönemini kapsayacak şekilde Tablo-2'de sunulmaktadır. Verilere göre boşanma oranlarının geçmişten günümüze artış gösterdiği ilk bakışta görülmektedir. Bununla birlikte veriler detaylı bir şekilde analiz edildiğinde; 1967-2000 yılları arasında kaba boşanma hızının yalnızca ‰0,2'lik artış sergilediği; bununla birlikte 2001 yılından 2014 yılına kadar olan, nispeten kısa bir süre içerisinde ise bu oranın ‰0,4 değerinde bir yükseliş gösterdiği dikkat çekmektedir.

Boşanma olayı yalnızca ayrılan çiftleri etkilememekte, aynı zamanda boşanan ailelerdeki çocukları da etkilemektedir. Boşanan ailelerin çocukları ile ilgili gerçekleştirilen pek çok çalışmada; boşanmış ailelerde yetişen çocukların evli

⁴³ Ali Seyyar, **Sosyal Siyaset Açısından Kadın ve Aile Politikaları**, İstanbul, Birey Yayıncılık, 1999, s. 143.

ailelerdeki çocuklara kıyasla daha fazla davranış bozukluğu gösterdikleri ve okul başarılarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaların bulgularına göre; ebeveynleri boşanmış olan çocuklar daha depresif olmakta ve daha fazla sorunlu davranışlar sergilemektedirler.⁴⁴ Bu bağlamda, özellikle son yıllarda artan boşanma oranlarının önümüzdeki kuşaklarda psikolojik rahatsızlıkları arttıracığı tahmin edilmektedir.

Tablo 3: Doğurganlık Verileri (1965-2015)

Yıllar	Kaba Doğum Hızı (Binde)	Toplam Doğurganlık Hızı (Çocuk)	Annenin Ortalama Yaşı
1965-1970	39	5,31	-
1970-1975	34,5	4,46	-
1975-1980	32,2	4,33	-
1980-1985	30,8	4,05	-
1985-1990	29,9	3,76	-
2000	20,3	2,38	-
2001	20,3	2,38	26,2
2002	18,6	2,17	26,3
2003	17,9	2,09	26,5
2004	18,1	2,11	26,5
2005	18,2	2,12	26,5
2006	18,1	2,12	26,6
2007	18,4	2,16	26,7
2008	18,2	2,15	26,8
2009	17,6	2,10	26,9
2010	17,2	2,08	27,2
2011	16,8	2,04	27,3
2012	17,2	2,11	27,5
2013	17,0	2,10	27,7
2014	17,3	2,17	27,9
2015	16,9	2,14	28,0

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, “Ekonomik ve Sosyal Göstergeler”, (Çevrimiçi) <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/EkonomikSosyalGostergeler.aspx>, 05 Mayıs 2015; TÜİK, “Temel Doğurganlık Göstergeleri”, (Çevrimiçi) http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1060, 05 Mayıs 2015

⁴⁴ Nilgün Öngider, “Boşanmanın Çocuk Üzerindeki Etkileri”, **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar**, Sayı: 5, Cilt: 2, 2013, s. 157.

Aile kurumu ile ilgili önemli bir değişim de doğurganlık oranlarında kendini göstermektedir. Kentleşme, artan boşanma oranları, kadınların çalışma hayatına girmesi ve bireylerin eğitim sürelerini uzatması neticesinde 1960'lı yıllardan günümüze doğurganlık oranları azalmıştır. Bu durum Grafik-1'de yer alan “çocuksuz çiftlerden oluşan hanehalklarının” son yıllarda yükselmesine neden olmuştur. Tablo-3 incelendiğinde yaşanan bu değişim açıkça görülmektedir. Söz konusu tabloya göre; bir kadının doğurgan olduğu dönem (15-49 yaş grubu) boyunca doğurabileceği ortalama çocuk sayısını ifade eden toplam doğurganlık hızı 1965-1970 yılları arasında ortalama 5,31 iken; 2015 yılında bu değer 2,14 seviyesine düşmüştür. Aynı zamanda, belli bir yıl içinde her 1000 nüfus başına düşen doğum sayısını ifade eden kaba doğum hızı 1965-1970 yılları arasında ortalama %39 iken, 2015 yılında %16,9 seviyesine gerilemiştir. Diğer taraftan Tablo-3'te; belirli bir yıl içinde doğum yapan annelerin yaşlarının ortalamasını ifade eden “annenin ortalama yaşı” verilerinde son yıllardaki yükseliş de dikkat çekmektedir.

Doğurganlık oranlarının azalması farklı bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Kuşaklar konusunda çalışmaları olan Jean M. Twenge “Ben Nesli (Generation Me)” adlı kitabında ABD için şu ifadeleri kullanmaktadır:⁴⁵

“1960'ların başında doğum kontrol hapı kullanılmaya başlanması, çocukların aileler tarafından bilinçli olarak istenmesi akımını başlattı. Bu akım, 1970'lerin başlarında kürtağın yasallaşp kültürel değerlerin çocuk sahibi olmayı bir zorunluluktan öte tercih haline getirmesiyle devam etti. 1950'li yıllarda eğer çocuk yapmıyorsanız bencil olarak nitelendiriliyordunuz, ancak 1970'lerde bu tamamen bireysel bir karar oldu. Sonuç olarak çocuklar, onları gerçekten isteyen anne babaların kucaklarına doğmaya başladılar.”

Twenge, eserinde “Ben Nesli”^{*} adını verdiği ve önceki kuşaktan farklı olduklarını iddia ettiği yeni neslin 1970'lerden itibaren doğduğunu öne sürmektedir. Bu bağlamda Türkiye'de politikalar incelendiğinde kürtağın 27 Mayıs 1983 tarihinde

⁴⁵ Twenge, **a.g.e.**, s. 84.

^{*} Literatürde yaygın olarak kullanılan X ve Y Kuşakları kavramlarının aksine; Twenge eserinde bu kavramlardan farklı olarak “Ben Nesli (Generation Me)” kavramını kullanmıştır.

yürürlüğe giren 2827 sayılı Nüfus Planlaması Kanunu neticesinde belirli sınırlar içerisinde serbest bırakıldığı görülmektedir.⁴⁶ Bu durum, Türkiye’de 1980’li yıllarda doğanların Twenge’in ifadeleri doğrultusunda ebeveynleri tarafından bir anlamda “istenen” çocuklar olduğu ortaya koymaktadır.

Aile ve evlilik ile ilgili alan araştırmalarına ülkemizde de rastlanmaktadır. Üniversite gençliğinin bireysel ve toplumsal değerlerle ilişkisinin incelendiği bir çalışmada evlilik ve aile kurumlarına ilişkin sorulara da yer verilmiştir. Araştırmanın alanı olarak Süleyman Demirel Üniversitesi’nin Isparta merkezinde bulunan fakülte, yüksekokul ve enstitülerde 2005-2006 öğretim yılında öğrenimlerini sürdüren öğrenciler seçilmiş; bu doğrultuda 183 erkek ve 200 kadın olmak üzere toplam 383 kişi ile yüz yüze görüşme ve anket tekniği uygulanmıştır.⁴⁷ Araştırmanın sonuçlarına göre örneklem grubunu oluşturan gençlerin önemli bir kısmının aile kurumunu önemsedikleri anlaşılmaktadır. Bu bağlamda aileyi kutsal bir kurum olarak görenlerin oranı %48 iken, toplumun varlığı ve devamı için gerekli bir kurum olarak görenlerin oranı ise %37,9 olarak hesaplanmıştır; buna karşın aileyi gereksiz bir kurum olarak değerlendirenlerin ve evlenmeden de birlikte yaşanabileceğini düşünenlerin oranı ise %14,1’dir. Bununla birlikte eş seçimi açısından aile büyüklerinin isteklerinin önemli olup olmadığı gençlere sorulduğunda %49,1 “hayır” yanıtı alınmış, %46,8 “evet” yanıtı alınmış ve %2,6 oranında cevapsız bırakılmıştır. Eş seçimi konusunda ise gençlerin karışmaması ve büyüklerin dediğinin yapılmasını öne süren kitle, toplam örneklem içerisinde sadece %19,3’ü teşkil ederken; gençlerin eş seçimini kendi tercihlerine bırakılması gerektiğini savunan kitle ise %80,7 olarak tespit edilmiştir.⁴⁸ Kısacası; geleneksel evlilik tutumu olarak “ailede büyüklerin evlilik konusunda söz sahibi olması gerektiği” düşüncesi yerini gençlerin evlilik konusunda “kendilerinin özgür bırakılması isteğine” bırakmıştır. Aynı zamanda günümüzde, geleneksel olan görücü usulüyle eş seçiminin tercih edilmediği; gençlerin birbirini tanıdığı flört döneminin yaygınlaştığı anlaşılmaktadır.

Aile kurumuna ilişkin toplumdaki algının değişimini görmek açısından TÜİK tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları dikkat çekmektedir. Yapılan

⁴⁶ Murat, **a.g.e.**, s. 80.

⁴⁷ Avcı, **a.g.e.**, s. 99-103.

⁴⁸ **A.e.**, s. 118-120.

araştırmada, toplumda itibarlı olmayı sağlayan en önemli nedenin “düzgün aile yaşamı” olduğunu belirtenlerin oranı 2013 yılında %45,6 iken, 2014 yılında bu değer %42,9’a gerilemiştir. Düzgün aile yaşamını, toplumda itibarlı olmayı sağlayan en önemli neden olarak değerlendirenlerin en yüksek olduğu yaş grubu %50,2’lik oran ile 65 ve daha üzeri yaş grubu iken, bu oranın en düşük olduğu yaş grubunun ise %37,8 ile 25-34 yaş grubu olduğu tespit edilmiştir.⁴⁹

Ipsos araştırma şirketi bünyesinde bulunan Ipsos UU Kalitatif Araştırmalar Birimi tarafından yapılan “Ayna: Onlar Y Kuşağı” adlı çalışmada söz konusu kuşağın “aile” ile ilgili görüşleri şu cümlelerle ifade edilmektedir:

“Geçmiş kuşaklardan farklı olsalar da Türkiye’deki Y kuşağının yine geleneksel bir tarafı da var. Aile bu kişiler için önemi koruyor, Aileyi hem bir rol model olarak alıyorlar, hem de bir destek ünitesi olarak görüyorlar. Aileden bekledikleri başka bir şey ise eşitlikçi ve özgür bir ilişki, bir çok alanda olduğu gibi aileden de baskı gördüklerinde uzaklaşıyorlar.”⁵⁰

Bununla birlikte aynı araştırmada; söz konusu kuşağın sadakatının düşük olduğu, bu durumun sadece çalışma hayatına değil karşı cins ile olan ilişkilerine de yansıdığı sonucuna ulaşılmıştır.⁵¹

Armağan, “Gençlik Gözüyle Gençlik: 21. Yüzyıl Eşiğinde Türkiye Gençliği” adlı çalışmasında 1970’li yıllardaki Türkiye gençliği ile 2000’li yıllardaki Türkiye gençliğini karşılaştırmaktadır. Söz konusu çalışmada “gençliğin mutluluk açısından önem verdiği olgulara” bakıldığında 1979 yılında “aile”nin payı %7,28 iken; bu değer 1997 yılında yapılan ankette %10,43’e yükselmiştir.⁵² Dolayısıyla günümüzdeki kuşağın, tüm demografik değişimlere rağmen aile kurumuna önem verdiği görülmektedir.

⁴⁹ TÜİK, “İstatistiklerle Aile, 2014”, (Çevrimiçi)

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18624>, 17 Kasım 2014

⁵⁰ Ipsos, “Ayna: Onlar Y Kuşağı”, (Çevrimiçi) <http://www.arastirmakutuphanesi.com/onlar-y-kusagi/>, 03 Şubat 2015

⁵¹ A.e., (Çevrimiçi) 03.02.2015

⁵² Armağan, a.g.e., s. 131.

Günümüzdeki gençliğin aile kurumuna olan algısını gösteren diğer bir önemli çalışma ise İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Araştırma Merkezi tarafından Konrad Adaneur Vakfı için gerçekleştirilen ve 11 ilde 2223 kişiye anket uygulanması sonucunda tamamlanan “Türk Gençliği 98: Suskun Kitle Büyüteç Altında” adlı araştırmadır.⁵³ Araştırmada yer alan “yaşamı anlamlı kılan değerler” sorusuna anketi yanıtlayan %48,7’si “aile” cevabını verirken, ardından %9,7 ile “eğitim” gelmektedir.⁵⁴ Bu durum günümüzdeki gençler arasında aile kurumunun önemini koruduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte özellikle eş seçimi konusunda geleneksel tutumların yerini modern tutumlara bıraktığı da görülmektedir. Söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre; görüşülen gençlerin %70’i “görücü usulü” evliliğe karşı çıkmakta ve %85,1’lik bir kesim evlilik öncesi kız-erkek ilişkisini uygun bulmaktadır.⁵⁵

Kısacası; Türkiye’de aile ve evlilik kurumu ile ilgili değişimler gözlenmektedir. Bu değişimlerin ise özellikle 1980’li yıllardan itibaren hızlandığı dikkat çekmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde; son yıllarda geniş aile tipinin yerini çekirdek ailelere bıraktığı ve bu doğrultuda ortalama hanehalkı büyüklüğünün hızla azaldığı; “üç kuşağı içeren” ve “çocuklu çiftlerden oluşan” hanehalkı tiplerinin azalış trendinde olduğu, buna karşın “çocuksuz çiftlerden oluşan” başta olmak üzere “tek kişilik” ve “tek ebeveynli” hanehalkı tiplerinin yükseliş eğilimi taşıdığı; kaba boşanma oranlarının hızlı bir şekilde arttığı ve doğurganlık oranlarının azaldığı görülmektedir. Aynı zamanda, yapılan araştırmalar; geleneksel evlilik tutumu olarak ailede büyüklerin evlilik konusunda söz sahibi olması gerektiği düşüncesinin, günümüzde yerini gençlerin evlilik konusunda kendilerinin özgür bırakılması isteğine bıraktığı ve artık geleneksel olan görücü usulüyle eş seçiminin tercih edilmekten çıkarak; gençlerin birbirini tanıdığı flört döneminin yaygınlaştığını ortaya koymaktadır. Ancak 1980’li yıllardan sonra ortaya çıkan kuşak üzerine yapılan araştırmalar, söz konusu kuşak için aile kurumunun önemini koruduğuna işaret

⁵³ İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Araştırma Merkezi, **Türk Gençliği 98: Suskun Kitle Büyüteç Altında**, Ankara, Konrad Adaneur Vakfı, 1999, s. 1-2.

⁵⁴ A.e., s. 43.

⁵⁵ A.e., s. 53.

etmektedir. Bununla birlikte aynı araştırmaların, baēlılık konusundaki bulgularının da göz ardı edilmemesi gerekir.

1.2.1.3. Epidemiler: Bireysellik, Kaygı, Mutsuzluk, Narsisizm ve Güvensizlik

Modernitenin bir unsuru olarak bireyselleşme kavramının gelişimi iki önemli dönüşüme bağlanmaktadır. Bu dönüşümlerden ilki Sanayi Devrimi ile ortaya çıkan “ilk modernite dönemi” ve ikincisi ise bilginin ön plana çıktığı, teknolojinin geliřtiēi, ulaşım imkânlarının arttığı, yeni üretim metotlarının keřfedildiēi ve sivil toplum olarak adlandırılan üçüncü sektörün ortaya çıktığı “ikinci modernite (post-modernite) dönemi”dir.⁵⁶ Post-Endüstriyel toplumun, endüstri toplumunun merkeziyetçi eğilimlerinin zayıfladığı ve bireyselliēin güçlendiēi bir toplum olacağı belirtilmektedir.⁵⁷ Söz konusu toplum içerisinde ise post-modern birey; sadakat, baēlılık, gelenek gibi değerlerden uzak; topluluk normlarından uzaklaşarak özgür olma isteēine sahip bir insan olarak betimlenmektedir. Aynı zamanda bu insan tipinin özellikleri arasında esneklik, geçicilik ve rahatlık gibi unsurlar yer almaktadır.⁵⁸

Bu bağlamda, 1970’lerden itibaren Batılı ölkelerde görölen, metaların kimlik değerleri üzerinden pazarlanması ve 1980’li yıllardan itibaren sosyal devlet korumacılıēının azaltılması; aynı zamanda Sovyetler Birliēi’nde sosyalist toplum düzeninden vazgeçilmesi ile birlikte dayanışmacı, kolektivist kimliklerden uzaklaşılarak; bireysel değerlerin ön plana çıkarıldığı vurgulanmaktadır.⁵⁹

Dünyada ve Türkiye’de 1970’li yıllarda özgürlük, barış, kardeşlik, sevgi gibi kavramlar vurgulanırken; aynı zamanda büyüklere saygı, otoriteye itaat, aileye ve devlete sadakat gibi değerler ön planda iken; 1990’lı yıllarda söz konusu kavramlar

⁵⁶ Belkıs Nurten Özkoray, “Individualism and Democracy in Turkey”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Boēaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 17.

⁵⁷ Bozkurt, **a.g.e.**, s. 43.

⁵⁸ **A.e.**, s. 75.

⁵⁹ Daētař, Daētař, **a.g.e.**, s. 9.

yerine bireyselleşme eğilimlerine rastlanmaktadır.⁶⁰ Yaşanan ekonomik ve siyasi gelişmelerle birlikte, teknolojide yaşanan değişimler ve formel ilişkilerin hakim olduğu kentleşme de kişinin toplumdan izole edilerek bireyselleşmesine aracı olmuştur.⁶¹

Türkiye’de 1980’lerle başlayan süreç içerisinde yaşanan gelişmeler sonucunda yeni bir gençlik profili ortaya çıkmıştır. 1970’lerdeki gençlik bireycilikten uzak, toplumsal sorunlara duyarlı ve kolektivist tutum içerisinde iken; 1980’lerde yaşanan siyasi, ekonomik ve toplumsal gelişmeler değerler sistemini önemli ölçüde değiştirmiş ve neticesinde bireyselleşmiş bir gençlik yapısı ortaya çıkmıştır.⁶²

Günümüzde bireyselliğin artması beraberinde kaygı artışını da getirmektedir. Bauman, söz konusu duruma iş hayatından örnek vererek; bugünkü iş dünyasının geçmişe göre daha belirsizliklerle dolu olduğunu belirterek, esas kaygıyı oluşturan nedenin ise “bireyselleştirici güç” olduğunu öne sürmektedir. Çünkü günümüzde toplumun bireyselleşmesi kişiler arasında kurulacak bir “ortak akıl” mekanizmasını mümkün kılmamaktadır. Dolayısıyla bireyselleşen çalışanlar her an işlerini kaybetme kaygısı içinde yaşamaktadır.⁶³ Fromm ise, “endüstri çağının psikolojik yanılığı” olarak tanımladığı bireyselliği bencillik kavramı ile birlikte ele alarak; o dönemde Klasik İktisat teorisyenleri tarafından savunulan bu düşüncenin hatalı olduğunu belirtmektedir. Bireysel bencillik olarak adlandırdığı durumun neticesinde kişilerin “bölüşmek” yerine, “sahip olmayı” seçtiğini ve bu durumun onları daha açgözlü ve ihtiras sahibi yaptığını vurgulamaktadır.⁶⁴ Dumont ise “Dépopulation et Civilisation” adlı eserinde doğurganlıktaki düşüşün toplumdaki kişilerin bireyselleşme arzusuna dayandırmaktadır.⁶⁵

⁶⁰ İnci Erdem Artan, v.d., **Üniversite Gençliği Değerleri: Korkular ve Umutlar**, İstanbul, TESEV Yayınları, 2005, s. 17.

⁶¹ Nilüfer Talu, “Modernlik Söylemi: Endişeli Bakışlarda Modern Birey”, **METU Journal of the Faculty of Architecture**, Sayı:27, Cilt: 2, 2010, s. 146.; Bozkurt, **a.g.e.**, s. 86.

⁶² Armağan, **a.g.e.**, s. 77.

⁶³ Zygmunt Bauman, **Bireyselleşmiş Toplum**, Çev: Yavuz Alagon, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2011, s.36.

⁶⁴ Fromm, **a.g.e.**, s. 25.

⁶⁵ Didem Danış, “Demografi: Nüfus Meselelerine Sosyolojik Bir Bakış”, **Türkiye Bilimler Akademisi Sosyoloji Ders Notları**, s. 20., (Çevrimiçi)

http://www.acikders.org.tr/pluginfile.php/4144/mod_resource/content/2/TUBA1.pdf, 03 Şubat 2015

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar günümüzdeki genç kuşaklarda görölen kaygı, mutsuzluk, narsisizm ve güvensizlik ile ilgili değerleri gözler önüne sermektedir. Benötesi Akademi tarafından 2014 yılında sonuçları yayınlanan ve İstanbul’da bir lisede okuyan 15-20 yaşlarındaki 616 kişiyi kapsayan ve “Öfke, Kaygı, Narsisizm” araştırmasının sonuçları dikkat çekmektedir. Araştırma neticesinde; gençlerin %88.8’inin “sürekli kaygı” puanlarının, 1982 yılında Türkiye genelinde yapılan bir araştırma sonucunda ulaşılan puanlara göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, araştırmaya katılan gençlerin sürekli kaygı değerlerinin, gençlerin %54’ünün anksiyete bozukluğu tanısı almalarını gerektirecek derecede yüksek olduğu ifade edilmiştir.⁶⁶ Türkiye’deki gençlerde görölen bu durum diğer ölkelerdeki değişim ile karşılaştırıldığında paralellik göstermektedir. Twenge’in “Ben Nesli” adlı eserinde yer alan bilgilere göre; ABD’de 1990’larda ortalama bir üniversite öğrencisinin 1950’lerdeki öğrencilerin %85’inden, 1970’lerdeki öğrencilerin %71’inden daha endişeli olduğu tespit edilmiştir.⁶⁷

Armağan tarafından yapılan araştırmada da bir önceki araştırmaya benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre gençler gelecek kaygısı içerisinde ve toplumsal baskı ile geleceğe olan güvensizlik ortamı onları mutsuzluğa sevk ediyor.⁶⁸ Aynı araştırmada 1979 ve 1997 yılları arasında “gençlerin sorunları” karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmanın sonuçlarına göre; 1997 yılında ekonomik sorunlar, iletişim, gelecek kaygısı ve kimlik gibi sorunlar 1979 yılı verilerine göre gençler arasında yaygınlaşmıştır. En fazla artış gösteren değer ise 1979 yılında %19’dan 1997 yılında %29’a yükselen “ekonomik sorunlar” olarak tespit edilmiştir.⁶⁹ Nitekim araştırmanın sonuçlarında ekonomik sorunlar ile ilgili dikkat çeken ve 1970’lerdeki gençlik ile 1990’lardaki gençliğin değerler açısından farkının ortaya koyan bir ayrıntı bulunmaktadır. Bulgulara göre “sizce toplumsal açıdan en önemli olgu nedir?” sorusuna 1970’lerde en fazla “sevgi” cevabı alınır

⁶⁶ Murat Kahraman, Mustafa Merter, Erkan Kalem, “Öfke, Kaygı, Narsisizm”, (Çevrimiçi) [http://www.benotesiakademi.com/arastirma_yayin.asp?x=%C3%B6fke+kayg%C4%B1+narsisizm+\(ara%C5%9Ft%C4%B1rma+%C3%B6zeti\)&id=30](http://www.benotesiakademi.com/arastirma_yayin.asp?x=%C3%B6fke+kayg%C4%B1+narsisizm+(ara%C5%9Ft%C4%B1rma+%C3%B6zeti)&id=30), 05 Şubat 2015

⁶⁷ Twenge, **a.g.e.**, s. 148.

⁶⁸ Armağan, **a.g.e.**, s. 19.

⁶⁹ **A.e.**, s. 84.

iken; 1997’de “para-zenginlik” cevabı alınmıştır. Ayrıca, “para-zenginlik” cevabının 1979 yılından 1997 yılına kadar toplumsal değer içerisinde göstermiş olduğu %2,31’den %21,29 seviyesindeki yüksek artış dikkat çekmektedir.⁷⁰

Avcı tarafından yapılan “Toplumsal Değerler ve Gençlik” adlı çalışma içerisinde de benzer bulgulara rastlanmaktadır. Araştırmada katılımcılara “Türkiye’de gençlerin en temel problemi” sorulduğunda alınan cevaplar arasında %48,3’lük bir değer ile ilk sırada “gelecek kaygısı” yer almış; ardından %19,6’lık bir değer ile “ahlaksal çöküntü” ve %18,5’lik bir değer ile “her şeye boş vermişlik” cevapları gelmiştir.⁷¹ Bu sorunun önemini farklı kılan bir unsur ise alınan cevaplar ile gençlerin kendi kuşaklarını değerlendirmesidir. Diğer bir ifade ile gençler kendi kuşaklarının ahlaksal çöküntü içerisinde olduklarını ve toplumsal olaylara karşı duyarsız olduklarını belirterek eleştirmişlerdir. Aynı çalışma içerisinde ulaşılan bir diğer sonuca göre; gençlerin en çok sahip olmak istediği durumun ise “ekonomik bağımsızlık” olduğu tespit edilmiştir.⁷²

Lüküslü, ekonomik değerlerin 1980’lerle birlikte önem kazanmasını söz konusu dönemden itibaren uygulamaya başlanan Neo-Liberal ekonomi politikalarına bağlamaktadır. Yapılan araştırmalarda gençlerin beklentilerinin en başlarında konformist ve materyalist taleplerde bulunmaları ve aynı zamanda gelecek kaygısı içerisinde olmaları bu genç kuşağın materyalist, bencil ve kolay yoldan para kazanma arayışında olan kişiler oldukları iddialarını desteklemektedir.⁷³

Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Müdürlüğü tarafından 2008 yılında yapılan ve Türkiye’deki 13-18 yaş grubundaki gençleri inceleme amacı taşıyan “Türkiye’de Ergen Profili - 2008” adlı çalışmada da önemli bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında gençlere ülkemizin geleceği hakkındaki düşüncesi sorulduğunda katılımcıların %46,8’i “gelecekte ülkemizin durumunun çok kötü olacağını düşünüyorum” cevabını verirken; sadece %27,6’sı “gelecekte ülkemizin

⁷⁰ A.e., s. 127.

⁷¹ Avcı, a.g.e., s. 135.

⁷² A.e., s. 127.

⁷³ Lüküslü, Türkiye’de..., a.g.e., s. 166.

durumunun çok iyi olacağını düşünüyorum” cevabını vermiş; geri kalan kısım ise ülkenin durumunda bir değişiklik beklentisi olmadığını belirtmiştir.⁷⁴

Araştırmaların bulguları genel olarak değerlendirildiğinde gençlerin geleceğe dair kaygısının yüksek olduğu; bu nedenle maddi imkânlarını arttırma isteği içerisinde bulundukları; bununla birlikte kendileri için konformist bir hayat beklentisi içerisinde oldukları görülmektedir. Gelecek kaygısı taşıyan bu kuşağın aynı zamanda konformist beklentiler içerisinde bulunmaları ise kendilerinin “kimlik” sorunu yaşadığını göstermektedir.

Armağan koordinatörlüğünde yürütülen, 15-25 yaş grubundaki 5200 gence uygulanan “BİLSSES Gençlik Araştırması” adlı çalışmanın sonuçlarına göre günümüzde gençlerin %11’i “kimlik sorunu” yaşadığını belirtmektedir. Aynı zamanda gençlerin %44 gibi önemli bir oranı kendilerini mutlu hissetmediklerini belirtmektedir.⁷⁵

Genç kuşakların içerisinde bulundukları bu memnuniyetsizlik ve güvensizlik halleri “tüketim toplumu” ile de ilişkilendirilmektedir.⁷⁶ Tüketim odaklı yaşayan bireyler anlık hazlar neticesinde tatmin duygusundan uzaklaşarak daha mutsuz bir yapıya sürüklenmektedir.

Düşünürlerin yorumları doğrultusunda günümüzdeki toplum yapısı incelendiğinde; bireysellik ile birlikte kişilerin özellikle geleceğe dair kaygısının arttığı, bu durumun kendilerini mutsuzluğa sevk ettiği ve toplumsal unsurlara karşı güvenini azalttığı; bununla birlikte bireysel bencilliğin değer olarak benimsenmesi sonucunda ise toplumda narsistik kişilik yapısının yaygınlaştığı anlaşılmaktadır.

1.2.1.4. Popüler Kültür ve Medya: İşitsel, Görsel ve Sosyal

20. yüzyılın ikinci yarısında iletişim araçlarında yaşanan önemli gelişmeler; bireyler, toplumlar ve kültürlerarası ilişkileri arttırmış; diğer toplum ve kültürlerden habersiz olan “kapalı toplum” modellerini açık topluma dönüştürmüştür. Uydu

⁷⁴ T.C. Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, **Türkiye’de Ergen Profili 2008**, Ankara, Manas Medya Planlama Reklam Hizmetleri San. Tic. Ltd. Şti., 2010, s. 126.

⁷⁵ Armağan, **a.g.e.**, s. 92.

⁷⁶ Bozkurt, **a.g.e.**, s. 76.

teknolojisinin kullanılmaya başlanması sonucunda dünyanın herhangi bir coğrafyasındaki toplumun tüm sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel unsurlarından detaylı bir şekilde haberdar olunabilmektedir. Karşılıklı olan bu etkileşim sayesinde toplumlar, diğer toplumların üretim/tüketim faaliyetlerini, giyim/kuşam tarzlarını; kısaca kültürlerini tanımışlardır. Bu bakımdan, iletişim imkânlarının gelişmesi ve yaygınlaşması ülkeler arasındaki haberleşmeyi arttırarak ülkeler arasındaki kültürel etkileşimi hızlandırmıştır.⁷⁷

“Belirli bir dönem içinde geçerli olan, hızlı üretilip, hızlı tüketilen kültürel öğelerin tümünü” ifade eden popüler kültürün yaygınlaşmasında “iletişim ortamı” olarak tanımlanan medyanın önemli bir rolü bulunmaktadır.⁷⁸ Aziz, bir görüşe göre kitle iletişim araçları ile toplumda etkili bir değişimin sağlanabileceğini belirtmektedir. Söz konusu görüşe göre, kitle iletişim araçları, toplumda gerçekleştirilmesi planlanan değişikliklerin; uygun araçların seçilmesi ve diğer koşulların yerine getirilmesi sonucunda mümkün olacağı ifade edilmektedir. Aynı süreç içerisinde, bireyin kitle iletişim araçları sayesinde yeni kurulan toplum düzenine uyumu da sağlanmaktadır. Bu araçlar aracılığıyla topluma gelişmiş ülkelerden siyasal, ekonomik, toplumsal ve kültürel kesitler sunularak bireylerin toplumsal değişimden taraf olmaları desteklenmektedir.⁷⁹

Teknolojide yaşanan gelişmeler toplumsal hayata bir takım imkânlar ve kolaylıklar getirmekle birlikte; toplumun sosyokültürel yapısında bazı çelişkilerin ve çatışma alanlarının oluşmasına da neden olmuştur. 1980’li yıllardan itibaren Türkiye, bir kitle toplumu görünümü kazanmaya başlamış ve bu dönüşümün sonucunda kitle iletişim araçlarının empoze ettiği “popüler kültür” toplumda egemen olmaya başlamıştır. Bu bağlamda, kitle iletişim araçlarının toplumların kültürel dönüşümlerinde, popüler kültürün oluşturulmasında ve toplum arasında kabul görmesinde oynadığı rol ortaya çıkmıştır. Nitekim söz konusu kitle iletişim araçları,

⁷⁷ Adnan Mahiroğulları, “Küreselleşmenin Kültürel Değerler Üzerine Etkisi”, **Sosyal Siyaset Konferansları – Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş’a Armağan Özel Sayısı**, 2005, Sayı: 50, s. 1279.

⁷⁸ TDK, “Popüler Kültür”, (Çevrimiçi)

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55b6177e321340.09283802, 06 Şubat 2015

⁷⁹ Aysel Aziz, **Toplumsallaşma ve Kitle İletişim**, Ankara, Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları, 1982, s. 52.

toplumların bilgilendirilmesini sağlayanın yanı sıra onların eğence ve tüketim kùltürlerini de önemli ölçüde yönlendirmektedir.⁸⁰

Türkiye’de ilk televizyon yayını denemeleri 1952-1953 yıllarında İstanbul Teknik Üniversitesi bünyesinde gerçekleştirilmiş ancak o dönemde verici olmaması nedeniyle yayınlar stüdyo içerisinde sınırlı kalmıştır. Esas anlamda kamuya yönelik ilk yayınlar ise, devlet kanalı olan TRT Ankara televizyonun 31 Ocak 1968 yılında yayın hayatına başlaması ile gerçekleşmiştir. Ancak bu dönemlerde de altyapının yeterli olmaması nedeniyle; televizyonun daha geniş kitlelere yayılması ancak 1970’li yıllarda mümkün olmuş; tek kanallı bir sistem ile kamu tekelinde yayınlar gerçekleştirilmiştir.⁸¹ Söz konusu yıllarda televizyonu olmayan aileler televizyonu olan ailelere misafirlğe giderek, yeni yaygınlaşan bu medya aracından istifade etmişlerdir.⁸² Kısacası 1960’lı yıllarda daha geleneksel bir medya aracı olan radyolar, televizyonlara göre daha fazla kullanım alanı bulmuştur.⁸³

Türkiye’de 1980 sonrası dönemde, gündelik yaşamın biçimlenmesinde özellikle “televizyon” önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bahsi geçen yıllar ile birlikte televizyon izlemek “zevk” ve “alışkanlık biçimi” olarak toplumda yaygınlaşmıştır. Yaygınlaşan televizyon kullanımı; dil, müzik, tüketim, politika gibi toplumun çeşitli unsurlarını önemli ölçüde etkilemiştir. Bu dönemde televizyon aracılığıyla kültürel anlamda “görselleşme ve eğence” endüstrisine eklemlenme yaşandığı belirtilmektedir.⁸⁴

1990’lı yıllara kadar kamu tekelinin sürdüğü bir dönem yaşanırken; yeni kanalların ortaya çıkması ancak 1990’lı yıllardan itibaren mümkün hale gelmiştir. Ülke içinde yasal olmaması nedeniyle, uydu teknolojisi sayesinde yurtdışından yayına yapan “Magic Box-Star” Türkiye’nin ilk özel kanalı olmuş ve kısa zamanda büyük ilgi görmüştür. Ardından birkaç yıl içerisinde özel kanalların sayısı hızla

⁸⁰ Mehmet Cem Şahin, “Türkiye’de Gençliğin Toplumsal Kimliği ve Popüler Tüketim Kùltürü”, **Gazi Eğitim Fakùltesi Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 2, 2005, s. 159.

⁸¹ Hülya Uğur Tanrıöver, **Türkiye’de Televizyon Yayıncılığı 2011**, İstanbul, İTO Yayınları, 2012, s. 11.

⁸² Lüküslü, **Türkiye’de...**, a.g.e., s. 109.

⁸³ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, **Radyo Televizyon Tarihi**, Ankara, 2011, s. 18-19., (Çevrimiçi) http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Radyo%20Televizyon%20Tarihi.pdf, 06 Şubat 2015.

⁸⁴ Şahin, a.g.e., s. 159.

artmış ve 1993 yılında Anayasa'dan “kamu tekeli” ilkesi kaldırılarak özel girişimciliğin önü açılmıştır.⁸⁵ Günümüzde ise Türkiye'nin “medyakültür” etkisi altında olduğu belirtilmektedir.⁸⁶

Televizyonlarda eğlence kültürünün yaygınlaşması ile birlikte toplumsal değerler de değişime uğramış; yeni bir popüler kültür oluşmaya başlamıştır. Türkiye'nin toplumsal yapısına etkisi nedeniyle eleştirilen programların başında “Televole” adlı program gelmektedir. Armağan, söz konusu programı; genç kuşakların sanal bir şekilde lüks yaşama özendirilmesi, ahlaki yozlaşmaya neden olması, toplumun psikolojisini bozması, idoller oluşturarak özellikle gençler arasında taklit mekanizmasını yaygınlaştırması, depolitizasyona yol açması, tüketimi kamçılması ve aile ilişkilerini zedelemesi nedeniyle eleştirmektedir.⁸⁷ Benzer eleştiriler farklı akademik çalışmalarda da dile getirilmektedir.⁸⁸

Kitle iletişim araçları sayesinde toplumda “tüketim” kültürü yaygınlaştırılırken aynı zaman “hedonist” ve “bencil” değerler de empoze edilmektedir. Bu bağlamda, medya aracılığıyla bireylere tüketim seçimlerine göre yeni “yaşam tarzları (lifestyle)” sunulurken; onların yapay kimliklere ulaşmayı hedeflemeleri amaçlanmaktadır.⁸⁹ Bocock; reklamlar ve televizyon programları başta olmak üzere bilinçli bir şekilde toplumun değerlerini değiştirmeye yönelik olarak yapılan bu faaliyetlerin küresel ölçekte kapitalizmin yaygınlaşması amacını taşıdığını belirtmektedir.⁹⁰ Bu bağlamda ülkemizdeki televizyon kanallarında; “haz peşindeysen”, “daha fazlasını iste”, “çünkü ben buna değerim”, “mutlu et kendini”, “hayat senin; kuralları sen koy”, “isteyin yeter” gibi yayınlanmış reklam sloganları düşünüldüğünde; söz konusu reklamlarda ürünün pazarlanmasının ötesinde yatan ve topluma hedonizmin, narsisizmin ve tüketim toplumunun değerlerini aşıl原因 unsurların yer aldığı anlaşılmaktadır.

⁸⁵ Tanrıöver, **a.g.e.**, s. 14.

⁸⁶ **A.e.**, s. 15.

⁸⁷ Armağan, **a.g.e.**, s. 69.

⁸⁸ Filiz Aydoğan, Nurhan Babür Tosun, Mehmet Tıgılı, “Televizyondaki Yarışma Programlarına Eleştirel Bakış ve Kurum İmajı”, **Medya ve Popüler Kültür**, Editör: Filiz Aydoğan, İstanbul, Yayıncılık Matbaası, 2004, s. 83.

⁸⁹ Dağtaş, Dağtaş, **a.g.e.**, s. 28.

⁹⁰ Robert Bocock, **Tüketim**, Ankara, Dost Kitabevi, Çev: İrem Kutluk, 1997, s. 120.

Günümüzde narsisizm hedonizmin yaygın olduğu tüketim toplumlarının temel karakteristikleri arasına girmiştir.⁹¹ Narsisizmin “asrın vebası” olarak nitelendiği Twenge ve Cambell’in konu ile ilgili eserinde; medya aracılığıyla narsistik eğilimlerin özellikle genç kuşaklar arasında hızla yayıldığı belirtilmektedir. Twenge ve Campbell, İngilizce’de “benim” anlamına gelen “my” kelimesinin 2005-2008 yılları arasında internet alan isimleri olarak kullanımın üç katına çıktığını ve 1998-2008 yılları arasında bu kelimeyi markalarında kullanmak için başvuruda bulunan ticari firmaların ise beş katı artış gösterdiğini ifade etmektedir.⁹² Twenge ve Campbell’in ABD için verdiği söz konusu örnekler, Türkiye’deki televizyon kanallarında hızla yaygınlaşan ve daha çok genç kuşaklar tarafından takip edilen “Bu Tarz Benim”, “Benim Kuaförüm”, “Bana Herşey Yakışır” gibi “yarışma” ve “eğlence” programlarının son dönemlerde ortaya çıkışının bilinçli bir çabanın sonucu olduğunu göstermektedir. Lasch’e göre; medya aracılığıyla ünlülerin “ışıldılı” ve “heyecan verici” dünyası ile büyülenen kişiler narsistik özellikler göstererek kendilerini topluluklardan farklı görmekte ve bu kişiler kendilerini medyadaki yıldızlar ile özdeşleştirerek gündelik yaşamın sıradanlığını kabul etmemektedir.⁹³

Konu ile ilgili araştırmalar gençlerin medyadaki kişilerden etkilenme durumunu gözler önüne koymaktadır. “Türkiye’de Ergen Profili 2008” adlı çalışmanın bulgularına göre; gençlerin aileleri ile tartışmalarının nedenleri arasında %16,5’lik puan ile “televizyon izleme” ilk sırada yer alırken; ardından %13,5’lik puan ile “ders çalışma” ve %11,9 puan ile “bilgisayarda vakit geçirme” gelmektedir.⁹⁴ Aynı çalışmada gençlerin %29,8’i ünlü kişiler arasından örnek aldığı veya hayranlık duyduğu bir idolün varlığını kabul ederken; idol olarak görülen ilk beş kişi ise %9,7 İsmail YK; %2,6 Arda Turan; %2,6 Cristiano Ronaldo; %2,2 Gökhan Özen; %2,2 Grup Hepsi olarak sıralanmıştır. Çalışmanın bulgularına göre; gençler arasında idol olarak görülme açısından %2,1 değer ile “Atatürk” altıncı

⁹¹ Bozkurt, a.g.e., s. 77.

⁹² Jean Mark Twenge, W. Keith Campbell, **Asrın Vebası: Narsisizm İleti**, İstanbul, Kaknüs Yayıncılık, 2010, s. 160.

⁹³ Cristopher Lasch, **The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations**, New York, W.W. Norton&Company Inc., 1978, s. 21.

⁹⁴ T.C. Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, a.g.e., s. 91.

sırada yer almaktadır.⁹⁵ Konu ile ilgili benzer sonuçlara diğer ülkelerde de ulaşılmıştır. 2005 yılında ABD’deki lise öğrencilerinin %31’i bir gün ünlü olmayı istediklerini belirtmişlerdir. Ortaokul çağındaki kız öğrenciler arasından “bir ünlünün asistanı” olmayı istediğini belirtenlerin oranı ise %43’tür. Söz konusu değer, Harvard ve Yale gibi bir üniversitenin rektörü olmayı isteyenlerin iki katı olduğu ifade edilmektedir.⁹⁶

Gençlerin televizyon izleme alışkanlıkları da farklı ipuçları içermektedir. “Türkiye’de Ergen Profili 2008” araştırmasının sonuçlarına göre; gençlerin %99,6’sı en az günde 1 saat televizyon izlerken, 5 saat ve daha fazla televizyon izlediğini belirtenlerin oranı ise %11,2’dir. Televizyonda en çok izlenen programların başında ise %65,6’lık bir değer ile “yerli diziler” gelmekte; “müzik programları” %32,5 ile ikinci sırada yer almaktadır. Gençlerin kültürel birikimlerine katkısının yüksek olması düşünülen “belgeseller” ise %7,3’lük değer ile onuncu sırada gelmektedir. Aynı araştırmada gençler arasında gazete takibine ilişkin de veriler bulunmaktadır. Gençlerin %18,4’ü gazete okumadığını belirtirken; gazetelerin en çok okunan kısımlarda ilk üç sıralamayı; %39,1’lik değer ile “güncel haberler”, %31,9’luk değer ile “spor haberleri” ve %26,2’lik değer ile “magazin haberleri” oluşturmaktadır.⁹⁷

1990’lı yıllara kadar medya araçları olarak gazete, dergi, radyo ve televizyon yaygın olarak kullanılırken; 1990’lı yıllardan itibaren “internet” ön plana çıkmıştır.⁹⁸ Günümüzde artık medya denildiğinde yalnızca televizyon veya radyo değil; internetin sağladığı imkânlar neticesinde ortaya çıkan “sosyal medya” da akla gelmektedir. Her türlü bilgiyi kişilere ve topluma aktaran, eğlence, bilgi ve eğitim gibi üç temel sorumluluğa sahip görsel, işitsel ve hem görsel, hem işitsel araçların tümü olarak tanımlanan medya kavramı günümüzde değişim göstermektedir.

Televizyon, radyo ve gazete gibi iletişim araçları da bir anlamda “sosyal” olgular olarak kabul edilirken; bu araçlarda iletişim tek yönlüdür. Ancak internet için bu durum geçerli değildir. İnternet sistemi üzerindeki yeniliklerin kim tarafından

⁹⁵ A.e., s. 125.

⁹⁶ Twenge, Campbell, a.g.e., s. 142.

⁹⁷ T.C. Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, a.g.e., s. 134-135.

⁹⁸ Jim Cullen, **A Short History of the Modern Media**, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd., 2014, s. 241.

yapıldığı değil, kimler tarafından “kullanıldığı” önem kazanmaktadır. Sınırsız bir biçimde etkileşimin olduğu internet üzerinde oluşturulan bilgi paylaşımına dayalı ortama ise “sosyal medya” adı verilmiştir.⁹⁹ TDK tarafından tanımı henüz yapılmamış olan “sosyal medya” kavramı Merriam-Webster sözlüğünde; “kullanıcılar tarafından çevrimiçi topluluklar oluşturularak bilgilerin, kişisel mesajların, fikirlerin ve video gibi diğer içeriklerin paylaşıldığı elektronik iletişim şekilleri” olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁰ Günümüzde sosyal medya kullanıcıları arasında en yaygın olanları ise “Facebook”, “Twitter” ve “Youtube” gibi uygulamalardır.¹⁰¹

Türkiye’de ilk internet bağlantısı 1993 yılında gerçekleştirilirken; internet kullanımının ticari işletmeler ve hanehalkları arasında yaygınlaşması ise ancak 1996 yılından itibaren mümkün olmuştur.¹⁰² Günümüzde ise 2015 yılı sonu itibariyle internet kullanıcılarının dünyada 3 milyar kişiye Türkiye’de ise 44.7 milyon kişiye ulaşacağı tahmin edilmektedir.¹⁰³

2008 yılında yapılan araştırmada gençlerin % 51,9’unun bilgisayarının olduğu; gençler arasında internet kullandığını belirtenlerin oranının ise %67,2 olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %73,8’i interneti “sohbet etmek için” kullandığını belirtirken “haber okumak için” interneti kullandığını ifade edenlerin oranı ise sadece %24,7’dir.¹⁰⁴

Google tarafından hazırlanan “Tüketici Barometresi (Consumer Barometer) 2014” verilerine göre Türkiye’de 774 katılımcıdan alınan cevaplar, “günde en az bir defa” interneti kullananların oranının %77 olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte interneti en sık kullandığını belirten yaş grupları ise; %84’lük değer ile “25 yaş altı” ve “25-34 yaş arası” kişilerdir. Çok sık internette çevrimiçi olduğunu belirten yaş gruplarının ilk sırasında ise %83’lük değer ile 25-34 yaş arası kişiler yer alırken, ardından %78’lik değer ile 25 yaş ve altındaki kişiler gelmektedir. 1980 öncesi doğan

⁹⁹ A.e., s. 261.

¹⁰⁰ Merriam Webster, “Social Media”, (Çevrimiçi) <http://www.merriam-webster.com/dictionary/social%20media>, 08 Şubat 2015

¹⁰¹ Cullen, a.g.e., s. 266.

¹⁰² Kürşat Çağıltay, **Herkes İçin İnternet**, Ankara, METU Press, 1997, s. 20-21.

¹⁰³ eMarketer, “Internet to Hit 3 Billion Users in 2015”, (Çevrimiçi) <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1011602>, 08 Şubat 2015

¹⁰⁴ T.C. Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, a.g.e., s. 131.

ve 35-44 yaş grubundaki kişiler arasında çok sık internette çevrimiçi olduğunu belirtenlerin oranı ise %66 olarak hesaplanmıştır.¹⁰⁵

Ülkemizde teknoloji kullanımının kuşaklar arasındaki farkını ölçmeye yönelik olarak 2012 yılında bir araştırma gerçekleştirilmiştir. İnternet üzerinden 333 kişinin katıldığı anketin sonuçlarına göre; katılımcıların %80'i interneti günde bir saatten fazla; %60'ı ise günde dört saatten fazla kullandığını belirtmiştir. Katılımcılar yaş skalasına göre; Y Kuşağı (18-30 arası yaş), X Kuşağı (31-43 arası yaş), Patlama Kuşağı (44-50 yaş arası) ve Patlama Kuşağı öncesi (57 yaş ve üzeri) olarak sınıflandırılmıştır. Çalışmanın bulguları; “bilgisayar kullanma” ve “bilgisayarla çalışma” özyeterliliği açısından Y Kuşağı'nın diğer kuşaklardan daha üstün olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı araştırmada; “bilgisayar teknolojisi endişesi”, “bilgisayar sorunları endişesi” ve “teknopolitik stres” gibi sorunlar bakımından Y Kuşağı'nın en az kaygı yaşayan kuşak olduğu görülmektedir.¹⁰⁶

Ernst & Young firması tarafından 2013 yılında 1.215 kişi ile kuşaklar üzerine yapılan araştırma da Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmalara paralel sonuçlar sunmaktadır. Araştırmada kuşakları tanımlayan karakteristik özellikler sorusunun yanıtlarına göre Y Kuşağı'nın “teknolojisi becerisi” %78 seviyelerinde iken, bu değer X Kuşağı için %18 olarak hesaplanmıştır. Aynı araştırmada “sosyal medya uyumu” ölçütünden Y Kuşağı %70'lik bir değer alırken, X Kuşağı %24'lük bir değere sahip olmuştur.¹⁰⁷

Kanada’da faaliyet gösteren NAS danışmanlık şirketinin kuşaklar ile ilgili 2014 yılında yayınladığı çalışmanın “medya” kullanımına ilişkin sonuçlarına göre; X Kuşağı üyelerinin %48'i matbu gazeteleri takip ederken, %76'sı haberleri internet kaynaklarından aldığını belirtmiştir. Aynı kuşağın %59'u iş arama faaliyeti esnasında interneti kullandığını ifade etmiştir. Çalışmanın bulgularına göre; Y Kuşağı üyeleri arasında en çok kullanılan medya aracının “internet” olduğu sonucuna ulaşılırken;

¹⁰⁵ Google, “Consumer Barometer”, (Çevrimiçi)

<https://www.consumerbarometer.com/en/insights/?countryCode=TR>, 08 Şubat 2015

¹⁰⁶ Tuna Uslu, Didem Rodoplu Şahin, Deniz Çam, “Yaş ve Kuşak Farklılıklarına Göre İnternet ve Bilgi Teknolojileri Kullanımının Düzeyi, Yarattığı Tekno-Politik Stres ve Sonuçları”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2012, s. 84-88.

¹⁰⁷ Ernst & Young, “Younger Managers Rise in the Ranks”, 2013, (Çevrimiçi)

<http://www.ey.com/US/en/Issues/Talent-management/Talent-Survey-Members-of-each-generation-perceived-characteristics>, 08 Şubat 2015

söz konusu kuşağın X Kuşağı'na göre matbu gazete okuma alışkanlığının düşük olduğu görülmüştür.¹⁰⁸

Kuşaklar arasında, sosyal medya kullanımına ilişkin en detaylı çalışma ise Pew Araştırma Merkezi tarafından 2010 yılında yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; Y Kuşağı'nda bulunan kişilerin arasında sosyal medya hesabına sahip olanların oranı %75 iken; bu değer X Kuşağı için %50 olarak belirlenmiştir. Evin dışında kablosuz internet kullanımı Y Kuşağı üyelerinde %62 oranında yaygın iken; X Kuşağı üyelerinin %48'i söz konusu şekilde internete bağlandığını belirtmişlerdir. Ayrıca, Y Kuşağı üyelerinin %88'i; X Kuşağı üyelerinin ise %77'si cep telefonunu mesajlaşmak için kullandığını belirtmiştir. Teknolojiyi algılama açısından tüm kuşaklar bir arada değerlendirildiğinde katılımcıların %64'ü “yeni teknolojilerin hayatı kolaylaştırdığını” ifade ederken; Y Kuşağı için bu değer %74; X Kuşağı için ise %69'dur. Yeni teknolojilerin insanları arkadaşlarına ve ailesine yakınlattığını düşünenlerin oranı en yüksek değer olan %54 ile Y Kuşağı'nda iken; söz konusu değer X Kuşağı için %52 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, kuşaklara “haberleri öğrendikleri temel kaynaklar” sorulduğunda tüm kuşaklar için en çok verilen yanıt “televizyon” olurken; bu anlamda interneti en çok kullanan kuşağın Y Kuşağı olduğu görülmüştür. Nitekim aynı raporda, Y Kuşağı üyeleri kendilerini diğer kuşaklardan ayıran en önemli özelliğin “teknoloji kullanımı” olduğunu belirtmişlerdir.¹⁰⁹

Özetle; kuşaklar ile teknolojik değişim birbirine paralel olarak hareket etmektedir. 1980'li yıllara kadar yaygın olan gazete, radyo ve televizyon gibi araçlar söz konusu dönemden itibaren yerini “internet” teknolojisine ve buna bağlı olarak gelişen “sosyal medya” kullanımına bırakmaktadır. Bu dönüşüm süreci içerisinde doğup büyüyen kuşaklar medya ve teknoloji kullanımları açısından önceki kuşaklara göre farklılık göstermektedir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar kuşaklar arasındaki teknoloji ve medya kullanımına ilişkin farklılıkları gözler önüne sermektedir. Bu

¹⁰⁸ NAS, “Recruiting & Managing the Generations”, 2014, (Çevrimiçi)
<http://www.nasrecruitment.com/uploads/files/recruiting-managing-the-generations-04-2014-90.pdf>,
08 Şubat 2015

¹⁰⁹ Pew Research Center, “Millennials: A Portrait of Generation Next”, 2010, s. 25-35., (Çevrimiçi)
<http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>,
08 Şubat 2015

bağlamda 1980 sonrası kuşak arasında teknoloji kullanımının yaygınlığı ve bu teknolojileri kullanma becerisi öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, günümüzde medya araçlarının başında gelen televizyon da önemini tüm kuşaklar açısından korumaktadır. Yapılan araştırmalar özellikle gençler arasında televizyon kullanımının da yaygın olduğunu ve söz konusu medya araçlarında öne çıkan pop kültürün “yıldızlarını” rol model olarak benimsediklerini göstermektedir.

1.2.1.5. Kentleşme

Kentleşme, dar anlamda, “kent sayısının ve kentlerde yaşayan nüfusun artması” olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş anlamda ise, sanayileşme ve ekonomik gelişmeye bağlı olarak kent sayısının artması ve bugünkü kentlerin büyümesi sonucunu doğuran, toplum yapısında örgütlemeyi, işbölümünü ve uzmanlaşmayı yaygınlaştıran, insanların davranışlarında ve kendi aralarındaki ilişkilerinde kentlere özgü değişikliklere yol açan bir nüfus birikimi süreci olarak tanımlanmaktadır.¹¹⁰

Modernleşme süreci açısından önemli yeri olan kentleşme olgusu; toplumların yapısal değişimlerinin en göze çarpan yönü olarak nitelendirilmektedir.¹¹¹ Nüfusun hızla ve kitleler halinde kırsal alandan kentlere göç etmesi önemli toplumsal değişimlere neden olmaktadır. Söz konusu değişimlerin bireysel boyutta davranış ve düşünce değişimlerine yol açmakta; özellikle gelenek ve göreneklerin yerine yeni davranış kalıplarının oluşturulması ile sonuçlanmaktadır.¹¹²

Göç ederek kentlere yerleşen ailelerin ilk kuşak üyeleri kentlerde yerleşik olan kurallara uygun hareket etmekle birlikte, aile içerisinde geniş aile yapısının geleneklerini sürdürme eğilimindedir. Bununla birlikte, yeniliğe açık olmaları nedeniyle kentleşme sürecinin getirdiği değişimlerden en fazla gençlerin etkilendiği belirtilmektedir.¹¹³

¹¹⁰ Ruşen Keleş, **Kentleşme Politikası**, 9. Bs, İstanbul, İmge Kitabevi, 2010, s. 27.

¹¹¹ Faruk Alpkaya, “Toplumsal Yapı ve Toplumsal Değişme”, **1920’den Günümüze Türkiye’de Toplumsal Yapı ve Değişim**, Der: Faruk Alpkaya, Bülent Duru, Ankara, Phoenix Yayınevi, s. 9.

¹¹² İbrahim Balcıoğlu, “Stres, Gençlik, Kentleşme, Şiddet”, **Yeni Symposium Dergisi**, C: 39, S: 1, 2001, s. 51.

¹¹³ A.e., s. 52-53.

Tarihsel süreç içerisinde Türkiye’de kentleşme olgusu incelendiğinde; ilk nüfus sayımının yapıldığı 1927 yılı verilerine göre ülkedeki nüfusun yaklaşık dörtte biri kentlerde yaşarken, kalan dörtte üçlük kısmı ise kırsal alanlarda yaşamaktadır.¹¹⁴ Ancak özellikle 1950’li yıllardan itibaren kırsal alana yönelik uygulanan politikalar ve tarım sektöründe yeni teknolojilerin kullanımı; kırsal bölgelerde yaşayan kişilerin kentlere doğru hızlı bir göç süreci başlatmasına neden olmuştur.¹¹⁵

Tablo 4: Türkiye’de Toplam Nüfus İçerisinde Kentsel ve Kırsal Nüfus Oranları

Yıllar	Kentsel Nüfus (%)	Kırsal Nüfus (%)
1927	24,2	75,8
1935	23,5	76,5
1940	24,4	75,6
1945	24,9	75,1
1950	25,0	75,0
1955	28,8	71,2
1960	31,9	68,1
1965	34,4	65,6
1970	38,5	61,5
1975	41,8	58,2
1980	43,9	56,1
1985	53,0	47,0
1990	59,0	41,0
2000	64,9	35,1
2010	76,3	23,7
2014	91,8	8,2
2015	92,1	7,9

Kaynak: TÜİK, “Yıllara ve Cinsiyete Göre İl/İlçe Merkezleri ve Belde/Köy Nüfusu”, (Çevrimiçi) http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1059, 10 Şubat 2015

¹¹⁴ Murat, **a.g.e.**, s. 103.

¹¹⁵ Tarık Şengül, “Türkiye’nin Kentleşme Deneyiminin Dönemlenmesi”, **1920’den Günümüze Türkiye’de Toplumsal Yapı ve Değişim**, Der: Faruk Alpkaya, Bülent Duru, Ankara, Phoenix Yayınevi, s. 411.

Türkiye’deki kentleşme olgusunun “kır-kent nüfusu” bakımından yansıtıldığı Tablo-4’te özellikle bazı yıllara ilişkin veriler dikkat çekmektedir. Öncelikle 1950’li yıllara kadar önemli bir oransal değişim görülmemektedir. Ancak 1950’li yıllardan itibaren ülkede hızlı bir şekilde kentleşmenin yaşandığına tanık olunmuştur. Türkiye’de 1950 yılında toplam nüfusun yalnızca %25’i kentlerde iken; hızlı kentleşme neticesinde yaklaşık 60 yıllık bir süre zarfında söz konusu oranlar tam tersi olacak şekilde değişim göstermiş ve 2010 yılında kentlerde yaşayan nüfus toplam nüfusun %76,3’ünü oluşturmuştur. Bununla birlikte, özellikle 1980 yılı kentleşme açısından da bir dönüm noktası olarak görülmektedir. Söz konusu yıla kadar toplam nüfus içerisinde kırsal nüfus yoğunlukta iken; 1980 yılından itibaren kentsel nüfus ağırlık kazanmıştır.

Aynı tabloda dikkat çeken bir diğer artış ise 2010 ile 2014 yılları arasında gerçekleşmiştir. Söz konusu artışın en önemli nedeni ise 2012 yılında kabul edilen ve on üç ilde büyükşehir belediyesi ile yirmi altı ilçe kurulmasını sağlayan 6360 sayılı Kanun’un yürürlüğe girmesidir. Bu sayede bazı köyle ve belediyeler mahallelere dönüştürülerek il sınırlarına dâhil edilmiştir.

Türkiye’nin kentleşme sürecinden anlaşıldığı üzere 1980 yılı sonrası kent nüfusunun yoğun olduğu bir dönemi ifade etmektedir. Bu nedenle, kuşaklara ilişkin araştırmalarda Y Kuşağı’nın önemli bir kısmının kentlerde doğduğu vurgulanmaktadır. İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası tarafından yapılan “Türkiye’nin Yaratıcı Geleceği: Y Kuşağı” adlı rapora göre Türkiye’deki Y Kuşağı’nı oluşturan kitlenin %80’i kentlerde, %20’si ise kırsal alanlarda yaşamaktadır.¹¹⁶

Kentlerde işsizliğin yaygın olması ve geçim sıkıntısının kırsal alanlara göre yüksek olması özellikle gençler üzerinde etkili olurken; aynı zamanda kentleşme sürecinde aile başta olmak üzere geleneksel değerlerde değişim gözlemlenmektedir.¹¹⁷ Dolayısıyla günümüzde Y Kuşağı üyeleri arasında

¹¹⁶ İSMMMO, “Türkiye’nin Yaratıcı Geleceği: Y Kuşağı”, 2014, (Çevrimiçi)

<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/basin/2014/BULTEN/T%C3%BCrkiye%E2%80%99nin%20Yarat%C4%B1c%C4%B1%20Gelece%C4%9Fi%20Y%20Ku%C5%9Fa%C4%9F%C4%B1%20Raporu%20Bas%C4%B1n%20B%C3%BClteni.PDF>, 11 Şubat 2015

¹¹⁷ Balcıoğlu, **a.g.e.**, s. 53.

yaygınlaşan değer yargılarının temelinde kentleşmenin de önemli ölçüde rol oynadığı düşünülmektedir.

1.2.1.6. Eğitim Açısından Değişim

Yetişkin kuşaklar tarafından, sosyal hayata hazırlanma süreci içerisinde olan yeni kuşaklara yönelik bilgi ve tecrübe aktarım işlemi olarak nitelendirilen eğitim; kültür aktarımını ve sosyal yaşamın sürekliliğini sağlamaktadır. Toplumsal hayat içerisinde önemli bir rolü olan eğitimin; bireylerin sosyalleşmesini sağlamak, toplumun sosyal açıdan kalkınmasına destek olmak ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesine aracılık etmek gibi önemli fonksiyonları bulunmaktadır.¹¹⁸

Kuşaklar ile ilgili yapılan çalışmalar, özellikle Y Kuşağı'nın günümüze kadar incelenen tüm kuşaklar içerisinde “en iyi eğitim almış kuşak” olduğunu öne sürmektedir.¹¹⁹ Bu bağlamda, Türkiye’de 1980 yılı dikkate alınarak eğitim yapısına ilişkin verilerin incelenmesi gerekmektedir.

Tablo 5: 1950-2011 Yılları Arası Yükseköğretimde Brüt Okullaşma Oranları

Eğitim-Öğretim Dönemi	Brüt Okullaşma Oranı (%)
1950-1951	1,3
1960-1961	3,1
1970-1971	5,7
1980-1981	6,4
1990-1991	15,7
2000-2001	28,0
2010-2011	67,0

Kaynak: T.C. Kalkınma Bakanlığı, “Brüt Okullaşma Oranları”, (Çevrimiçi) <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/EkonomikSosyalGostergeler.aspx>, 12 Şubat 2015

¹¹⁸ Mustafa Erkal, **Sosyoloji: Toplum Bilim**, İstanbul, Der Yayınevi, 2006, s. 124.

¹¹⁹ Sky Brown, v.d., “Generation Y in The Workplace”, 2009, s. 7., (Çevrimiçi) <http://bush.tamu.edu/research/capstones/mpsa/projects/2009/2009GenerationYintheWorkplace.pdf>, 12 Şubat 2015; NAS, **a.g.e.**, (Çevrimiçi) 12 Mayıs 2015

Türkiye’de 1950-2011 yılları arasında yükseköğretimde toplam öğrenci sayısının teorik yaş grubundaki toplam nüfusa bölünmesi ile bulunan brüt okullaşma oranlarının gösterildiği Tablo-5 incelendiğinde, kuşaklar ile ilgili literatüre uygun bir görünüm sergilediği anlaşılmaktadır. X Kuşağı’nın yükseköğretim dönemine denk gelen 1980-1981 ile 1990-1991 eğitim-öğretim dönemleri dikkate alındığında brüt okullaşma oranlarının %15 civarı olduğu tespit edilmiştir. Ancak Y Kuşağı’nın yükseköğretim çağına erişmesi sonucunda söz konusu değerin 2000-2001 döneminde %28 seviyesine yükseldiği ve yükseköğretim kurumlarının hızlı bir şekilde artış gösterdiği 2000 yılı sonrasında ise brüt okullaşma oranlarının da hızla yükselerek 2010-2011 döneminde %67 seviyesine ulaştığı görülmektedir.

Tablo 6: Eğitimde ve Eğitim Dışında Olan Genç Nüfus

YILLAR	1995			2000			2009		
Yaş grubu	Eğitimde	Eğitim Dışında		Eğitimde	Eğitim Dışında		Eğitimde	Eğitim Dışında	
	Toplam	İstihdam edilen	İstihdamda olmayan	Toplam	İstihdam edilen	İstihdamda olmayan	Toplam	İstihdam edilen	İstihdamda olmayan
15-19	38,6	34,2	27,2	39,2	29,6	31,2	56,3	15,0	28,7
20-24	10,3	46,5	43,2	12,7	43,1	44,2	23,9	30,0	46,1
25-29	2,7	59,5	37,78	2,9	58,8	38,3	7,7	47,4	44,9

Kaynak: T.C. Kalkınma Bakanlığı "Eğitimde ve Eğitim Dışında Olan Genç Nüfus", (Çevrimiçi) <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/EkonomikSosyalGostergeler.aspx>, 12 Şubat 2015

Genç kuşaklardaki eğitim süresinin uzaması, literatürde “15-24” yaş aralığında kabul edilen gençlerin “25-29” yaş aralığında da istatistiki açıdan değerlendirilmeleri gereğini ortaya çıkarmıştır.¹²⁰ Eğitimde ve eğitim dışında olan genç nüfusa ilişkin verilerin yer aldığı Tablo-6 incelendiğinde; özellikle 25-29 yaş aralığı için eğitimde olan genç nüfusun oranının arttığı görülmektedir. Tablo 5’teki verilere göre; 1995 yılında X Kuşağı’nın temsilcileri olan “20-24” ile “25-29” yaş

¹²⁰ Nergis Mütevellioğlu, Mhemet Zambak, Mehmet Mert, “İşsizlik, Üniversiteli Gençlik ve Gelecek: Bir Alan Araştırmasının Bulguları”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 11, S: 1, 2010, s. 212.

aralığında bulunan gençlerin brüt okullaşma oranları toplam %13 iken; 2009 yılında Y Kuşağı'nın oluşturduğu “20-24” ile 25-29” yaş aralığında bulunan gençlerin söz konusu değerlerin toplamının %31,6 seviyesine ulaştığı görülmektedir. Nitekim bu durum dikkate alındığında; Y Kuşağı üyelerinin eğitim hayatlarını daha fazla sürdürdükleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, Y Kuşağı üyelerinin X Kuşağı üyelerine kıyasla çalışma hayatına daha geç katılma eğiliminde olduğu anlaşılmaktadır.

1.2.2. EKONOMİK DEĞİŞİMLER

Sosyo-kültürel değişimlerin yanı sıra kuşaklar arasındaki farkların ve kuşakların kendi içerisindeki değer yapılarının oluşmasına etki eden diğer önemli bir faktör ekonomik değişimlerdir. Türkiye ekonomisi açısından özellikle 1980’li yıllar önemli dönüşümlerin başlangıcını teşkil etmektedir. Söz konusu dönemden önce uygulanan ithal ikameye dayalı büyüme politikaları yerini, küreselleşmenin etkisiyle Neo-Liberal politikalar çerçevesinde başlatılan ihracata dayalı ekonomik büyüme politikalarına bırakmıştır. Bu değişim ekseninde ekonominin diğer alanlarında da önemli değişimler yaşanmıştır.

1.2.2.1. Küreselleşme ve Liberal Politikalar

“Dünya telaş içerisinde ve zaman geçtikçe sona doğru yaklaşıyor”; bu sözün her ne kadar günümüz dünyasını tasvir ettiği düşünülse de, bahsi geçen söz 1014 yılında Birleşik Krallık’ta yer alan York şehrinin Başpiskoposu Wulfstan tarafından dile getirilmiştir.¹²¹ Açıkça görülmektedir ki; günümüzde yaşanan endişeler, çağlar öncesinde de dünya üzerinde var olmuştur. Ancak günümüzde küreselleşme dediğimiz olgu, söz konusu endişeleri geçmiş dönemlerden bir adım öteye taşımaktadır.

Paul Virilo, “coğrafyanın sonu”nu ilan ederken, günümüzde mekânın hiçbir önem taşımadığını ileri sürmüş ve uzamın geçmişte iletişime engel ya da sınır olarak

¹²¹ Giddens, a.g.e., s. 1.

taşıdığı önemin artık geçerli olmadığını iddia etmiştir.¹²² Virilo tarafından da vurgulandığı gibi iletişim ve ulaşım açısından geçmiş dönemlerde hayatî önem taşıyan uzaklık ve yakınlık; günümüzde “küreselleşme” diye adlandırdığımız olgu içerisinde eski önemini kaybetmiştir. Giddens, küreselleşme olgusunun sonuçlarının henüz tam olarak anlaşılamadığını, bu nedenle konu ile ilgili tartışma içerisinde bulunanların özellikle söz konusu fenomene ekonomik boyutuyla yaklaştığını ve kültürel, siyasi, teknolojik boyutların göz ardı edildiğini vurgulamaktadır.¹²³

Küreselleşme kavramı; süreç, koşul, sistem, güç veya çağ olarak farklı anlamlarda kullanılmaktadır.¹²⁴ Bir tanıma göre küreselleşme; ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi ve dünyanın “liberal kapitalist sistem” adı verilen tek bir sistem içerisinde bütünleşmesidir.¹²⁵ Ancak şunu belirtmek gerekir ki; küreselleşme, farklı boyutlarda kendini gösteren bir süreç olması nedeniyle, tanımlanması zor bir olgudur. Küreselleşme olgusu yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda siyasi, dini, ideolojik, kültürel ve çevresel boyutları olan bir fenomendir.¹²⁶

Küreselleşme sonucunda toplumlar ekonomik, siyasi, kültürel ve sosyal alanda bütünleşme eğilimi göstermekte; bu sayede ulus devletin yerini önemli ölçüde ulus ötesi ilişkiler almaktadır.¹²⁷ Ulus ötesi ilişkilerde yaşanan bu gelişmeler neticesinde oldukça karmaşık ve çok boyutlu olan toplumsal değişimlerin temelinde yer alan küresel dinamikler tüm dünya ülkelerini etkilemekte; düşüncelerde, inançlarda, geleneklerde, değer yargılarında ve kurumsal oluşumlarda yol açtıkları devrimler sonucunda toplumların sosyo-ekonomik ve kültürel yapılarında köklü değişim ve dönüşümlere sebep olmaktadır.¹²⁸

Günümüzde, tarihin hiçbir döneminde rastlanılmadığı derecede yeryüzünde yaşayan insanlar arasında etkileşimin artışına tanık olunmaktadır. Bir ülkede piyasaya sürülen bir ürün çok kısa bir zaman içerisinde dünyanın farklı ülkelerinde

¹²² Bauman, **a.g.e.** , s. 51.

¹²³ Giddens, **a.g.e.**, s. 10.

¹²⁴ Manfred B. Steger, **Globalization: A Very Short Introduction**, 2. Bs., New York: Oxford University Press Inc., 2009, s. 8.

¹²⁵ Sumru Bakan, “1980'den Günümüze Türkiye'de Uygulanan Neo-Liberal İktisat Politikaları”, **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, 2009, s. 117.

¹²⁶ Steger, **a.g.e.**, s. 12.

¹²⁷ Bakan, **a.g.e.**, s. 117.

¹²⁸ Halil Mutioğlu, Fahriye Gözgülü, “Küreselleşme ve Toplumsal Dönüşüm”, **Küreselleşme**, Ed: Abdullah Özdemir, Mümin Eser, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2009, s. 2.

de talep edilmeye ve tüketilmeye başlanmaktadır. Aynı şekilde Hollywood'da çevrilen bir film aynı anda birden çok ülkede eşzamanlı olarak gösterime sunulmaktadır. İkinci bir dil olarak İngilizce öğrenenlerin sayısı ise gün geçtikçe artmaktadır. Bütün bu etkileşimleri göz önünde bulunduran bazı sosyologlar ise “küresel bir kültüre doğru mu gidiyoruz” sorusunu sormaktadır.¹²⁹

Demografik değişimler, ekonomik dönüşüm, aile biçimlerinin ve yaşam tarzlarının değişmesi gibi toplum yapısında meydana gelen gelişmeler, küreselleşmenin toplumsal boyutta yol açtığı önemli değişim konularından sadece bazılarıdır. Söz konusu değişimler artık küresel bir nitelik taşıyan bilginin daha hızlı paylaşılması ve yayılması ile yakından ilişkili görülmektedir.¹³⁰

Küreselleşme ile ilgili tartışmalardan artık günümüz dünyasında yeni bir düzenden ziyade, “düzensizliğin” hâkim olduğu anlaşılmaktadır. Örnek olarak Giddens, içinde bulunduğumuz dünyanın adeta “kontrolden çıkmış” olduğunu vurgulamakta; dünyayı kontrol amaçlı yapılan bilimsel ve teknolojik çalışmaların ise ters etki göstererek dünyayı daha riskli hale getirdiğini küresel iklim değişikliği örneği ile vurgulamaktadır.¹³¹ Bu durumun esas nedenlerini ise küreselleşmenin beraberinde getirdiği “belirsizlik” ve “güvensizlik” unsurları oluşturmaktadır. Küreselleşmenin getirdiği imkânlar neticesinde, herhangi bir coğrafi bölgede sorun yaşayan firmalar üretimlerini kolaylıkla farklı bir coğrafyaya taşıyabilmektedir. Böyle bir durum ise hem ülke ekonomisi açısından, hem de toplum ve bireyler açısından bir güvensizlik ortamı oluşturmaktadır. Kısacası günümüzdeki pek çok kişi geleceğin yaşam koşulları bakımından daha kötü şartlar getireceğine inanmaktadır.¹³² Nitekim Avcı tarafından yapılan değerler araştırmasının bir diğer sonucuna göre; görüşülen gençlerin Türkiye'deki en önemli problem algısının birinci sırada %48,3'lük bir oran ile “gelecek kaygısı” olduğu tespit edilmiştir. Ardından gelen sorunlar ise; ahlaksal çöküntü (%19,6), her şeye boş vermişlik (18,5), eğitim ve bilgi (%13,6) olarak sıralanmıştır.¹³³

¹²⁹ Veysel Bozkurt, **Değişen Dünyada Sosyoloji**, 9. Bs., Bursa: Ekin Yayınevi, 2013, s. 109.

¹³⁰ Mutioğlu, Gözgülü, **a.g.e.**, s. 2.

¹³¹ Giddens, **a.g.e.**, s. 1.

¹³² Bozkurt, **Değişen... a.g.e.**, s. 228.

¹³³ Avcı, **a.g.e.**, s. 135.

Söz konusu belirsizlik durumu Bauman tarafından da vurgulanmaktadır. Bauman'a göre Fordist üretim tipinde geçerli olan yöneticiler ile çalışanlar arasındaki müzakere ve uzlaşma süreci artık günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Bauman'a göre; Fordist üretim tipinde işçiler işverenlerinin hareket imkânlarının sınırlı olduğunun farkındaydı ve bu durumu bir güç unsuru olarak kullanabilmekteydi. Ancak günümüzde bu durum artık geçerli değildir; çalışanlar artık işverenlerin her an masayı terk edebileceğinin farkındadır. Müzakere sürecine girilmesi durumunda isteklerini kabul ettirmede zorlanacağını düşünen işveren tarafı, günümüz koşullarının verdiği imkânlar dâhilinde üretimini bir başka yere taşıyabilir ve bu durumda çalışanlar açısından ortada müzakere yapılacak kimse kalmaz.¹³⁴

Küreselleşme, aynı zamanda kapitalizmin “serbest piyasa ve serbest uluslararası ticaret” ilkesinin geniş boyutuyla uygulamaya yansımaları olarak nitelendirilmektedir. Liberal ekonominin temel unsurları olarak sıralayabileceğimiz “serbest piyasa” ve “serbest uluslararası ticaret” uygulamaları 1970'lerden sonra iletişim, bilgisayar ve elektronik teknolojilerindeki gelişme sonucu hız kazanmış ve küreselleşme adı verilen fenomenin ekonomik açıdan nihai amacı vurgulanmıştır.¹³⁵

Liberalizm, İspanyolca'dan türetilmiş bir kelime olmakla birlikte aslı Latince kökenlidir. Ekonomik alandaki bazı politikaları ifade etmek için kullanılan kavram, aynı zamanda siyaset bilimi alanında da yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Kavramın ortaya çıkışı ile ilgili bir görüşe göre; Adam Smith'in “Ulusların Zenginliği” sonucunda eserinde “liberal ihracat ve ithalat sistemi” ifadesini kullanması sonucunda liberalizm kavramı ilk kez kullanılmıştır. Zaman geçtikçe kullanımı yaygınlaşan kavram düşünce özgürlüğünü, ifade özgürlüğünü, basın özgürlüğünü ve serbest ticareti savunanların adlandırılmasında kullanılan etiket halini almıştır.¹³⁶

Liberalizmin unsurları genel olarak aşağıdaki maddeler halinde sıralanmaktadır;¹³⁷

¹³⁴ Bauman, **a.g.e.**, s. 50.

¹³⁵ Erol İyiboçuk, **Küreselleşme ve Türkiye: Sorunlar ve Çözümler**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2004, s. 231.

¹³⁶ Atilla Yayla, **Liberalizm**, 5. Bs., Ankara: Liberte Yayınları, 2008, s. 15-16.

¹³⁷ Yayla, **a.g.e.**, s. 152.

- Bireycilik
- Özgürlük
- Piyasa ekonomisi
- Hukukun hâkimiyeti
- Sınırlı devlet

Söz konusu unsurlar toplumsal, ekonomik, hukuki ve siyasi boyutlarıyla birbirini tamamlar niteliktedir. Kendi aralarındaki güçlü ilişkiler nedeniyle bu unsurlar arasından biri odak kabul edilerek diğerinin varlığına ilişkin çıkarsama yapılabilmektedir.

Küreselleşme süreci içerisinde 1980’lerden günümüze bölgesel pazarlar arasındaki bağları güçlendirme ve uluslararası sisteme entegre olma amacıyla ülkelerin önemli girişimlerde bulunmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, önde gelen bazı sanayileşmiş ülkeler, finansal piyasalarını liberalleştirmek için gereken ekonomi politikaları uygulamaya başlamıştır. Bu süreç içerisinde sanayileşmiş ülkelere paralel şekilde pek çok gelişmekte olan ülke de benzer adımları atmıştır.¹³⁸

1970’lerin sonlarında ve 1980’lerin başında diğer ülkelere benzer şekilde Türkiye de ithal-ikamesi stratejisinin zayıflıklarını kabul etmiş ve söz konusu yıllardan itibaren dışa açık bir ekonomik kalkınma politikası uygulayarak bu zayıflıkların üstesinden gelmeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda, 1980 yılından itibaren ekonomik sistemin tüm alanlarında reform ve uyum sürecine girilmiştir. Finansal sektörün ve dış ticaret rejiminin liberalleşmesiyle başlayan söz konusu reform süreci, 1989 yılının sonunda sermaye hareketlerinin liberalleştirilmesiyle en üst noktasına ulaşmıştır.¹³⁹ Kısacası, iktisat politikaları açısından Türkiye’de 1980 yılına kadar yerli üretimi teşvik amacıyla ithal ikameci politikalar uygulanırken; bu dönemden itibaren liberal politikalara geçiş sağlanmış ve “ihracata dayalı ekonomik büyüme modeli” ülke ekonomisinin temel kalkınma stratejisi olarak benimsenmiştir.

¹³⁸ TCMB, **Küreselleşmenin Türkiye Ekonomisine Etkileri**, Ankara: Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, 2002, s. 10.

¹³⁹ TCMB, **a.g.e.**, s. 4.

Dolayısıyla, 1980 yılının, Türkiye ekonomisinin küreselleşme sürecine entegrasyonu açısından adeta bir dönüm noktası olduğu söylenebilmektedir.

1980 yılı yalnızca Türkiye açısından değil, aynı zamanda dünya açısından önemli yapısal dönüşümlerin yaşandığı bir dönemin başlangıcı olmuştur. Bahsi geçen yıllardan itibaren tüm dünyada etkisini hissettiren küreselleşme olgusu pek çok ülke ekonomisini önemli derece etkilemiştir. Küreselleşmenin hız kazandığı bu dönemde ülkeler ekonomik anlamdaki sınırlarını uluslararası sermaye hareketlerine açma yönünde bir takım liberal politikaları uygulamaya başlamıştır. Bunun da ötesinde 1980 yılı sonrasında ekonomiler, adeta tamamıyla, dışa dönük sanayileşme ve liberalleşme politikalarıyla yönlendirilmeye başlanmıştır.¹⁴⁰

1980’li yıllardan itibaren, dışa açılma sürecinin bir parçası olarak, küresel kültür de Türkiye’de etkisini hissettirmeye başlamıştır. Türkiye, modern toplumun üretim kültürünü içselleştirmeden, postmodern çağın tüketim kültürünün etkisi altına girmiştir. Bu etki özellikle gençler üzerinde yapılan çalışmalarda da kendini göstermektedir.¹⁴¹

1.2.2.2. Kredi Ekonomisi

Günümüzdeki kapitalist düzenin önemli bir parçasını kredi ekonomisi oluşturmaktadır.¹⁴² Bu nedenle kredi ekonomisinin anlaşılabilmesi için öncelikle kapitalizmin içinde bulunduğu “finansallaşma sürecinin” incelenmesi gerekmektedir.

Kapitalizm, ortaya çıkış sürecinden itibaren günümüze kadar pek çok eleştiri almıştır. Kapitalizm’e karşı eleştirilerini yönelten iktisatçılardan bir tanesi de Schumpeter’dir. Ona göre Kapitalizm, Marksist teorisyenlerin öngördüğü gibi başarısızlıktan dolayı değil, tam tersine başarıdan dolayı yıkılacaktır. Schumpeter bu

¹⁴⁰ Salih Öztürk, Deniz Özyakışır, “Türkiye Ekonomisinde 1980 Sonrası Yaşanan Yapısal Dönüşümlerin GSMH, Dış Ticaret ve Dış Borçlar Bağlamında Teorik Bir Değerlendirmesi”, **Mevzuat Dergisi**, Sayı: 94, 2005, s. n/a. (Çevrimiçi) <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/10a/01.htm>, 07 Mart 2015

¹⁴¹ Bozkurt, **Değişen... a.g.e.**, s. 110.

¹⁴² Başak Işıl Çetin, **İktisadi Sistemler Bağlamında Gelir Dağılımı –Kredi Ekonomisi İlişkisi**, Ankara: ÇASGEM Yayınları, 2013, s. 142.

süreci “yaratıcı yıkıcılık” olarak adlandırmaktadır.¹⁴³ Schumpeter’e göre Kapitalizm mutlaka son bulacaktır. Fakat bazı teknikleri kullanarak ömrünü uzatmaya çalışmaktadır. Bunlar;¹⁴⁴

- Yeni üretim metotları,
- Yeni ürünler,
- Yeni üretim kaynakları bulma,
- Yeni organizasyon şekilleri yaratmadır.

1970’lere gelindiğinde önce verimlilik artışı yavaşlamış daha sonra da gelirler azalmaya başlamıştır. Bu dönemde yaşanan Petrol Krizleri ile birlikte işsizlik ortaya çıkmış ve işsizliğe eşlik eden az bir üretim artışı meydana gelmiştir.¹⁴⁵ Bu durumun sonucunda Schumpeter’in öngördüğü gibi Kapitalizm ömrünü uzatmak için yeni yollar aramaya başlayarak “finans piyasalarına” doğru yönelmiştir.

1970 ve 1980 arası dönemden önce Kapitalizm’in finansa yönelmesi öngörülemediği. Kapitalizm 1970’lerden sonra reel üretime yatırım yapmaktan vazgeçerek finansal piyasalarda büyümeyi tercih etmiştir. Bu sektörlere kısaca “FIRE (finance, insurance, reel estate)” denilmektedir. Kapitalizm artık sermaye birikimini sermaye mallarına yaptığı yatırımlardan çok, hisse, gayri menkul ve meta piyasalarında spekülasyon amaçlı kullanmaya başlamıştır.¹⁴⁶

Bu durum 1980’lerden sonra Neo-Liberal politikalar çerçevesinde tüm dünyaya yayılmaya çalışılmıştır. Uygulanan Neo-Liberal politikalarla sermayenin uluslararası piyasada hareket alanının maksimum seviyeye çıkartılması hedeflenmiştir. Özellikle “deregülasyon” ve “özelleştirme” motifleri kullanılarak ülkeler sisteme entegre olmaya zorlanmıştır.¹⁴⁷ Bu durum özellikle 1980’li yıllardan

¹⁴³ Larry Diamond, Marc F. Plattner, **Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi: Yeni Değerlendirmeler**, Çev: Ergun Özbudun, Levent Köker, Ankara: Türk Demokrasi Vakfı, 1994, s. 2.

¹⁴⁴ Recep Seymen, “Ricardo’dan Schumpeter’e Kapitalizm”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, 43.44. **Kitap**, İstanbul: Çantay Kitabevi, 2000, s. 361.

¹⁴⁵ Gouverneur, **a.g.e.**, s. 253-254.

¹⁴⁶ John Bellamy Foster, **Kapitalizmin Malileşmesi ve Kriz**, Çev: Çiğdem Çıdamlı, İstanbul: Kalkedon Yayıncılık, 2008, s. 32.

¹⁴⁷ Fuat Ercan, “Neo-Liberal Orman Yasalarından Kapitalizmin Küresel Kurumsallaşma Sürecine Geçiş: Yapısal Reformlar-I”, **İktisat Dergisi**, İstanbul: Kurtiş Matbaacılık Sanayi, Sayı: 435, 2003, s. 6.

günümüze finans piyasasının öne çıkmasına ve toplam kârlardan daha fazla pay almasına neden olmuştur.

ILO tarafında 2009 yılında yayınlanan “World of Work Report 2009” adlı çalışmada 2008 yılında yaşanan küresel krizin ardındaki esas nedenin “sermayenin kurlsız finansallaşması” olduğu gerekçelerle birlikte ifade edilmektedir. Rapordaki verilere göre; 1980’li yıllarda finans sektörünün toplam kârlar içerisindeki payı %25 iken, bu pay 2008 küresel krizin hemen öncesinde %40 seviyelerine ulaşmıştır. Örnek olarak; Avusturalya, İtalya ve Japonya’da söz konusu pay 1970-2005 yılları arasında ikiye katlanmıştır. Bahsi geçen pay 1990’lardan 2009’a kadar Fransa ve İspanya için 1,5 kat artarken, Almanya için ise %44’lük bir artış söz konusudur. En dikkat çekici artış ise İngiltere’de görülmektedir; finans sektörünün toplam kârlar içerisindeki payı İngiltere’de 1980 yılından 2000 yılına yaklaşık üç misli bir artış sağlamıştır.¹⁴⁸

Bir toplumdaki bireylerin; “üretici” ve “tüketici” olmak üzere iki temel ekonomik rolü bulunmaktadır. Bireyler önceden elde ettikleri gelirlerden oluşturdukları tasarruflarını bugün harcamayı tercih edebilecekleri gibi, gelecek dönemde elde edeceklerini düşündükleri gelirleri de bugünden harcamayı tercih edebilmektedir. Ancak gelecekteki dönemlerde elde edileceği düşünülen gelirin kullanımı sadece kredi mekanizması (tüketici kredisi, kredi kartı vb.) ile mümkün olabilmektedir. Fakat bu noktada gelecekte gelmesi beklenen gelir belirsiz bir durumdadır. Nitekim mekanizmada gelirin kullanıldığı zaman ile gerçekte elde edileceği zaman arasında bir uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle iktisadi değerlendirmeler, projeksiyonlar, beklentiler ve sistemler realiteden uzaklaşma eğilimine girmektedir.¹⁴⁹

Tüketim toplumu ile yakından ilişkili olan krediler, topluma tüketimin öğretilmesi açısından önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Krediler harcama bütçelerinde kısmi bir paya sahip olsalar dahi, topluma tüketim kültürünün empoze edilmesi bakımından önemli role sahiptir. Krediler sayesinde tüketiciler bolluğa

¹⁴⁸ ILO, “World of Work Report 2009”, s. 47. (Çevrimiçi)
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_118384.pdf, 08 Mart 2015.

¹⁴⁹ Çetin, a.g.e., s. 158.

kolay ulaşarak zevk alma, haz duyma, tasarruf tabularından kurtulma gibi düşünceleri ve duyguları ön plana çıkarmaktadır. Ancak aslında bu durum sistemi dizayn edenler tarafından yapılan bir “talep planlaması”dır. Bu sayede kitleler öngörülebilir hesaba, yatırıma ve temel kapitalist davranışa zihinsel olarak alıştırılmış olurlar.¹⁵⁰

Bireysel düzeyde kredi ekonomisinin yaygınlaşmasının sebepleri arasında; bireylerin, söz konusu sistemi “gelir dağılımındaki adaletsizliği telafi mekanizması” olarak algılaması yer almaktadır. Ayrıca, kapitalizmin teşvik ettiği tüketim isteği de bir diğer nedeni oluşturmaktadır. Krediler; henüz kazanılmamış gelirin harcanması ve sermayenin, üretimde rol almadan sadece tüketim ve dağılımda rol oynaması bakımından, “gerçek” ile “zaman” arasındaki dengeyi bozmaktadır.¹⁵¹

Günümüzde kredi sisteminin topluma yayılmasını sağlayan en önemli araçların başında “kredi kartları” gelmektedir. Nitekim tüketim toplumunun oluşumuna da zemin hazırlayan bu ödeme araçları Baudrillard gibi düşünürler tarafından da eleştiri almaktadır. Baudrillard’a göre AVM’lerdeki tüketimi arttırmak amacıyla öne sürülen bu kredi kartları, kişileri çeklerden, nakitlerden hatta güç ay sonlarından kurtarmakta; o “anlık” alış-verişin gerçekleşmesini mümkün kılmaktadır.¹⁵²

Kredi ekonomisinin Türkiye’deki yansımaları 1980’li yıllardan itibaren başlamıştır. Türkiye, 1980’lerin başında nüfusunun Avrupa ülkelerine kıyasla yüksek olması, yatırımların düşük olması ve gelişmekte olan bir ülke profili sergilemesi nedeniyle “kredi kartı” piyasası bakımından cazip bir ülkeydi. Bu nedenle bankalar aracılığıyla müşterilere kredi kartları sunulmaya başlandı. Türkiye’de ilk kez kredi kartlarının kullanımı 1968 yılında az sayıdaki ayrıcalıklı bir kesime sunulan Diners Club kartı ile gerçekleşmiştir.¹⁵³ Ancak 1984 yılında Visa, Türkiye’de ofis açarak ülkedeki kredi kartı piyasasının gelişimini hızlandırmıştır.¹⁵⁴ Ardından 1990 yılında

¹⁵⁰ Baudrillard, **a.g.e.**, s. 87.

¹⁵¹ Çetin, **a.g.e.**, s. 90.

¹⁵² Baudrillard, **a.g.e.**, s. 21.

¹⁵³ Volkan Ekin, “Tüketim Toplumu, Hedonizm ve Araç Olarak Yazılı Basın”, **Basılmamış Doktora Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 138.

¹⁵⁴ Ahmet Faruk Aysan, Yıldız Lerzan, “The Regulation of The Credit Card Market in Turkey”, 2006, s. 5. (Çevrimiçi) http://mpira.ub.uni-muenchen.de/5490/1/MPRA_paper_5490.pdf, 08 Mart 2015

13 kamu ve özel Türk bankasının ortaklığıyla kurulan “Bankalararası Kart Merkezi (BKM)” kurulmuştur. Kurumun faaliyetleri, ödeme sistemleri içerisinde; nakit kullanımı gerekmeksizin her türlü ödemeyi veya para transferini sağlayan veya destekleyen sistem, platform ve altyapıları oluşturmak, işletmek ve geliştirmek olarak ifade edilmektedir.¹⁵⁵

Aynı dönem zarfında ülkedeki firmalar da bankacılık ve dolayısıyla kredi sistemini desteklemeyi amaçlamıştır. Nitekim, 1970-1980 arası dönemde, önde gelen 500 firma elde ettikleri brüt kârlarının yaklaşık yüzde ellisini finansal sisteme, rantiyeye ve bankalar kesimine aktarmıştır.¹⁵⁶

1980’lerde başlayan sürecin günümüzdeki geldiği nokta incelendiğinde dikkat çekici sonuçlar ile karşılaşılmaktadır. Bankalararası Kart Merkezi’nden elde edilen verilere göre 2015 yılında Türkiye’de kullanılan toplam kredi kartı 57.701.145 sayısına ulaşmıştır.¹⁵⁷ Türkiye Bankalar Birliği’nin (TBB) istatistiklerine göre ise 1984 yılında kullanılan toplam kredi miktarı 3.918 milyon TL iken, 2013 yılı sonunda bu değer 1.009.763 milyon TL seviyesine ulaşmıştır.¹⁵⁸ Tüketici kredileri ise 2014 yılı sonu itibarıyla 151.206 milyon TL seviyesine yükselmiştir.¹⁵⁹

Yeni nesil ödeme araçları olarak adlandırılan kredi kartlarının kullanımın yaygınlaşmasında ödeme gücünü elde etmeye başlayan kuşakların da rolünün olduğu belirtilmektedir. Bankalararası Kart Merkezi tarafından yapılan araştırmada yer alan ifadelerle göre; önümüzdeki dönemlerde kredi kartı kullanımının artırılmasında bankaların teknoloji ile iç içe büyüyen Y ve Z kuşaklarının ihtiyaç ve taleplerinin dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır.¹⁶⁰

¹⁵⁵ Bankalararası Kart Merkezi, “Tarihçe”, (Çevrimiçi) <http://www.bkm.com.tr/tarihce.bkm>, 08 Mart 2015

¹⁵⁶ Çetin, a.g.e., s. 160.

¹⁵⁷ Bankalararası Kart Merkezi, “Pos, ATM, Kart Sayısı”, (Çevrimiçi) http://www.bkm.com.tr/istatistik/pos_atm_kart_sayisi.asp, 08 Mart 2015

¹⁵⁸ TBB, “Kredilerin İllere ve Bölgelere Göre Dağılımı 1984-2013”, (Çevrimiçi) <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2013---resmi-istatistik-programi-kapsaminda-yayinlanan-istatistikler/1333>, 08 Mart 2015

¹⁵⁹ TBB, “Tüketici Kredileri ve Konut Kredileri - 2014”, (Çevrimiçi) <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2014---tuketici-kredileri-ve-konut-kredileri-/2427>, 08 Mart 2015

¹⁶⁰ BKM, “Kart Monitör 2014”, s. 8., (Çevrimiçi) http://www.bkm.com.tr/basin/kart_monitor_2014.pdf, 08 Mart 2015

1.2.2.3. Sektörel Değişim

Post-endüstriyel toplumunun önemli bir özelliğinin “malların üretiminden hizmetlere doğru yöneliş” olduğu belirtilmektedir. Tarihsel süreç içerisinde ekonomik sistemde “hizmet sektörü” farklı çeşitlerde olmakla birlikte daima var olmuştur. Endüstri öncesi toplumlarında söz konusu hizmetler daha yerel boyutta iken; endüstri toplumlarında taşımacılık başta olmak üzere finansal sistemler gibi yardımcı bir faaliyet olarak işlev görmüştür. Bununla birlikte, post-endüstriyel toplumlarda hizmetler sektörü; eğitim, sağlık, sosyal hizmetler gibi insani hizmetler ile bilgisayar, sistem analizi, bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetleri gibi mesleki hizmetler alanında yoğunlaşmaktadır.¹⁶¹

İşgücü piyasaları bakımından toplam istihdamın sektörler arasındaki dağılımı ve söz konusu dağılımın zaman içinde geçirdiği değişim ve eğilim bir ülke ekonomisinin gelişmişlik seviyesinin anlaşılması bakımından önem arz etmektedir. İstihdamın sektörel dağılımında; tarım, sanayi ve hizmetler olmak üzere üç temel sektör dikkate alınmaktadır.¹⁶²

Ekonomi içerisinde istihdam halinde olan herkes, söz konusu sektörler içerisinde yer almaktadır. Ancak, her bir kişinin içerisinde bulunduğu sektörlerin toplamı ülkelerin gelişmişlik seviyelerinin anlaşılması bakımından önemlidir. Sektörler arasındaki istihdam dağılımı ülke ekonomisinin gelişmesine bağlı olarak; ilk önce tarım sektöründe, ardından sanayi sektöründe ve nihayetinde hizmetler sektöründe yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda, ülke ekonomilerindeki sektörlerin gelişmesi önemli ölçüde bir önceki sektörün gelişmesine bağlıdır.¹⁶³

Türkiye’de toplam istihdamın sektörler arasındaki dağılımına ilişkin verilerin yer aldığı Tablo-7 incelendiğinde; Türkiye’deki işgücü piyasasının gelişmekte olan ülkeler ile benzerlik taşıdığı ve zaman içinde dönüşüm yaşadığı görülmektedir. Tabloda 1960 yılı itibariyle, ülkedeki istihdamın önemli bir kısmının tarım sektöründe yoğunlaştığı, sanayi ve hizmetler sektörünün toplam istihdamın sadece

¹⁶¹ Bozkurt, a.g.e., s. 23.

¹⁶² Adem Korkmaz, Adnan Mahiroğulları, **İşsizlikle Mücadelede Emek Piyasası Politikaları: Türkiye ve AB Ülkeleri**, 2. Bs., Bursa, Ekin Yayınevi, 2007, s. 44.

¹⁶³ Sabahaddin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul, 10. Bs., İstanbul, Filiz Kitabevi, 1997, s. 146-147.

dörtte birini içerdiği anlaşılmaktadır. Yirmi yılın ardından, 1980 yılında, azalmakla birlikte tarım sektöründeki istihdam payının sanayi ve hizmetler sektörünün payının toplamından yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, özellikle 1980’li yıllardan itibaren hizmetler sektörü hızlı bir artış sergileyerek, günümüzde toplam istihdamdaki payı %52,1 seviyesine ulaşmıştır.

Tablo 7: Türkiye’de İstihdamın Sektörel Dağılımı (1960-2015)

Sektörler Yıllar	Tarım (%)	Sanayi (%)	Hizmetler (%)
1960	75,0	9,3	15,2
1972	67,7	13,7	18,6
1980	62,4	15,7	21,9
1990	46,1	15,8	38,1
2000	36,0	24,0	40,0
2005	25,7	26,4	48,0
2010	25,2	26,2	48,6
2015	20,7	27,2	52,1

Kaynak: Orhan Tuna, Nevzat Yalçıntaş, **Sosyal Siyaset**, İstanbul, Filiz Kitabevi, 2011, s. 83.; TÜİK, “Uluslararası Seçilmiş Göstergeler” (Çevrimiçi) <http://tuikapp.tuik.gov.tr/SecilmisUluslararasıGostergeler/degiskenlerUzerindenSorgula.do#>, 15 Temmuz 2015

Tablo-7’de görüldüğü üzere; Türkiye’deki istihdamın sektörler arasındaki dağılımı hızlı bir şekilde tarım sektöründen hizmetler sektörüne yönelik olmuştur. Nitekim bu geçiş süreci ekonominin yapısı bakımından eleştiri almaktadır. Gelişmiş ülkelerde, söz konusu geçiş sürecinde istihdamın sektörel dağılımı açısından sanayi sektörünün payı %35-40 seviyelerine ulaşmakta; sanayileşme süreci tamamlandıktan sonra hizmetler sektörü lehine bir değişim yaşanmaktadır.¹⁶⁴ Söz konusu dönüşüm süreci Y Kuşağı’nın önemli bir kısmının hizmetler sektörüne yönelik eğitim almasını ve bu sektörlerde istihdam edilmesini sağlamıştır. Dolayısıyla Y Kuşağı’nın özellikle “beyaz yakalı” ve beyaz yakalı işçinin aklı ile mavi yakalı işçinin kol gücünü

¹⁶⁴ Korkmaz, Mahiroğulları, **a.g.e.**, s. 46.

birleştiren, yüksek vasıflı ve çok yönlü olarak tanımlanan “altın yakalı” çalışanlardan oluştuğu düşünülmektedir.¹⁶⁵

1.2.2.4. İnovasyonun Önem Kazanması

Günümüzde küresel ölçekte ekonomide yaşanan dönüşümlerin öne çıkardığı bazı kavramların başında “inovasyon” yer almaktadır. Tarım toplumlarında temel üretim kaynakları toprak ve işgücü iken, endüstri toplumlarında sermaye ön plana çıkmıştır. Ancak günümüzde geleneksel üretim kaynaklarının aksine, “bilgi” stratejik kaynak haline gelmiştir. Enformasyon toplumu olarak da adlandırılan yeni toplum modelinde işletmelerin başarılarının ardında yatan en önemli unsurunun teorik bilgilerin piyasaya yönelik hizmet ve ürünlere dönüştürülmesi olduğu belirtilmektedir.¹⁶⁶

İnovasyonun temelini oluşturan teknoloji; “bilimin pratik yaşam ihtiyaçlarının karşılanmasına ya da insanın çevresini denetleme, biçimlendirme ve değiştirme çabalarına yönelik uygulamaların bütünü” olarak tanımlanmaktadır.¹⁶⁷ Kökeni, Latince “in (eşsiz ve modaya uygun)” ile “nova (bilinmeyen yeni yıldız)” kelimelerinin birleşiminden oluşturulan “innovatus” kelimesinden gelen ve “yenilik” anlamı taşıyan “inovasyon”; yeni bir düşünce ya da metodun yaratılması ve uygulanması; yeni bir şeyin sunulması, gerçekleşen yaratıcı fikir gibi anlamlara gelmektedir.¹⁶⁸

Drucker; bilgisayar, telekomünikasyon, robotlar, otomasyon, bio-genetik gibi yüksek teknolojilerin günümüzde ölçülemeyecek düzeyde önemli olduğu ifade etmektedir. Söz konusu teknolojilerin gelişimi ise toplumdaki girişimcilik ve inovasyon kültürünü arttırmaktadır.¹⁶⁹

¹⁶⁵ Özlem Işığışok, “Çağımızın Yeni Gerçeği: Hızla Artan Altın Yakalı Bilgi İşçisi Talebi ve Sonuçları”, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış*, 2. Bs., Ed: Aşkın Keser, Ankara, Nobel Basım Yayın, 2005, s. 71

¹⁶⁶ Bozkurt, **a.g.e.**, s. 287.

¹⁶⁷ Şadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2003, s. 375.

¹⁶⁸ **A.e.**, s. 376.

¹⁶⁹ Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, New York, Harper Business, 2006, s. 4.

Gelişen teknoloji ve yaygınlaşan inovasyon kültürü kuşaklar arasındaki farklılıkları da ortaya koymaktadır. Deloitte Eğitim Vakfı tarafından aralarında Türkiye'nin de bulunduğu toplam 17 ülkede yapılan “Y Kuşağı İnovasyon Araştırması” raporu Y Kuşağı'nın inovasyon ve teknolojiye bakışına dair önemli ipuçları içermektedir. Araştırmanın küresel sonuçlarına göre; Y Kuşağı'nın %62'si kendilerinin “yenilikçi” bir yapıda olduğunu belirtirken, %78'i inovasyonun işin büyümesi ve gelişmesi açısından büyük önem taşıdığına inanmaktadır. Y Kuşağı'nın %66'sı inovasyonun bir organizasyonun tercih edilen bir işveren olmasında önemli olduğunu ifade ederken; %62'si “yaratıcılığın” geleceğin inovatif bireylerinin en temel karakteristik özelliği olacağını tahmin etmektedir. Diğer taraftan küresel ölçekte Y Kuşağı, inovasyona en fazla ihtiyacı olan sektörlerin %27'lik oran ile eğitim, %18'lik oran ile enerji ve %17'lik oran ile kamu olduğunu belirtmiştir.¹⁷⁰

Deloitte Eğitim Vakfı tarafından gerçekleştirilen araştırmanın Türkiye sonuçlarına göre; Y Kuşağı'nın %60'ı kendilerini “yenilikçi” olarak görmekte; %60'ı inovasyonun işin büyümesi ve gelişmesi açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Türkiye'deki Y Kuşağı'nın %56'sı inovasyonun bir organizasyonun bir işveren olarak tercih edilmesinde önemli olduğunu ifade ederken; %67'si “girişimci olmak/iş imkanları yaratmak” özelliğinin geleceğin inovatif bireylerinin en temel karakteristik özelliği olacağını öngörmektedir. Bu sonuçlarla birlikte Türkiye'deki Y Kuşağı tarafından, inovasyona en fazla ihtiyacı olan sektörlerin %27'lik oran ile tüketim, %18'lik oran ile enerji-doğal kaynaklar ve %17'lik oran ile TMT (Teknoloji/Medya/Telekomünikasyon) olduğu belirtilmiştir.¹⁷¹

1.2.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLER

1.2.3.1. Yönetimin Değişen Doğası

Örgütlerin en temel unsuru olan yönetim; beşeri sermayenin ve diğer kaynakların en iyi şekilde kullanılması neticesinde örgütsel hedeflere ulaşılması

¹⁷⁰ Deloitte Eğitim Vakfı, “Y Kuşağı İnovasyon Araştırması”, 2013, s. 13, (Çevrimiçi)
http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/Other/TR_Y_Kusagi_Inovasyon_Arastirirnasi_11072014.pdf, 10 Mart 2015

¹⁷¹ A.e., s. 14., (Çevrimiçi) 10.03.2015

olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu sürecin başarıyla tamamlanması ise yöneticinin görevidir.¹⁷² Yönetici ise temelde; planlama, organize etme, liderlik etme ve kontrol etme fonksiyonlarını kullanarak yönetim sürecini sürdürmektedir.¹⁷³

Drucker, başta yönetim olmak üzere sosyal bilimlerin incelediği esas unsurun “insan” ve “insana ilişkin kurumlar” olduğunu; sosyal bilimlerin fen bilimlerinde olduğu gibi “doğa kanunlarına” sahip olmadığını ve bu nedenle incelediği konuların sürekli değişim halinde olduğunu; dolayısıyla geçmişte geçerli olan kuralların güncel zamanda geçerliliğini kaybedebileceğini vurgulamaktadır.¹⁷⁴

Günümüzdeki işletme yönetiminin bir değişim sürecinde olduğu belirtilmektedir. Özellikle 1980’li yıllardan sonra küreselleşme ve Neo-Liberal ekonomi politikalarının etkisiyle daha karmaşık hale gelen ekonomik sistem, yöneticilerin bu karışıklığı sezmesini, ihtiyaçlara cevap vermesini ve yönetsel sorunlar açısından sadece tek bir mükemmel cevabın olmadığını fark etmesini gerektirmektedir.¹⁷⁵

Gerçekleşen dönüşüm süreci yöneticilerden; daha az ile daha çok şey yapmayı, tüm çalışanların elde tutmayı, değişimi istikrardan daha doğal kabul etmeyi, vizyon ve kültürel değerler oluşturarak insanlara işbirliğine yönelik bir çalışma ortamı oluşturmasını beklemektedir.¹⁷⁶

Yönetim paradigmasında meydana gelen zihniyet değişimi; dünyayı algılama ve anlama açısından farklılık göstermektedir. Söz konusu değişiminin dışında kalan sektör ve işletmeler güçlüklerle karşılaşmaktadır. İsviçre saat firmaları bu duruma örnek olarak gösterilmektedir. Yakın zamana kadar dünyadaki satışların %65’ini ve kârların %85’ini paylaşan firmalar; teknolojinin gelişerek mekanik saatlerin yerini elektronik saatlerin alması neticesinde İsviçre saat firmalarının market payları %10’a ve kârlardan aldıkları pay %20 seviyelerine gerilemiştir. Yeni yönetim

¹⁷² Louis E. Boone, David L. Kurtz, **Contemporary Business**, 8. Bs., Florida, The Dryden Press, 1996, s. 186.

¹⁷³ Patrick M. Wright, Raymond A. Noe, **Managemet of Organizations**, Chicago: Richard D. Irwin Inc. Company, 1996, s. 5.

¹⁷⁴ Peter Drucker, **Management Challenges fort he 21st Century**, New York, Harper Business, 2001, s. 3-4.

¹⁷⁵ Richard L. Daft, **Management**, 4. Bs., Florida, The Dryden Press, 1997, s. 6.

¹⁷⁶ A.e.

paradigmasında; örgütler katı kurallar ve hiyerarşiden ziyade takım çalışması odaklı, yüz yüze ilişkilerin olduğu, inovasyona açık ve sürekli eğitimin ve gelişmenin içerisinde. Yöneticiler ise kolaylaştıran, partnerlik eden ve risk alan özelliklerini ön plana çıkararak tüm çalışanlarının gücünü ve enerjilerini kullanmalarını sağlar.¹⁷⁷

Bauman, günümüz toplumlarında “uzun vadeli” zihniyetin yerini “kısa vadeli” zihniyete bıraktığını belirtmektedir. Son hesaplamalara göre, günümüzde ortalama bir eğitim seviyesine sahip genç bir Amerikalı, iş hayatı süresince en az on bir kez iş değiştirme beklentisindedir. Ayrıca, söz konusu “iş değiştirme” beklentisinin şimdiki kuşağın iş hayatı sona ermeden önce artmaya devam edeceği de tahmin edilmektedir.¹⁷⁸

Bozkurt da söz konusu paradigma değişimine değinerek; endüstri uygarlığının üretim sürecindeki stratejik unsurun “endüstriyel mal üretimi” olduğunu ancak bu unsurun günümüzde yerini, “bilgi üretimine” bıraktığını vurgulamaktadır.¹⁷⁹ Gültekin, işletmeler için en hızlı değişen çevresel faktörün “teknoloji” olduğunu; bu nedenle, bütün dünyayı etkisi altına alan hızlı değişime uyum sağlamanın ve stratejik avantaj elde etmenin yolunun bilgi teknolojilerini ve yönetimini en iyi şekilde kullanmaktan geçtiğini belirtmektedir.¹⁸⁰

Bozkurt’a göre, endüstriyel mal üretimine ve mavi yakalı işgücüne göre oluşturulmuş, “bilimsel yönetim” ilkeleri ya da “akılcı bürokratik” yönetim kurallarının geçmişteki işlevlerinin günümüzde geçerliliğini yitirdiğini ve adeta ayak bağı haline geldiğini belirtmektedir.¹⁸¹

Söz konusu tüm sebepler nedeniyle örgütlerin içinde bulunduğumuz paradigmada “otorite”, “hiyerarşi” ve katı “bürokratik kurallarını” yumuşattığı; onların yerine daha az “hiyerarşik” ve “farklılıkların teşvik edildiği” bir zihniyetin hakim olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda, günümüzde küresel rekabet düzeni içerisinde örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için “yaratıcılığın” teşviki ön plana

¹⁷⁷ A.e., s. 26.

¹⁷⁸ Bauman, a.g.e., s. 35.

¹⁷⁹ Bozkurt, a.g.e., s. 68.

¹⁸⁰ Nihat Gültekin, “Yeni İşletmecilik Anlayışında Bilgi Yönetiminin Rolü”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, C: 18, S: 1, 2003, s. 257.

¹⁸¹ Bozkurt, a.g.e., s. 68.

çıkması; bu durum, püritan etiğin en temel unsuru olan “rasyonelliğin” yerini, günümüzde “yaratıcılığa” bırakacağı yönünde bir düşünce oluşturmuştur.¹⁸²

Örgütlerin yönetimi açısından önemli bir değişim ise; “personel yönetimi” anlayışından, “insan kaynakları” yönetimi anlayışına geçiş süreci ile olmuştur. Personel yönetimi 1980’li yıllara kadar işletmenin önemli bir unsuru iken; 1980’li yıllardan sonra yerini “insan kaynakları yönetimi” anlayışına bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi esasen personel yönetiminin bir uzantısı gibi düşünülmekle birlikte; ulaştığı boyut itibarıyla personel yönetimini aşmıştır. Aralarındaki en önemli farklılık ise; personel yönetiminin daha çok “işletme çıkarları” veya “işgücü verimliliği” odaklı bir anlayışa sahip olması; insan kaynakları yönetiminin ise işgücü verimliliği ile birlikte çalışan memnuniyetini de hedeflemesi ve çalışanın insani unsurunu göz önünde bulundurmasıdır.¹⁸³

İnsan kaynakları yönetimi kavramı ile vurgulanmak istenen; çalışanın örgüt için bir “kaynak” olarak düşünülmesi gerektiğidir. Bir kaynak çeşidi olarak “beşeri sermaye” örgütte çalışanların; eğitimleri, tecrübeleri, ilişkileri, anlayışları ve muhakeme yetenekleri sayesinde söz konusu örgüte katabilecekleri “ekonomik değeri” ifade etmektedir.¹⁸⁴

Yirmi birinci yüzyılın bilgi toplumunda, “insan kaynaklarının” firmaların rekabet gücü açısından stratejik bir öneme sahip olacağı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, işlerine ortalamanın üzerinde bilgi ve deneyim katanların yeni toplumun kazançlı kesiminde yer alacağı belirtilmektedir.¹⁸⁵ Aynı zamanda örgütler açısından yaşanan değişimle birlikte günümüzde rekabet avantajına sahip olmak isteyen firmalar “altın yakalı” olarak adlandırılan; zeki, çok iyi eğitim görmüş, çok yönlü teknoloji bilgisine sahip, küresel düşünen, zihinsel esnekliği olan, yurtdışı deneyimine sahip, yabancı dil bilgisi iyi düzeyde, inisiyatif sahibi, ekip çalışmasına yatkın, yaratıcılık ve yer değiştirebilme (mobilité) özellikleri yüksek olan çalışan

¹⁸² A.e., s. 72.

¹⁸³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s. 7.

¹⁸⁴ Noe Hollenbeck, Gerhart Wright, **Fundamentals of Human Resource Management**, 4. Bs., New York, McGraw Hill/Irwin, 2011, s. 3.

¹⁸⁵ Mustafa Yaşar Tınar, “2000’li Yıllarda Çalışan İnsan”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış**, 2. Bs., Ed: Aşkın Keser, Ankara, Nobel Basım Yayın, 2005, s. 63.

tipini talep etmektedir.¹⁸⁶ Söz konusu çalışan tipinin eğitim ve vasıf düzeyinde önemli ölçüde artış yaşanmış ve “motivasyon faktörleri” de farklılaşmıştır. Bireyler artık işi “yaşamak için gerekli bir araç” olarak algılamaktan ziyade, “benliğini gerçekleştirme aracı” olarak görmeye başlamışlardır.¹⁸⁷

Çalışma hayatında görülen önemli değişimlerden bir diğeri ise “kariyer” yönetiminde ortaya çıkan farklılıklardır. İşletme ölçeklerinin küçülmesi, kademelerin azaltılması, dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması gibi dönüşümler, çalışanların aynı örgütte kariyerlerini sürdürme ihtimallerini azaltmıştır. Bu durum çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyerek bireysel ve örgütsel verimliliğin azalmasına neden olmuştur. Bu bağlamda işletmeler; nitelikli işgücü çekebilmek, çalışanların motivasyonunu arttırabilmek, iş tatmini sağlamak ve kariyer ihtiyaçlarına karşılık verebilmek için yeni modeller geliştirmiştir.¹⁸⁸

Geleneksel kariyer anlayışına göre, iyi bir üniversiteden mezun olmak iyi bir işletmede çalışabilmeyi garantilemekte; işletmede çalışmaya başlayan kişi dikey olarak yükselen kariyerin (tek basamaklı kariyerin) ardından aynı işletmeden emekli olabileceğini bilmektedir. Ancak, işgücünün niteliğindeki ve örgütsel yapıdaki değişimler ile teknolojinin gelişmesi nedeniyle geleneksel kariyer anlayışı yetersiz kalmıştır. Artık günümüzde, kendini sürekli yenileyen, değişimlere açık, yaratıcı, yetenekli, verimli, teknik yeteneği yüksek, rekabete açık bir işgücü ortaya çıkmıştır. Söz konusu işgücünün kariyer hedeflerini gerçekleştirmesi ise geleneksel kariyer anlayışı ile imkânsız hale gelmiştir. Bu nedenle günümüzde kıdeme bağlı olarak hiyerarşik bir yükselişi zorunlu kılan geleneksel kariyer anlayışın yerini; bilgi ve becerinin ön plana çıktığı ve çalışanlara birden fazla kariyer alternatifi sunan esnek kariyer, sınırsız kariyer, ağ tipi kariyer, çift basamaklı kariyer gibi yeni kariyer modelleri almıştır.¹⁸⁹

¹⁸⁶ A.e., s. 65.

¹⁸⁷ Bozkurt, a.g.e., s. 71.

¹⁸⁸ Serpil Aytaç, “Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış**, 2. Bs., Ed: Aşkın Keser, Ankara, Nobel Basım Yayın, 2005, s. 141.

¹⁸⁹ A.e., s. 126-139.

Kısacası; 1980’li yıllarda örgütlerin yönetimi açısından ve talep edilen çalışan profili açısından değişimlere tanık olunmuştur. Küreselleşmenin hız kazanması ile birlikte artan rekabete karşı örgütlerde, daha “stratejik bir yönetim” anlayışı benimsenirken; aynı zamanda, gereksinim duyulan yeni çalışan tipi açısından özellikle personel yönetimi uygulamalarına “insani” bakış açısını da katarak “insan kaynakları yönetimi” çerçevesinde çalışanların örgütün stratejileriyle uyumlu olması sağlanmaya çalışılmıştır. Kariyer modelleri değişirken, “altın yakalı” çalışanlar önem kazanmıştır. Bu değişim sürecinde; X Kuşağı’nın, personel yönetiminin yaygın olduğu, dikey kariyer planlamasının tek seçenek olduğu ve mavi yakalı ile beyaz yakalı çalışanların yoğun olduğu bir çalışma hayatına katıldığı anlaşılmaktadır. Ancak, Y Kuşağı’nın ise örgütsel yönetim anlayışında değişim sonucunda ön plana çıkan “stratejik yönetim” ve “insan kaynakları yönetimi” uygulamalarıyla birlikte yeni kariyer modellerinin geliştiği ve altın yakalı çalışanların önem kazandığı bir ortamda çalışma hayatına katıldığı görülmektedir.

1.2.3.2. İşletme Ölçeklerinde Değişim

Endüstri toplumundan hizmetler sektörünün ağırlık kazandığı post-endüstriyel topluma geçiş ile birlikte işletmelerin ölçeklerinde bir değişim gözlenmiştir. Endüstri toplumunda hakîm olan büyük işletmeler, yaşanan değişim ile birlikte yerini küçük ve orta boy büyüklükteki işletmelere bırakmıştır. Söz konusu değişim süreci içerisinde hizmet sektörünün gelişimin de önemli ölçüde payı bulunmaktadır.¹⁹⁰

Küreselleşme ile birlikte 1980’li yıllardan itibaren, özellikle gelişmiş ülkelerde, üretim süreci ve endüstriyel yapıda meydana gelen önemli değişimlerin başında; “kitle üretiminin” yerini; “girişimciliğin” ve “küçük işletmelerin” yükselişinin alması gelmektedir. Küreselleşmenin hız kazanması ve teknolojik gelişmeler neticesinde gelişmiş ülkelerde, 1980’den itibaren endüstriyel boyutta kapsamlı bir şekilde yeniden yapılanma süreci yaşanmıştır. Söz konusu süreç ile birlikte, gelişmiş ülkelerde büyük ve istikrarlı piyasaların ön koşulu olan “kitle

¹⁹⁰ Bozkurt, a.g.e., s. 143.

üretim sistemi” çökmüş; onun yerine, teknolojinin en gelişmiş şekilde kullanıldığı küçük ölçekli işletmelerin ve girişimciliğin hâkim olduğu yeni ve esnek bir üretim modeli yükselişe geçmiştir. Yaşanan bu değişim neticesinde ortaya çıkan üretim modelinde girişimcilik ve küçük işletmeler merkezi konuma gelmiştir. Bu değişimin arkasında yatan esas neden olarak ise; küreselleşen ve istikrarsızlaşan piyasalarda büyük işletmelerin değişen talebe ve piyasa şartlarına uyum sağlayamaması gösterilmektedir.¹⁹¹

1980’li yıllardan itibaren artan rekabet ve esneklik arayışları; başta ABD olmak üzere, diğer ülkelerde faaliyet gösteren küçük işletmelerin yaygınlaşmasına neden olmuştur. Piyasa şartlarının hızlı bir şekilde değişim gösterdiği söz konusu dönemde işletmelerin ölçekleri küçültülerek rekabet avantajının kazanılması amaçlanmıştır.¹⁹² Bu bağlamda, söz konusu dönemden itibaren küçük ve orta büyüklükteki işletmeler yaygınlık kazanmıştır.

Kısaca “KOBİ” olarak adlandırılan söz konusu işletme modellerinin Türkiye’de yaygınlaşması da ABD’ye benzer şekilde 1980’li yıllardan itibaren gerçekleşmiştir.¹⁹³ Ülkemizde 1950’den 1980’e kadar girişimcilik ve buna bağlı olarak küçük işletmelerin gelişimi açısından durağan kabul edilen bir dönem yaşanmıştır. Ancak, girişimciliğin ve KOBİ’lerin gerçek anlamda önemsenmeye başlanması, 1980’li yıllardan itibaren gerçekleşmiştir. Özellikle, 24 Ocak 1980 Kararları’nın ardından yapısal bir dönüşüm içerisine giren Türkiye, söz konusu dönemden itibaren piyasa ekonomisini tercih etmiş ve bu tercihin neticesinde girişimciliği ve girişimcileri ön plana çıkarmıştır.¹⁹⁴

Günümüzde, ekonomik sistemdeki paradigma değişimi neticesinde ortaya çıkan “küçük işletme” modeli anlayışının temsili olan KOBİ’lerin, otuz yıllık bir geçmişe rağmen ulaştığı durum, 1980’lerden itibaren “küçük” işletmelerin kazandığı önemi gözler önüne sermektedir. KOBİ’ler Türkiye’de çalışan sayısı başta olmak

¹⁹¹ Mustafa Aykaç, Zeki Parlak, Süleyman Özdemir, **Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye’de KOBİ’ler**, İstanbul, İTO Yayınları, 2009, s. 79.

¹⁹² Ziya Erdem, **Tele Çalışma**, İstanbul, Filiz Kitabevi, 2004, s. 32.

¹⁹³ Süleyman Özdemir, Halis Yunus Ersöz, Halil İbrahim Sarıoğlu, “Küçük Girişimciliğin Artan Önemi ve KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisindeki Önemi”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, S: 53, 2007, s. 179.

¹⁹⁴ **A.e.**, s. 182.

üzere farklı kıstaslara göre “mikro”, “küçük” ve “orta” olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır.¹⁹⁵ TÜİK verilerine göre 2014 yılı itibariyle; KOBİ’ler toplam girişim sayısının %99,8’ini, istihdamın %75,8’ini, maaş ve ücretlerin %54,5’ini oluşturmaktadır.¹⁹⁶

1.2.3.3. Çalışma Hayatında Değişim: Yaygınlaşan Esneklik

Gelişen teknolojiler ve değişen talep ile birlikte ortaya çıkan rekabet ortamında, kitlelere yönelik standart üretimin geçerli olduğu, işbölümünün benimsendiği ve tam gün standart istihdamın olduğu Fordist üretim anlayışı 1945 ile 1975 yılları arasındaki hâkimiyetini söz konusu dönemden itibaren kaybetmiştir. Özellikle 1973 yılında yaşanan Petrol Krizi neticesinde, söz konusu dönemden itibaren yerini, değişen talebe uyum gösteren daha küçük işletmelerin yaygınlaştığı, esneklik anlayışının hâkim olduğu ve hizmetler sektörünün ön plana çıktığı Post-Fordist döneme bırakmıştır.¹⁹⁷

Post-Fordist döneme geçiş ile birlikte öne çıkan olguların başında “esneklik” kavramı gelmektedir. Genel olarak esneklik, kısa bir süre içinde çok az bir maliyet ve çabayla yahut da performans ile değişebilme veya değişime uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.¹⁹⁸ Özellikle batı ülkelerindeki ekonomiler arasında 1970’li yıllardan itibaren yaygınlık kazanmaya başlayan esnek çalışma; standart çalışma tipi olarak nitelendirilen haftada 5 gün 8 saat, genellikle sabah saat 08.00’de başlayan ve akşam saat 17.00’de paydos verilen çalışma modeline alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Esneklik anlayışı sayesinde çalışma biçimlerinde ve saatlerinde değişiklikler olmuştur. Aynı zamanda ekonomide görülen işsizliğin bir çözümü olarak da sunulan esnek çalışmanın ortaya çıkışının diğer nedenleri arasında;

¹⁹⁵ KOBİ Bilgi Sitesi, “Türkiye’deki KOBİ Tanımı”, (Çevrimiçi)
<http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout>, 15 Mart 2015

¹⁹⁶ TÜİK, “Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2014”, (Çevrimiçi)
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18521>, 15 Mart 2015

¹⁹⁷ Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, İstanbul, Filiz Kitabevi, 1995, s. 7.; Ahmet Selamoğlu, **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, TÜHİS Yayınları, 1998, s. 37-38.

¹⁹⁸ Zeki Parlak, Süleyman Özdemir, “Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, Sayı: 60, 2011, s. 3.

rekabetin artması ve teknolojinin gelişmesi gösterilmektedir.¹⁹⁹ Özellikle internet teknolojisinin gelişmesi çalışma ilişkilerini önemli ölçüde etkilemiş; geçmişin dev bürokratik örgütleri içinde çalışan insanların yerini, günümüzde işlerini evinden ya da yazlığından yürüten insanlar almaya başlamıştır.²⁰⁰

Temel olarak; fonksiyonel, sayısal, ücret, uzaklaştırma stratejileri ve çalışma süreleri olarak beş grupta toplanan esneklik türleri neticesinde; kısmi-sürelili (part-time), iş paylaşımı, evde çalışma, tele çalışma, çağrı üzerine çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftası gibi “esnek çalışma şekilleri (atipik istihdam)” ortaya çıkmıştır.²⁰¹

Esnek çalışma biçimlerinin Türkiye’de yasal olarak tanınması 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu çerçevesinde gerçekleşmiştir. Söz konusu kanun ile birlikte; belirli süreli iş sözleşmesi, kısmi süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, geçici iş ilişkisi gibi esnek çalışma türleri uygulama imkânına kavuşmuştur.²⁰²

Esnek çalışma modellerinin 1980’li yıllardan sonra dünyada yaygınlaşması ile Türkiye’de yasal olarak uygulama imkânına kavuşma zamanı dikkate alındığında; X Kuşağı’nın çalışma hayatına başladığı dönemlerde esnek çalışma modellerinin henüz tam olarak yaygınlaşmadığı, hatta Türkiye için yasal bir zemininin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Ancak, 2000’li yıllardan itibaren çalışma hayatına katılmaya başlayan Y Kuşağı’nın, gerek esnek çalışma biçimlerinin yaygınlık kazanması açısından gerekse yasal zeminin olduğu bir dönemde çalışma hayatına dâhil olduğu, bu nedenle söz konusu çalışma tipine daha uygun bir yapıda olduğu düşünülmektedir.

McCrindle Araştırma Merkezi tarafından Y Kuşağı’nın çalışma hayatındaki değerlerini incelemeye yönelik yapılan bir çalışmada; işverenler tarafından, Y Kuşağı’nın temel değerleri arasında “esneklik” anlayışının gözlemlendiği ifade edilmiştir. Ayrıca, iş-yaşam dengesine önem veren Y Kuşağı’nı işyerine çekmek ve

¹⁹⁹ Yavuz, **a.g.e.**, s. 6-8.

²⁰⁰ Bozkurt, **a.g.e.**, s. 30

²⁰¹ Yavuz, **a.g.e.**, s. 2.

²⁰² Jale Taşoğlu, Alp Limoncuoğlu, “4857 Sayılı Kanun Kapsamında Esnek Çalışma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2010, s. 80-81.

elde tutmak için esnekliğin “anahtar kavram” olduğu vurgulanmıştır.²⁰³ Deloitte Eğitim Vakfı’nın araştırmasında da McCrindle Araştırma Merkezi’nin sonuçlarına benzer şekilde; Y Kuşağı’nın daha az çalışıp daha fazla para kazanabileceği, iş-yaşam dengesini korumak için esnek çalışma modellerinin uygulandığı işletmeleri tercih ettiği belirtilmiştir.²⁰⁴ Ayrıca, farklı bir araştırmanın sonuçlarına göre; Y Kuşağı’nın %83’ü “esneklik” nedeniyle motive olabileceğini belirtirken, aynı araştırmada “ücret” nedeniyle motive olabileceğini belirtenlerin oranı ise %73 olarak tespit edilmiştir.²⁰⁵

Mom Corps firması adına Harris Interactive araştırma şirketi tarafından 2012 yılında yapılan çalışmada “esneklik” ile ilgili dikkat çekici sonuçlara ulaşılmıştır. ABD’de 2.207 kişinin katıldığı araştırmanın bulgularına göre; 18-34 yaşları arasındaki kişiler daha fazla esneklik elde edebilmek uğruna ücretlerinin %14 düşürülmesine razı olacaklarını belirtmişlerdir.²⁰⁶

1.2.4. SİYASAL DEĞİŞMELER

Sosyo-kültürel ve ekonomik değişimler ile birlikte kuşaklar arasındaki farkların ortaya çıkmasına etki eden diğer önemli bir faktör ise siyasi değişimlerdir. Kuşakların ayrımında göz önünde bulundurulan 1980 yılı; Türkiye’deki siyasi hayatın değişimi açısından adeta bir mihenk taşı niteliğindedir. Türkiye siyasi tarihinde yaşanan son askeri darbenin 12 Eylül 1980 yılında yaşanması; siyasi ayrımın yapılması bakımından özellikle 1980 yılını farklı kılmaktadır. Aynı zamanda, darbe öncesi yıllarda yaşanan toplumsal huzursuzlukların tecrübesiyle, söz

²⁰³ McCrindle Research Center, “New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y”, 2006, s. 16-20., (Çevrimiçi) https://www.communitywest.com.au/component/docman/?view=download&alias=298-skilled-workforce-disability-2&category_slug=fundamentals-of-recruitment, 16 Mart 2015

²⁰⁴ Deloitte Eğitim Vakfı, **a.g.e.**, (Çevrimiçi) 16 Mart 2015

²⁰⁵ NAS, **a.g.e.**, (Çevrimiçi) 16.03.2015

²⁰⁶ Mom Corps, “Annual Labor Day Survey”, (Çevrimiçi) <https://www.momcorps.com/press-room/news/details/news/2012/08/30/press-release---annual-labor-day-survey-of-working-adults-shows-u.s.-employees-willing-to-give-up-increased-percentage-of-salary-for-flexibility-at-work-over-year-ago>, 16 Mart 2015

konusu dönemden itibaren başta genç kuşaklar olmak üzere topluma yönelik “depolitizasyon” süreci başlatılmıştır.

Türkiye’de 1980’li yıllardan itibaren siyasi alanda yaşanan diğer önemli gelişmeler ise; siyasal çoğulculuğun yaygınlaşması, liberal demokrasinin gelişmesi, Avrupa Birliği (AB) üyelik süreci ve gençlerde yaygınlaşan kimlik arayışı olduğu görülmektedir.

1.2.4.1. Kuşakların Tanıklığında Son Darbe: 12 Eylül 1980

Darbesi

Darbe kavramı TDK tarafından; “bir ülkede baskı kurarak, zor kullanarak veya demokratik yollardan yararlanarak hükûmeti istifa ettirme veya rejimi değiştirecek biçimde yönetimi devirme işi” olarak tanımlanmaktadır.²⁰⁷ Siyasi bir hareket olmasına karşılık darbenin etkisi, meydana gelen ülkede ekonomik, kültürel ve toplumsal boyutlarda da görülmektedir.

Cumhuriyet tarihi boyunca Türkiye’nin siyasi hayatı incelendiğinde, üç darbenin yaşandığı ve bazı önemli darbe girişimlerine tanık olunduğu görülmektedir. Özellikle 1960 yılından başlayarak yaklaşık on yıllık periyodlar halinde sivil siyasete yapılan söz konusu müdahaleler, Türkiye’nin siyasi tarihi açısından önem teşkil etmektedir.²⁰⁸ Türkiye’de 1960 yılından başlayan ve 1980 yılındaki son kez tecrübe edilen darbe arasında geçen dönemin adeta bir “darbeler çağı” olduğu belirtilmektedir.²⁰⁹

Türkiye’nin siyasi hayatında son kez tecrübe edilen 12 Eylül 1980 Darbesi’nin gerekçesi olarak; ülkede yaşanan toplumsal çatışmalar, ekonomik krizler ve özellikle artan terör ve anarşi olayları karşısında devlet hegemonyasının

²⁰⁷ TDK, “Darbe”, (Çevrimiçi)

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55c726b8055c53.50072222
2, 17 Mart 2015

²⁰⁸ Alev Özkazanç, “Cumhuriyet Döneminde Siyasal Gelişmeler: Tarihsel-Sosyolojik Bir Değerlendirme”, **1920’den Günümüze Türkiye’de Toplumsal Yapı ve Değişim**, 3. Bs, Der: Faruk Alpkaya, Bülent Duru, Ankara, Phoenix Yayınevi, 2014, s. 86.

²⁰⁹ Suavi Aydın, Yüksel Taşkın, **1960’tan Günümüze Türkiye Tarihi**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2014, s. 59.

zayıflaması gösterilmektedir. Tüm bu gelişmeler neticesinde dönemin Genelkurmay Başkanı Orgeneral Kenan Evren 12 Eylül 1980 yılında darbe gerçekleştirerek, söz konusu durumu basın ve yayın organlarını kullanarak “yönetime el koyulduğunu” ilan etmiştir.²¹⁰

Türkiye’nin darbeler tarihi araştırıldığında 28 Şubat 1997 tarihinde gerçekleştirilen Milli Güvenlik Kurulu neticesinde alınan kararlar ve bu bağlamda ortaya çıkan siyasi gelişmeler ile karşılaşılmaktadır. Söz konusu süreç “post-modern darbe” olarak adlandırılmakla birlikte, 2012 yılında yayınlanan ve “Türkiye Büyük Millet Meclisi Darbe ve Muhtıraları Araştırma Komisyonu” tarafından oluşturulan raporda; söz konusu darbenin 1960, 1971 ve 1980 darbe süreçlerinden benzerlik ve farklılıklarının olduğu belirtilmiştir. Söz konusu raporda farklılıklar olarak; klasik anlamıyla fiili bir darbe süreci söz konusu olmaması, meclis çalışmalarının askıya alınmaması ve sivil toplum kuruluşları tarafından gerçekleştirilmesi gösterilmektedir.²¹¹

Kuşaklar açısından darbelerin etkisi düşünüldüğünde; 1960-1980 yılları arasında meydana gelen üç darbenin X Kuşağı üzerinde etkili olduğu; ancak söz konusu dönemin ardından yetişen Y Kuşağı’nın darbeler ile ilgili tecrübesinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Darbelerin askeri bürokrasi aracılığıyla meydana geldiği ve verilen direktifler aracılığıyla toplumu etkilediği göz önünde bulundurulduğunda; darbe sürecini yaşayan X Kuşağı’nın; bürokratik bir yönetim sistemini savunan Klasik Yönetim Anlayışı uygulamalarına daha elverişli olabileceği düşünülmektedir.

1.2.4.2. Depotilizasyonun Sonucu: Bir Duruş Olarak Apolitiklik

Darbelerden etkilenen toplumsal grupların başında genç kuşaklar gelmektedir. Nitekim 1970’ler gençliği bireysel değerlerden uzak, dinamik, toplumsal sorunlara karşı duyarlı, özgürlüğe ve eğitime önem veren bir gençlik

²¹⁰ Emre Kongar, **21. Yüzyılda Türkiye: 2000’li Yıllarda Türkiye’nin Toplumsal Yapısı**, 39. Bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2007, s. 196.

²¹¹ Türkiye Büyük Millet Meclisi Darbe ve Muhtıraları Araştırma Komisyonu, “Meclis Araştırması Komisyon Raporu”, 2012, s. 923-926., (Çevrimiçi)
<http://www.sde.org.tr/userfiles/file/Komisyon%20Raporu.pdf>, 17 Mart 2015

olarak nitelendirilirken; 12 Eylül 1980 sonrası oluşan gençliğin değerler sisteminin farklı olduğu vurgulanmaktadır.²¹²

Grup, kurum veya eylemin siyasal niteliğini yitirmesi olarak tanımlanan “depolitizasyon” politikaları neticesinde bilinçli bir şekilde gençlerin siyasal ve toplumsal sorunlara duyarsız kalması amaçlanmıştır.²¹³

İSMMMO tarafından hazırlanan “Apolitik Hayat, Oh Ne Rahat!” adlı çalışmada 12 Eylül 1980 Darbesi’nden sonra gençlerin siyasete yönelik ilgisi ele alınmıştır. Çalışmada, X Kuşağı olarak düşünülebilecek “70-80 Gençliği” için siyasi bir gruba ait olma amaçlarının olduğu; politik görüşlerinin kimliklerinin önemli bir parçası olduğu ve bu amaç uğruna kendileri geliştirdikleri, aynı zamanda fedakar ve kitlesel oldukları belirtilmektedir. Buna karşın, Y Kuşağı olarak düşünülebilecek “2000 Gençliği” için ise bireysel, faydacı ve apolitik gibi özellikler sıralanmıştır.²¹⁴

Gençlerin siyasal katılımını inceleyen alan araştırmaları, gençlerin yaklaşık %40’ının hiçbir partiye oy verme eğiliminde olmadığını ortaya koymaktadır. Söz konusu durum; 1980’li yıllardan itibaren uygulanmaya başlanan depolitizasyon politikalarının etkisi ve siyasi partilerin günümüz gençlerinin beklentilerinden uzak siyaset yapmaları ile açıklanmaktadır.²¹⁵ Başka bir araştırmaya göre gençlerin yalnızca %3,7’si siyasi bir partiye üye olduğunu belirtmiştir.²¹⁶

KONDA Araştırma ve Danışmanlık tarafından yapılan “Türkiye’de Gençlerin Katılımı” adlı çalışma, siyasi katılımın gençler arasındaki durumunu güncel haliyle ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Çalışma için 18-24 yaş aralığında olan 2.508 kişi ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı 2013 yılı ve görüşülen kişilerin yaş aralığı dikkate alındığında, söz konusu araştırmanın bir anlamda Y Kuşağı’nı incelediği anlaşılmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre; gençlerin %76,5’i herhangi bir siyasi partiye üye olmadığını ve aktif rol almak

²¹² Armağan, **a.g.e.**, s. 76-77.

²¹³ TDK, “Depolitizasyon”, (Çevrimiçi)

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55c743fb707b20.54370631, 17 Mart 2015; Lüküslü, **Türkiye’de...**, **a.g.e.**, s. 117.

²¹⁴ İSMMMO, “Apolitik Hayat, Oh Ne Rahat!”, İSMMMO Yaşam Dergisi, Sayı: 22, 2009, s. 25., (Çevrimiçi) <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/YASAM/22yasam/24-27.pdf>, 17 Mart 2015

²¹⁵ Armağan, **a.g.e.**, s. 49-50.

²¹⁶ İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Araştırma Merkezi, **a.g.e.**, s. 16.

istemediğini belirtmiştir. Gençlere siyasi partilere veya gençlik kollarına üye olmamalarının en önemli nedenleri sorulduğunda; ilk üç sırada %30,9 ile “ilgisiz olma”, %14,9 ile “siyaseti sevmeme” ve %12 ile “gereksiz bulma” cevapları verilmiştir.²¹⁷ Araştırma neticesinde elde edilen cevaplar, 12 Eylül 1980 Darbesi sonucunda gençlere yönelik olarak uygulanan depolitizasyon sürecinin başarılı olduğunu göstermektedir.

Gençlere yönelik uygulanan depolitizasyonun sürecinin yanı sıra, gençlerin siyasete karşı düşünceleri de onların, söz konusu alandan uzak durmalarına neden olmuştur. Gençlere kısa yoldan zengin olmanın yollarının sorulduğu araştırmada; “politika” cevabı %17,24 puan ile ticaret (%36,46) ve miras (%32,9) cevaplarından sonra üçüncü sırada yer almıştır.²¹⁸

Genç kuşakların 1980’li yıllardan itibaren siyasete karşı olan uzak duruşları, onları siyasi alanın dışına taşımakta ve kendi bireysel alanlarına çekilmelerine neden olmaktadır. Siyasi alanı “kirli”, “değiştirilmesi zor” ve “birey olarak var olmanın” mümkün olmadığını düşünen genç kuşaklar, küresel düzeyde yaşanan bir “muhalif bireycilik” ile söz konusu alandan uzak kalmayı “tercih” ediyorlar. Bu nedenle, günümüzdeki gençlerin “pasif” olmadığı, kendi tercihlerinde bir siyasi duruş olarak “apolitik” davrandıkları öne sürülmektedir.²¹⁹

1.2.4.3. Siyasal Çoğulculuk: Kimlik Siyasetinin Yaygınlaşması

Siyasi alanda 1980’li yıllardan itibaren küreselleşme ve Post-Modernizm’in de etkisiyle önem kazanan olguların başında etnik, dini ve mezhepsel cemaatlara bağlı olarak ortaya çıkan “kimlik” arayışı gelmektedir.²²⁰ Diğer bir ifadeyle; kimlikler, 1980’li yıllardan itibaren siyaset üretmenin araçları haline dönüşmüşlerdir.

²¹⁷ KONDA Araştırma ve Danışmanlık, **Türkiye’de Gençlerin Katılımı**, İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2014, s. 43-46.

²¹⁸ Armağan, **a.g.e.**, s. 134.

²¹⁹ Lüküslü, **Türkiye’de...**, **a.g.e.**, s. 161-162.

²²⁰ Ahmet Bora Tarhan, “Türkiye’de Postmodernizm ve Siyasal Değişim”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cil: 4, Sayı: 2, 2012, s. 15.

Kimlik odaklı siyasal arayışlar ve ayrışmalar, günümüzde küresel ölçekte yaygınlaşmakta ve siyasal tartışmalarda yer almaktadır.²²¹

1980’li yıllardan itibaren kimlik, kültürel çoğulculuk anlayışına paralel bir şekilde gelişmiştir.²²² Çoğulculuk; “modern toplumun çoklu karmaşık yapısı içinde oluşan farklı çıkar gruplarının ve dolayısıyla taleplerinin kamusal ifadesine, buradan da siyasal karar alma süreçlerine aktarılmasına imkân veren bir kavram” olarak tanımlanmaktadır.²²³

Siyasi çoğulculuğun mikro milliyetçi oluşumları da ortaya çıkardığı belirtilmektedir. Bu doğrultuda kimlik, sert modernite tarafından bastırılmış unsurların tekrar keşfedilmesi olarak ortaya çıkmakta ve bu durum yeni milliyetçi kimlik tanımlarının oluşmasına neden olmaktadır. Ayrıca kimlik, büyük milliyetçi akımlarla bütünleşmediği koşullarda cemaatçi oluşumların bir yansıması olarak kendisini göstererek; etnik, dinsel ve cinsel kimliklerin öne çıkmasına neden olmaktadır. Söz konusu gelişmelerin 1980 yıllarında Türkiye’de; milliyetçi açılımlar doğrultusunda her etnik grubun kendini yeniden tanımlaması ve biçimlendirmesi ile cemaat ölçeğindeki kimliklerin yaygınlaşması şeklinde ortaya çıktığı belirtilmektedir.²²⁴

Kimlik siyasetinin günümüzdeki gençleri önemli ölçüde etkilediği anlaşılmaktadır. Konu ile ilgili Armağan tarafından yapılan bir araştırmaya göre gençlerin %11’i kimlik sorunu olduğunu belirtmiştir. Armağan, gençlerin kimlik arayışı içerisinde olmasını mutsuz olmalarına ve gelecek kaygısı taşımalarına bağlamaktadır.²²⁵ Ayrıca aynı çalışmada dikkat çeken bir durum ise; 1979 yılındaki verilere göre gençlerin temel sorunları arasında kimlik sorunu payının %7,4 olduğu, buna karşın 1997 yılında söz konusu payın %10,9’a yükselmesidir.²²⁶ Armağan’ın

²²¹ Mehmet Karakaş, “Türkiye’nin Kimlikler Siyaseti ve Sosyolojisi”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2013, s. 4.

²²² Hasan Bülent Kahraman, **Postmodernite ile Modernite Arasında Türkiye: 1980 Sonrası Zihinsel, Toplumsal, Siyasal Dönüşüm**, İstanbul, Everest Yayınları, 2002, s. 100.

²²³ Levent Köker, “Seçim Sistemleri ve Siyasal Çoğulculuk”, **Anayasa Yargısı Dergisi**, Cilt: 23, 2006, s. 201.

²²⁴ Kahraman, **a.g.e.**, s. 100.

²²⁵ Armağan, **a.g.e.**, s. 92.

²²⁶ **A.e.**, s. 84.

çalışmasındaki veriler kuşaklar açısından düşünüldüğünde; Y Kuşağı'nın X Kuşağı'na göre daha fazla “kimlik” sorunu yaşadığını göstermektedir.

1.2.4.4. Avrupa Birliği'ne Bakış

Türkiye’de 1980’li yıllardan itibaren siyasete etki eden önemli gelişmelerden bir diğeri, söz konusu dönem içerisinde Avrupa Birliği’ne üyelik sürecinin başlamasıdır. AB, günümüzde 28 üye ülkesi ile Atlantik Okyanusu’ndan Karadeniz’in batısına kadar geniş bir coğrafyada kurulu, yaklaşık 508 milyon 200 bin nüfusa sahip olan siyasi, ekonomik ve sosyal bir örgütlenmedir.²²⁷

AB’yi kuran antlaşmalar 1950’li yıllarda imzalanmış olmasına karşın, Avrupa’da “birlik oluşturma” fikrinin doğuşunun temelleri 16. yüzyıla kadar dayanmaktadır. Söz konusu dönemden itibaren Avrupa’nın siyasi birliğine ilişkin öne sürülen teori ve projelerin amacı Avrupa’yı yeni baştan kurarak bir bütün haline getirmek ve böylece Avrupa milletleri arasında iş bölümünü ve barışı gerçekleştirmek olarak belirtilmiştir. Bu fikirlerin daha çok AB’nin kurucu altı ülkesi arasında yer alan Fransa ve Almanya’da doğmuş olduğu görülmektedir.²²⁸ Avrupa coğrafyasında “birlik oluşturma” düşüncesi yirminci yüzyılın ilk yıllarında belirginleşmesine rağmen, söz konusu düşüncelerin hayata geçirilmesi ancak II. Dünya Savaşı’ndan sonra mümkün olabilmıştır.²²⁹

AB’nin kuruluşunu sağlayan ilk somut adım, dönemin Fransız Dışişleri Bakanı Robert Schuman tarafından atılmıştır. Schuman tarafından yapılan teklif ile özellikle, Almanya ve Fransa arasında uzun yıllardır süren mücadeleye son vermek amaçlanmıştır. Ayrıca, iki ülke için hem ekonomik hem de savaş sanayisi bakımından önem taşıyan kömür ve çeliğin üretimi kontrol altına alınarak gelecekte oluşabilecek muhtemel çatışmalara karşı önlem alınmak istenmiştir.²³⁰ Schuman’ın

²²⁷ Eurostat, “Total Population”, (Çevrimiçi)

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tps00001&tableSelecton=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>, 18 Mart 2015

²²⁸ Ali, Özgüven, **Ortak Pazar Tarım Politikası ve Türkiye**, Bursa: Bursa Üniversitesi SBF Yayınları, 1982, s. 3.

²²⁹ Mehmet Ali Bulut, **Avrupa Birliği Nedir?**, Sakarya: Vipajans Yayınları, 2005, s. 13.

²³⁰ Philip Thody, **An Historical Introduction to the European Union**, London, Routledge Inc., 1997, s. 1.

9 Mayıs 1950 yılında yaptığı çağrısını kabul eden altı Avrupa devleti (Fransa, Federal Almanya, Belçika, İtalya, Hollanda ve Lüksemburg) 1951 yılında bir araya gelerek AB'nin temellerini oluşturan Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu'nu kurmuşlardır. Aynı ülkeler 1957 yılında Roma Antlaşması'nı da imzalayarak Avrupa Ekonomik Topluluğu'nu ve Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu'nu oluşturmuşlardır. Bu üç antlaşma; kurucu altı üye tarafından 1965 yılında imzalanan "Birleşme (Füzyon) Antlaşması" sonucunda bir araya getirilmiş; AKÇT, AET ve EURATOM için birer Konsey, Parlamento ve Komisyon oluşturulmuş, üç topluluğun bütçeleri birleştirilmiş ve "Avrupa Toplulukları" olarak isimlendirilmiştir.²³¹

Avrupa Topluluğu'nda tek para birimi ve ortak bir merkez bankası sistemine dayalı bir "ekonomik ve parasal birlik" ile ortak dış politika ve savunma politikası perspektiflerine dayalı "siyasi birlik" kurulmasını öngören Maastricht Antlaşması (Maastricht Treaty) 7 Şubat 1992 tarihinde imzalanmış ve 1 Kasım 1993 tarihinde yürürlüğe girmiştir.²³² Bu sayede "Avrupa Toplulukları (AT)" ifadesinin yerini "Avrupa Birliği (AB)" almıştır.

Türkiye'nin AB ile ilk teması, 1959 yılında Yunanistan'ın başvurusundan kısa bir zaman sonra Avrupa Ekonomik Topluluğu'na başvurması sonucunda gerçekleşmiştir. Politik ve ekonomik gerekçelere dayanan başvuru sonucunda AB delegeleri ile görüşmeler yaklaşık üç yıl dokuz ay sürmüş ve 12 Eylül 1963 yılında Ankara Antlaşması'nın imzalanması ile nihayete ermiştir.²³³

Türkiye-AB ilişkileri, siyasi ve ekonomik nedenlerle istikrarsız bir şekilde devam etmiş; 12 Eylül 1980 askeri darbesinin ardından da ilişkiler resmen askıya alınmıştır. Ardından, Türkiye 1987 yılında tekrar üyelik başvurusunda bulunmuştur. Gümrük Birliği'ne 1995 yılında dâhil olunmasına karşın Türkiye'nin adaylık başvurusu ancak 1999 yılında karşılık bulmuştur. Söz konusu yıl içinde

²³¹ Sedat Murat, **Bütünleşme Sürecinde Türkiye ve Avrupa Birliği'nin Karşılaştırmalı Sosyal Yapısı**, İstanbul: Filiz Kitabevi, 2000, s. 13-15.

²³² İKV, "Avrupa Birliği'nin Tarihçesi", (Çevrimiçi) http://www.ikv.org.tr/ikv.asp?ust_id=3&id=28, 18 Mart 2015; European Union Homepage, "Treaty of Maastricht on European Union", (Çevrimiçi) http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/treaties_maastricht_en.htm, 18 Mart 2015

²³³ Esra Lagro, Knud Erik Jorgensen, "Introduction: Prospects for a Difficult Encounter", **Turkey and the European Union**, Ed: Esra Lagro, Knud Erik Jorgensen, Hampshire, Palgrave Macmillan, 2007, s. 3-4.

gerçekleşen Helsinki Zirvesi'nde, Türkiye'nin adaylık statüsü teyit edilerek; yeni Genişleme Politikası çerçevesinde oluşturulan sisteme dâhil edilmesi kararlaştırılmıştır. Helsinki Zirvesi'nin ardından başlayan süreçte her yıl İlerleme Raporları hazırlanarak, diğer aday ülkeler için olduğu gibi Türkiye'nin adaylık sürecindeki değerlendirmesi yapılmış ve ilk Katılım Ortaklık Belgesi'nin temeli hazırlanmıştır. Türkiye için hazırlanan ilk Katılım Ortaklığı Belgesi ise 8 Mart 2001 tarihli karar ile kabul etmiştir. AB ile Türkiye arasındaki Katılım Müzakereleri süreci ise 3 Ekim 2005 tarihinde başlamıştır.²³⁴

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar AB'ye üyeliğin gençler arasında olumlu karşılandığını ortaya koymaktadır. KONDA tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; gençlerin %44'ünün Türkiye'nin AB'ye üye olması gerektiğini, %34'ünün ise olmaması gerektiğini düşündüğünü ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırmada gençlerin %23 gibi önemli bir kısmı ise konu ile ilgili fikrinin olmadığını belirtmiştir.²³⁵ Gençlerin apolitik duruşları söz konusu araştırmada “kararsızların” yüksek olması nedeniyle de desteklenmiş gözükmektedir.

Türkiye'nin AB'ye üyeliğine gençlerin bakışını değerlendiren bir başka çalışma, Türkiye Ekonomik Sosyal Siyasal Araştırmalar Vakfı (TÜSES) tarafından yapılmıştır. Araştırma 2008 yılında yaşları 16-29 arasında olan 1.203 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Söz konusu anketin sonuçlarına göre; gençlerin %60'ı AB üyeliğini desteklemektedir.²³⁶

Kuşaklara etki eden siyasi değişimler açısından AB'ye üyelik sürecinin de farklılık oluşturduğu düşünülmektedir. Özellikle uluslararası entegrasyonu arttıran söz konusu girişimler küreselleşmenin etkisiyle birlikte toplumları sosyo-kültürel açıdan etkilemektedir. Ayrıca, AB'nin eğitim stratejileri çerçevesinde geliştirilen “Erasmus” programı gençlerin AB ülkelerinde dönemlik olarak eğitim görmelerini sağlayarak, gençler arasındaki etkileşimi arttırmaktadır. Söz konusu durum Y Kuşağı üyelerinin X Kuşağı'na göre daha “küresel” bir kuşak olmasını hızlandırmıştır.

²³⁴ İKV, “Türkiye-AB Adaylık Süreci”, (Çevrimiçi) http://www.ikv.org.tr/ikv.asp?ust_id=36&id=446, 18 Mart 2015

²³⁵ KONDA Araştırma ve Danışmanlık, **a.g.e.**, s. 81.

²³⁶ Kemal Kılıç, “Kentsel Gençlik Araştırması Anketi Bağlamında: Gençlerin Siyasal Eğilimini Etkileyen Faktörler”, **Gençler Tartışıyor: Siyasete Katılım, Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, Der: Cemil Boyraz, İstanbul, TÜSES Yayınları, 2010, s. 36.

1.3. KUŞAKLAR

Tarihsel süreç içerisinde dönemler arası ortaya çıkan olay ve olgulardaki değişim, kuşaklar arasında farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır. Kuşaklararası farklılıklar, bireylerin yaşamlarına etkisi bakımından “kuşak etkisi” ve “dönem etkisi” olarak iki boyutta incelenmektedir. Bu ayrıma göre; yakın dönemlerde doğmuş olan bireyler; yaşamları boyunca çocukluk, öğrencilik, ergenlik, mezuniyet, evlilik, emeklilik gibi süreçleri benzer yıllarda yaşamaktadır. Söz konusu durum, sosyologlar tarafından “kuşak etkisi” olarak adlandırılmaktadır. Diğer taraftan, bir kuşağın yaşadığı dönem içerisinde savaş, kriz, salgın hastalık gibi siyasi, sosyo-kültürel ve ekonomik bazı olaylar meydana gelmektedir. Aynı dönemde yaşamayan bir sonucu olarak, kuşaklar söz konusu olaylardan benzer şekilde etkilenmektedir. Bu durum ise “dönem etkisi” olarak ifade edilmektedir.²³⁷

Kuşak ve dönem etkileri neticesinde bireylerin yaşamlarında meydana gelen değişimler, yeni kuşak tanımlarını ortaya çıkarmakta, onlara yeni özellikler kazandırarak onların kendilerine yönelik algılarını, hayata bakış açılarını ve değerlerini belirlemektedir. Söz konusu duruma, İkinci Dünya Savaşı’na kadar düşük olan doğum oranlarının, savaş sonrası artması örnek gösterilmektedir. Diğer taraftan savaş dönemlerinde geçirilen bir çocukluk dönemi ile refah döneminde geçirilen bir çocukluk döneminin de kuşaklar arası farklılığa örnek oluşturduğu belirtilmektedir.²³⁸

Geleneksel olarak, kuşak; “bir ebeveynin doğumu ile onun kendi çocuğunun doğumu arasındaki ortalama zaman” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre kuşaklar biyolojik açıdan ele alınmakta ve yaklaşık 20-25 yılda değiştiği kabul edilmektedir. Ancak, günümüzde meydana gelen teknolojik gelişmeler, kariyer anlayışının değişimi ve değerlerdeki hızlı dönüşümler neticesinde söz konusu tanım geçersiz hale gelmiştir. Artık, kuşakların değişimi 20-25 yıldan kısa bir süre içerisinde de meydana gelebilmektedir. Ayrıca biyolojik tanım, günümüzdeki demografik değişimler açısından düşünüldüğünde; evlenme ve çocuk sahibi olma

²³⁷ David M. Newman, **Sosyoloji**, 3. Bs., Ankara, Nobel Yayınevi, 2013, s. 217.

²³⁸ Vehbi Bayhan, “Milenyum veya (Y) Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı” **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3, 2014, s. 11.

yaşının 30'lu yaşları yaklaşması nedeniyle de günümüzdeki kuşakları tanımlama açısından yetersiz kalmaktadır.²³⁹ Dolayısıyla artık günümüzde, kuşaklar sosyolojik boyutuyla değerlendirilerek; aynı dönem içerisinde, yakın yaşlarda ve benzer olaylardan etkilenen bir kavram olarak düşünülmektedir.²⁴⁰

Sosyolojik boyutu da içerecek şekilde Kupperschmidt kuşak kavramını; “yakın yıllarda doğan ve benzer tecrübeleri paylaşmış olan; aynı zamanda sosyal, ekonomik, toplumsal ve bunların haricindeki önemli olaylardan eşanlı olarak etkilenmiş olan bir grup insan veya topluluk” olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Kupperschmidt, kuşakların yaşadığı ortak tecrübelerin onların değerlerini, tercihlerini, davranışlarını ve tutumlarını etkilediğini belirtmekte; söz konusu etkiler nedeniyle aynı kuşak içerisinde yer alan bireylerin otoriteye ve işletmeye karşı benzer tutum göstereceğini, harcama alışkanlıklarının benzer olacağını ve hatta evlilik ve aile kurumuna ilişkin düşüncelerinin yakın olacağını ifade etmektedir.²⁴¹

1.3.1. LİTERATÜRDEKİ KUŞAK TANIMLARI

Günümüzde özellikle yabancı literatürde, yaygın olarak araştırılan kuşakların sınıflandırılması, genellikle Neil Howe ve Willliam Strauss tarafından yapılan çalışmalara dayandırılmaktadır. Howe ve Strauss, 1991 yılında yayınladıkları “Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069 (Kuşaklar: Amerika’nın Geleceğinin tarihi, 1584’te 2069’a)” adlı eserlerinde Amerikan tarihini dikkate alarak yirmi beş farklı kuşak olduğunu belirtmektedir.²⁴²

Neil ve Howe daha sonraki çalışmalarında 1900’lü yıllardaki kuşakları dört kategoriye indirgeyerek, günümüzdeki araştırmaların kuşak sınıflandırmalarına

²³⁹ Mark McCrindle, Emily Wolfinger, **the ABC of XYZ: Understanding the Global Generations**, 2. Bs., Sdyney, UNSW Press, 2011, s. 1.

²⁴⁰ **A.e.**, s. 2.

²⁴¹ Betty R. Kupperschmidt, “Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management”, **Health Care Management**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2000, s. 66.

²⁴² Tuna Çağlar Topgül, “Y Nesli Üzerine Sosyolojik Bir Analiz”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s. 12.

referans olmuştur. Neil ve Howe tarafından, 1900’lü yıllarda yaşamış olan kuşaklar doğum yılları itibariyle aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır;²⁴³

- Yönetimsel Sorunlar Kuşağı (GI* Generation): 1901-1924 yılları arasında doğanlar
- Sessiz Kuşak (Silent): 1925-1942 yılları arasında doğanlar
- Patlama Kuşağı (Boom): 1943-1960 yılları arasında doğanlar
- X Kuşağı (X): 1961-1981 yılları arasında doğanlar
- Milenyum Kuşağı (Millenials): 1982-2002 yılları arasında doğanlar

Howe ve Strauss tarafından yapılan sınıflandırmanın haricinde kuşaklar ile ilgili farklı sınıflandırmalar ve adlandırmalar da bulunmaktadır. Zemke, Raines ve Filipczak tarafından kuşaklar ile ilgili yapılan sınıflandırma ise şu şekildedir;²⁴⁴

- Gelenekselciler (The Traditionalists): 1943 yılı öncesi doğanlar
- Bebek Patlaması Kuşağı (The Baby Boomers): 1943-1960 yılları arasında doğanlar
- X Kuşağı (Generation Xers): 1960-1980 yılları arasında doğanlar
- Milenyum Kuşağı (Millenials): 1980-2004 yılları arasında doğanlar

Kupperschmidt ise literatürde yer alan son kuşak tanımlamalarını, eserini yazdığı 2000 yılında çalışma hayatına girmemiş olmaları nedeniyle göz ardı ederek aşağıdaki şekilde bir sınıflandırmaya gitmiştir;²⁴⁵

- Gelenekselciler (Traditional Employees): 1940 yılı öncesi doğanlar
- Patlama Kuşağı (Baby Boom/Boomers): 1940-1960 yılları arasında doğanlar

²⁴³ Neil Howe, William Strauss, **Millennials Rising: The Next Great Generation**, New York, Vintage Books, 2000, s. 327.

* Howe ve Strauss eserlerinde “GI” kavramını kullanmıştır. “GI”; İngilizce’de hükümet, devlet, yönetim meseleleri anlamlarına gelen “Government Issues” ifadesinin kısaltılmasıdır.

²⁴⁴ Ron Zemke, Claire Raines, Bob Filipczak, **Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace**, 2. Bs, New York, American Management Association, 2013, s. 4.

²⁴⁵ Kupperschmidt, **a.g.e.**, s. 66.

- X kuşağı (Generation X/Gen Xers): 1960-1980 yılları arasında doğanlar

Tulgan ve Bruce tarafından 2001 yılından yayınlanan “Y Kuşağını Yönetmek: 1970’lerin sonunda 1980’lerin Başında Doğan Küresel Kuşak (Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties)” adlı çalışmada kuşakların farklı bir şekilde sınıflandırılması tercih edilmiştir;²⁴⁶

- Bebek Patlaması Kuşağı (The Baby Boom): 1946-1964 yılları arasında doğanlar
- X Kuşağı (Generation X): 1963-1977 yılları arasında doğanlar
- Y Kuşağı (Generation Y): 1978-1984 yılları arasında doğanlar

Bruce ve Tulgan çalışmalarında Y Kuşağı’nın zaman aralığını yedi yıl olarak belirlemiştir. Ancak, Tulgan ise 2009 yılında yayınlanan çalışmasında daha ayrıntılı bir şekilde ve farklı bir sınıflandırmayı tercih etmiştir. Tulgan, özellikle önceki çalışmalarda tek dönemi kapsadığı kabul edilen Milenyum Kuşağı’nı (Millenials) iki farklı döneme ayırarak ele almış ve Y Kuşağı’nın zaman aralığını on iki yıl olarak ertelemiştir. Tulgan tarafından yapılan kuşak sınıflandırması aşağıdaki şekildedir;²⁴⁷

- Bebek Patlaması Kuşağı (the Baby Boomers): 1946-1964 yılları arasında doğanlar
- X Kuşağı (Generation X): 1965-1977 yılları arasında doğanlar
- Milenyum Kuşağı (Millenials): 1978-2000 yılları arasında doğanlar
 - o Y Kuşağı (Generation Y): 1978-1990 yılları arasında doğanlar
 - o Z Kuşağı (Generation Z): 1991-2000 yılları arasında doğanlar

Johnson ve Johnson ise, Bruce ve Tulgan’ın sınıflandırmasında yer alan Z Kuşağı’nın yerine; birbirlerine ve internete bağlı olmaları nedeniyle “Bağlı Kuşak

²⁴⁶ Carolyn A. Martin, Bruce Tulgan, **Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties**, Amherst, HRD Press, 2001, s. 1.

²⁴⁷ Bruce Tulgan, **Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y**, San Francisco, Jossey Bass, 2009, s. 5.

(Generation Linkster)” kavramını kullanmayı tercih etmiştir. Johnson ve Johnson kuşakları aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır;²⁴⁸

- Geleneksel Kuşak (Traditional Generation/Depression Babies): 1945 yılı öncesinde doğanlar
- Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers): 1946-1964 yılları arasında doğanlar
- X Kuşağı (Generation X): 1965-1980 yılları arasında doğanlar
- Y Kuşağı (Generation Y): 1981-1995 yılları arasında doğanlar
- Bağlı Kuşak (Generation Linkster/Facebook Crowd): 1995 yılı sonrasında doğanlar

Kuşaklar ile ilgili araştırmalar yapan Dorsey ise, genellikle “Traditionalist (Geleneksel)” olarak adlandırılan İkinci Dünya Savaşı öncesi doğanları ifade eden kuşağı “The Matures (Olgun Kuşak)” olarak adlandırmaktadır. Dorsey’nin çalışmasında kuşaklar şu şekilde sıralanmaktadır;²⁴⁹

- Olgun Kuşak (The Matures): 1946 yılı öncesinde doğanlar
- Patlama Kuşağı (The Boomers): 1946-1964 yılları arasında doğanlar
- X Kuşağı (Generation X): 1965-1976 yılları arasında doğanlar
- Y Kuşağı (Gen Y): 1977-1995 yılları arasında doğanlar

Gravett ve Throckmorton tarafından 2007 yılında yayınlanan ve 2.500 kişi ile yapılan anket çalışmalarının bulgularına dayanan “Kuşaklar Arasında Köprü Kurmak (Bridging the Generation Gap)” adlı eserlerinde doğum tarihlerine göre kuşakları aşağıda belirtilen şekilde sınıflandırmıştır;²⁵⁰

²⁴⁸ Meagan Johnson, Larry Johnson, **Generation Inc.: From Boomers to Linksters – Managing the Friction Between at Works**, New York, American Association Company, 2010, s. 7.

²⁴⁹ Jason Ryan Dorsey, **Y-Size Your Business: How Gen Y Employees Can Save You Money and Grow Your Business**, New Jersey, John Wiley&Sons Inc., 2010, s. 30.

²⁵⁰ Linda Gravett, Robin Throckmorton, **Bridging the Generation Gap: How to Get radio Babies, Boomers, Gen Xers, and Gen Yers to Work Together and Achieve More**, New Jersey, Career Press, 2007, s. 15.

- Radyo Bebekleri/Sessiz Kuşak (Radio Babies/Silent Generation): 1930-1945 yılları arasında doğanlar
- Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers): 1946-1964 yılları arasında doğanlar
- X Kuşağı (Generation X/Baby Busters): 1965-1976 yılları arasında doğanlar
- Y kuşağı (Generation Y/Generation Why): 1977-1990 yılları arasında doğanlar
- Milenyum Kuşağı (Millenials): 1991 yılı sonrasında doğanlar

Kuşaklar ile ilgili çalışmalar yapan Alsop, literatürde sıkça birbirinin yerine kullanılan ve bu nedenle sınıflandırmalarda karışıklığa neden olan; Gelenekselciler (Traditionalist), Olgun Kuşak (The Matures), Emektarlar (The Veteran) ve Sessiz Kuşak (Silent Generation) gibi kavramların aynı dönemi yaşayan kuşakları ifade etmek için kullanıldığını belirtmiştir. Alsop, doğum tarihlerine göre kuşakları aşağıdaki şekilde sırlamaktadır,²⁵¹

- Gelenekselciler (Traditionalists): 1925-1945 yılları arasında doğanlar
- Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers): 1946-1964 yılları arasında doğanlar
- X kuşağı (Gen Xers): 1965-1979 yılları arasında doğanlar
- Milenyum Kuşağı (Millenials): 1980-2001 yılları arasında doğanlar

Alsop'un görüşlerine benzer şekilde Gordon da kuşakların sınıflandırması ile ilgili karışıklığı belirterek literatürde sıkça kullanılan bazı kavramların aynı kuşakları nitelediğini ifade etmektedir. Gordon'a göre; Emektarlar (Veterans), Sessiz Kuşak (Silent Generation), Büyük Kuşak (Great Generation), İkinci Dünya Savaşı Kuşağı (World War II Generations) kavramları 1922-1945 yılları arasındaki kuşağı ifade etmektedir. X Kuşağı (Generation X) ile Bebek İflası Kuşağı (Baby Bust) benzer şekilde 1965-1978 yılları arasındaki kuşağı ifade etmek için kullanılmaktadır.

²⁵¹ Ronald Alsop, **The Trophy Kids Grow Up: How The Millennial Generation is Shakin Up The Workplace**, San Francisco, Jossey Bass, 2008, s. 4.

Ayrıca, genelde Y Kuşağı (Gen Y) olarak bilinen ve 1979-2000 yılları arasında doğan kişileri nitelendirmek için Milenyum Kuşağı (Millenials), Net Kuşağı (Net Gen), N-Kuşağı (N-Gen), Nexters (Nexters), Patlama Kuşağı Yansıması (Echo Boom) gibi kavramlar da kullanılmaktadır. Gordon doğum tarihlerine göre kuşakları aşağıdaki şekilde sınıflandırmaktadır;²⁵²

- Emektarlar (Veterans): 1922-1945 yılları arasında doğanlar
- Patlama Kuşağı (Boomers): 1946-1964 yılları arasında doğanlar
- X Kuşağı (Gen X): 1965-1978 yılları arasında doğanlar
- Y Kuşağı (Gen Y): 1977-2000 yılları arasında doğanlar

Konu ile ilgili yapılan sınıflandırmalar incelendiğinde hemen hemen her çalışmada farklı bir sınıflandırmanın tercih edildiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte kuşakların doğumlarına ait başlangıç yıllarında fikir birliği olmamasına karşın, genellikle araştırmacıların benzer dönemleri dikkate aldığı görülmektedir.

Kuşaklar ile ilgili Türkiye’de yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde; yabancı literatüre benzer şekilde, kuşakların tarih aralıklarına ilişkin kesin bir sonuca varılamadığı anlaşılmaktadır. Ancak, genellikle çoğu araştırmacı X Kuşağı’nı ve Y Kuşağı’nı birbirinden ayırt etmek için 1980 yılını baz almayı tercih etmiştir.²⁵³ Bununla birlikte diğer çalışmalarda da 1980 yılına yakın bir tarih dikkate alınmıştır.²⁵⁴

²⁵² Rachel Singer Gordon, **The NextGen Librarian’s Survival Guide**, New Jersey, Information Today Inc., 2006, s. 5.

²⁵³ Didem Sever İşçimen, “Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Örnek Bir Uygulama”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s. 4.; Gizem Etlican, “X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s. 3-6.; Elif Sezi Daloğlu, “Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, Yaşar Üniversitesi, 2013, s. 32-33.; Hatice Toruntay, “Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s. 72-75.

²⁵⁴ Tuna Çağlar Topgöl, “Y Nesli Üzerine Sosyolojik Bir Analiz”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s. 8.; Zühal Yiğit, “X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 11-12.; Selen Savaş, “Factors Affecting the Attitudes of Turkish Generation Y Consumers Toward U.S. Apparel Speciality Retailers”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 63.

Kuşakların sınıflandırılması ve adlandırılması, yapılan çalışmalarda görüldüğü üzere problemli bir alanı oluşturmaktadır. Ayrıca, kuşak kavramının tanımının; Türk Dil Kurumu tarafından; “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak yapılması, belirli bir kuşağın kesin bir şekilde başlangıcının ve sonunun belirlenemeyeceğini göstermektedir.²⁵⁵ Zemke, Raines ve Filipczak’ın çalışmasında belirtildiği üzere; bir kuşağın hangi noktada bittiğini ve diğer kuşağın başladığını gösteren kesin bir işaret bulunmamaktadır. Aynı çalışmada belirtildiği üzere kuşaklara atfedilen özellikler, söz konusu kuşaklar için genel eğilimleri yansıtmaktadır. Bununla birlikte, kuşak sınıflandırmasına göre belirli bir tarih aralığında doğan bir kimse, ait olduğu kuşaktan farklı bir kuşağın özelliklerini de taşıyabilmektedir.²⁵⁶

Literatürdeki çalışmalarda kuşakların sınıflandırılması özellikle bazı demografik, sosyal, ekonomik ve siyasi dönüşümlere dayandırılmaktadır. Bu durumun en basit örneği “Patlama Kuşağı (Baby Boomers)” olarak adlandırılan kuşak açısından görülmektedir. Söz konusu kuşak İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra artan doğum oranlarına atıfta bulunmak amacıyla isimlendirilmiştir. Bu durum istatistiki açıdan ölçülebilir olması nedeniyle, konu ile ilgili yapılan çalışmalarda Patlama Kuşağı’nın referans aralığı hususunda fikir birliği oluşmuştur. Ancak diğer kuşakların sınıflandırılması sosyal, ekonomik, siyasi ve teknolojik gelişmeler açısından değerlendirildiği için; bu kuşaklarda tarih aralığı bakımından fikir birliğinin sağlanamadığı anlaşılmaktadır.

Patlama Kuşağı’na ilişkin Türkiye’deki veriler, kuşakların sınıflandırılması bakımından kolaylık sağlamaktadır. Belirli bir tarih aralığındaki doğum artışlarını dikkate alarak adlandırılan Patlama Kuşağı; literatüre benzer şekilde Türkiye’deki istatistiklerden tespit edilebilmektedir. İstatistiklere göre, Türkiye’de kaba doğum oranları 1946 yılından itibaren hızlı bir şekilde yükselmeye başlayarak 1960 yılına

²⁵⁵ TDK, “Kuşak”, (Çevrimiçi)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KU%C5%9EAK, 20 Mart 2015.

²⁵⁶ Zemke, Raines, Filipczak, **a.g.e.**, s. 5.

kadar artış göstermiştir. Ancak, 1960 yılından itibaren ise azalmaya başlamıştır.²⁵⁷ Bu durum Türkiye’deki Patlama Kuşağı’nın 1946-1960 yılları arasında mevcut olduğunu göstermektedir. Türkiye’deki siyasi, sosyal, ekonomik, demografik ve teknolojik değişimler ile birlikte, literatürdeki kuşak sınıflandırmaları dikkate alındığında “Türkiye’deki kuşakların” aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilceği düşünülmektedir;

- Geleneksel Kuşak: 1923-1945
- Patlama Kuşağı: 1946-1959
- X Kuşağı: 1960-1980
- Y Kuşağı: 1980-2000

Kuşaklar arasında keskin bir geçiş olmamakla birlikte, verilen tarih aralığına yakın tarihlerde doğanlar da söz konusu kuşak değişiminden etkilenebilmektedir.²⁵⁸ Kısacası; kuşakların sınıflandırılması bir anlamda kuşaklar konusunun en fazla tartışılan boyutunu oluşturmaktadır. Bununla birlikte, çalışmalarda, kuşakların istatistiki açıdan incelenebilmesi için sınırlarının belirlenmesi gerekmektedir.

1.3.1.1. Geleneksel Kuşak

Geleneksel Kuşak (Traditionalists), aynı zamanda literatürde; Emektarlar (Veterans), Uyumlu Kuşak (Adaptive Generation), Sadık Kuşak (Loyalists), Bebek Patlaması Öncesi Kuşak (Pre-Baby Boomers), Sessiz Kuşak (Silent Generation), Olgun Kuşak (Matures), Büyük/Harika Kuşak (Greatest Generation), Kurucular (Builders), Endüstri Kuşağı (Industrialists), Depresyon Kuşağı (Depression Babies), Radyo Kuşağı (Radio Babies) ve Yönetimsel Sorunlar Kuşağı (GI Generation) olarak da yer almaktadır. Genellikle, Geleneksel Kuşak için başlangıç zamanı olarak 1920-1925 yılları belirtilmekte; sonlanma tarihi olarak ise 1943-1945 yılları gösterilmektedir. Bununla birlikte, Geleneksel Kuşak’ın başlangıcını yirminci yüzyılın başından itibaren kabul eden çalışmalar da bulunmaktadır. Söz konusu

²⁵⁷ İsmet Koç vd., **Türkiye’nin Demografik Dönüşümü**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü Yayını, 2010, s. 12-13.

²⁵⁸ Aycan Türk, **Y Kuşağı**, İstanbul, Kafekültür Yayıncılık, 2013, s. 28.

kuşağın Büyük Ekonomik Buhran'dan ve İkinci Dünya Savaşı'ndan etkilendiği; aynı zamanda, televizyonun ve kitlesel pazarlamanın ortaya çıkışına tanıklık ettiği belirtilmektedir. Geleneksel Kuşak için “eğitim” adeta bir hayal iken; fazla çalışmanın ödülünün ise sadece “boş zaman” olduğu belirtilmektedir. Kuşağın temsilcilerinin sadakate ve kalıcılığa önem verdikleri ve öngörülebilir kariyer çerçevesinde istikrarlı bir hayat arzuladıkları ifade edilmektedir.²⁵⁹

Pew Araştırma Merkezi'nin kuşak temsilcilerine yönelttikleri; “sizin kuşağınızı farklı kılan unsurlar nelerdir?” sorusuna 205 tane Geleneksel Kuşak temsilcisinin verdikleri yanıtların ilk beş sıralaması aşağıdaki şekilde olmuştur;²⁶⁰

- İkinci Dünya Savaşı, Büyük Ekonomik Buhran (%14)
- Daha zeki olmak (%13)
- Dürüstlük (%12)
- İş Etiği (%10)
- Değerler/Ahlak (%10)

Türkiye’de Geleneksel Kuşak’ı araştıran sosyolojik bir çalışma yapılmamış olmakla birlikte, dönemin önemli olayları dikkate alındığında, literatürdeki kavramlar ile benzeştiği görülmektedir. Nitekim Geleneksel Kuşak’ın literatürde farklı bir kullanımı olan “Kurucular (Builders)” kavramı Türkiye açısından düşünüldüğünde; söz konusu dönem için Cumhuriyet’in kuruluşuna tanıklık ettiği ve “Emektarlar (Veterans)” olarak dönemin zor şartlarını üstelendikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, İkinci Dünya Savaşı’na tanıklık etmiş olmaları da, Türkiye’deki Geleneksel Kuşak temsilcilerini literatüre uygun kılmaktadır. Siyasi hayat açısından ise 1946 yılına kadar tek partili hayatın mevcut olduğu bilinmektedir.

Geleneksel Kuşak’ın son temsilcilerinin 1945 yılında doğdukları göz önünde bulundurulduğunda günümüzde “70 yaş ve üzeri” nüfus grubunu temsil ettikleri anlaşılmaktadır.

²⁵⁹ Vasanthi Srinivasan, “Multi Generations in The Workforce: Building Collaboration”, **IIMB Management Review**, Sayı: 24, 2012, s. 51.

²⁶⁰ Pew Research Center, **a.g.e.**, s. 5., (Çevrimiçi) 20.03.2015

1.3.1.2. Patlama Kuşağı

Demografik bir değişim dikkate alınarak adlandırması yapılan Patlama Kuşağı (Boomers) için literatürde Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers), Woodstock Kuşağı (Woodstock Generation), Vietnam Kuşağı (Vietnam Generation) gibi kavramlar da yer almaktadır.²⁶¹ Bununla birlikte, Patlama Kuşağı kavramı yaygın bir biçimde kullanılmaktadır.

Patlama Kuşağı'nın doğum yıllarını gösteren 1946-1960 yılları, Geleneksel Kuşak'ın yaşamış olduğu döneme göre pek çok açıdan farklılık taşımaktadır.²⁶² Özellikle İkinci Dünya Savaşı'nın sonlanmış olması ve ekonomi politikalarının Keynesyen teori çerçevesinde gelişerek, refah devleti modelinin altın çağını yaşamış olması söz konusu dönemin önde gelen özellikleri arasında sayılmaktadır.

Patlama Kuşağı'nın en önemli temsilcileri arasında ise Bill Clinton, George W. Bush, Donald Trump, Steven Spielberg ve Oprah Winfrey gibi isimler sıralanmakta; söz konusu kuşağın başarı odaklı oldukları ve liderlik özelliği taşıdıkları belirtilmektedir.²⁶³ Bununla birlikte, Patlama Kuşağı temsilcilerinin bencil, sadakatten yoksun, otoriteyi kabul etmeyen kişiler oldukları ifade edilmektedir. Motivasyon faktörlerinin ilk sıralarında ise “para” ve “kendini gerçekleştirme” yer aldığı ve işkolik oldukları öne sürülmektedir.²⁶⁴

Pew Araştırma Merkezi'nin kuşak temsilcilerine yönelttikleri; “sizin kuşağınızı farklı kılan unsurlar nelerdir?” sorusuna 283 tane Patlama Kuşağı temsilcisinin verdikleri yanıtların ilk beşi aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;²⁶⁵

- İş Etiği (%17)
- Saygılı (%14)
- Değerler/Ahlak (%8)
- Doğurganlık artışı (%6)

²⁶¹ Srinivasan, **a.g.e.**, s. 51.

²⁶² Rob Salkowitz, **Generation Blend: Managing the Technology Age Gap**, New Jersey, John&Wiley Sons Inc., 2008, s. 68.

²⁶³ **A.e.**, s. 69.

²⁶⁴ Srinivasan, **a.g.e.**, s. 51.; Kupperschmidt, **a.g.e.**, s. 66.

²⁶⁵ Pew Research Center, **a.g.e.**, s. 5., (Çevrimiçi) 20.03.2015

- Daha zeki olmak (%5)

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından hızlı bir şekilde artan doğum oranları dikkate alınarak isimlendirilen Patlama Kuşağı; Türkiye'deki veriler dikkate alındığında doğum oranları açısından literatüre uygun bir profil ile karşılaşılmaktadır. Kaba doğum oranları Türkiye'de 1946 yılından itibaren hızlı bir şekilde yükselmeye başlayarak 1960 yılına kadar artış göstermiş; 1960 yılından itibaren ise azalmaya başlamıştır.²⁶⁶ Bu durum, Türkiye'deki Patlama Kuşağı'nın 1946-1959 yılları arasında mevcut olduğunu ortaya koymaktadır.

1.3.1.3. X Kuşağı

Kavram olarak "X Kuşağı", ilk kez 1964 yılında İngiltere'de bir kadın dergisine yazılan makalede kullanılmıştır. Söz konusu makalede yazar Jane Deverson, İkinci Dünya Savaşı döneminde yaşamış olan ebeveynlerinden farklı alışkanlıklara sahip olan 1960'lı yılların gençlerini kaleme almıştır. Dergi tarafından kabul edilmeyen makale, iki yazarlı olarak "Generation X*" adıyla kitap haline getirilerek yayınlanmıştır.²⁶⁷

X Kuşağı kavramı reklamcılık uzmanları tarafından hedef kitle olarak belirledikleri, dönemin 52 milyon civarındaki Amerikan gencini "kodlamak" için kullanılmaya başlanmıştır. Kavramın geniş kitlelere yayılması ise, Douglas Coupland tarafından yazılan; Patlama Kuşağı'nın (Boomer's) piyasadaki tüm iyi işleri elde ederek, kendilerine basit işlerin terkedildiği ve bu nedenle hayat mücadelesinden vazgeçen yirmili yaşlardaki bir grubu anlatan "Generation X: Tales For an Accelerated Culture" adlı romanı ile gerçekleşmiştir. Bu sayede X Kuşağı, Patlama Kuşağı'nın varisleri olarak kabul edilmiştir.²⁶⁸

²⁶⁶ Koç vd., **a.g.e.**, s. 12-13.

* Charles Hamblett, Jane Deverson, **Generation X**, New York, Tandem Books, 1964.

²⁶⁷ Joanne G. Sujansky, Jan Ferri Reed, **Keeping The Millenials: Why Companies Are Losing Billions in Turnover to This Generation and What to Do About It**, New Jersey, John Wiley&Sons Inc., 2009, s. 62.

²⁶⁸ Bruce Tulgan, **The Manager's Pocket Guide to Generation X**, Amherst, HRD Press, 1997, s. 4-6.

Tarihsel süreçte Patlama Kuşağı'nın ardından gelen X Kuşağı, çalışma hayatına 1980'lerde girerek Patlama Kuşağı'nın yerini almaya başlamıştır. Ayrıca X Kuşağı'nın, Y Kuşağı'na yönelik yoğun ilginin gölgesinde kaldığı ve bu nedenle “unutulmuş kuşak” haline geldiği ifade edilmektedir.²⁶⁹

X Kuşağı için; Bebek İflası Kuşağı (Baby Busters), Patlama Sonrası Kuşak (Post-Boomers), Tembel Kuşak (Slackers), Gölge Kuşağı (Shadow Generation) gibi kavramlar da kullanılmaktadır.²⁷⁰ Ancak, literatürde yaygın bir biçimde “X Kuşağı” kavramı kabul görmüştür.

Genellikle X Kuşağı; parlak bir gelecekte ziyade sosyal bir çöküntü miras bırakan Patlama Kuşağı'nın çocukları olarak tanımlanmaktadır. Ebeveynlerinin boşanması, ülke borçlarının artması, akademik başarıdan ziyade kişisel gelişime önem veren eğitim sistemi gibi fenomenler, literatürde X Kuşağı'nı etkileyen unsurlar olarak sıralanmaktadır.²⁷¹

Pew Araştırma Merkezi tarafından X Kuşağı'nı temsil eden 173 kişiye yöneltilen; “sizin kuşağınızı farklı kılan unsurlar nelerdir?” sorusuna verilen yanıtların ilk beş sıralaması ise aşağıdaki şekilde olmuştur,²⁷²

- Teknoloji kullanımı (%12)
- İş Etiği (%11)
- Muhafazakarlık/Geleneksellik (%7)
- Daha zeki olmak (%6)
- Saygılı olmak (%5)

Söz konusu araştırmanın önceki kuşaklar açısından sonuçları göz önünde bulundurulduğunda; X Kuşağı'nda belirgin bir biçimde teknoloji kullanımına yönelik bir farklılığın ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca iş etiğinin yanıtları arasındaki sıralaması Patlama Kuşağı'na göre bir kademe azalırken; yine de ikinci sırada yer almaktadır.

²⁶⁹ Sujansky, Reed, **a.g.e.**, s. 57.

²⁷⁰ Srinivasan, **a.g.e.**, s. 5.

²⁷¹ Kupperschmidt, **a.g.e.**, s. 69.

²⁷² Pew Research Center, **a.g.e.**, s. 5., (Çevrimiçi) 20.03.2015

Kanada’da faaliyet gösteren NAS Danışmanlık şirketi tarafından kuşaklar ile ilgili yapılan araştırmaya göre; X Kuşağı’nın çalışma hayatında gösterdiği temel karakteristikler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;²⁷³

- Çok çalışma ve iyi kazanma beklentisi
- Çalışırken teknoloji kullanma becerisi
- Peşin maaş tercihi
- Sürekli ve hızlı geribildirim beklentisi
- Başkalarını teselli etmeye yatkınlık
- Çokkültürlü ortamda çalışmaya uyumlu
- İşyerinde az miktarda eğlence beklentisi
- Gelecekte terfi etmenin sözünü almış olmak
- Uzun vadeli taahhütlere karşı şüphecilik
- Para için iş değiştirmeye açık olma
- İşverenden ziyade mesleğe karşı sadakat duygusu

Smola ve Sutton ise; X Kuşağı’nın kendi yeteneklerini geliştirmek amacıyla takım çalışmasını desteklediğini aynı zamanda danışmanlık uygulamalarına önem verdiğini belirtmektedir.²⁷⁴

Gürsoy, Maier ve Chi tarafından kuşakların çalışma değerlerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada derinlemesine görüşmeler ve odak grup tartışmaları teknikleri kullanılmıştır. Araştırmada X Kuşağı’nın özellikleri olarak aşağıdaki maddeler sıralanmaktadır;²⁷⁵

- Sürekli ödüllendirme beklentisi
- Yaşamak için çalışmak

²⁷³ NAS, **a.g.e.**, (Çevrimiçi) 20.03.2015

²⁷⁴ Karen Wey Smola, Charlotte D. Sutton, “Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millenium”, **Journal of Organizational Behavior**, Sayı: 23, 2002, s. 365.

²⁷⁵ Doğan Gürsoy, Thomas A. Maier, Christina G. Chi, “Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce”, **International Journal of Hospitality Management**, Sayı: 27, 2008, s. 451.

- “Yalnız kurt” olarak tanınma
- “Yüksek yerlerde” tanındıkları olma

Türkiye açısından X Kuşağı’nın doğum yılları düşünüldüğünde; literatüre uygun bir biçimde Patlama Kuşağı’nda yaşanan doğum oranlarının azaldığı ve Y Kuşağı’nın başladığı dönem arası dikkate alınmaktadır. Bu nedenle, Türkiye için X Kuşağı’nın 1960-1980 yılları arasında mevcut olduğu öngörülmektedir. Söz konusu dönem Türkiye için 1960 Darbesi ile başlamakta ve 1980 Darbesi ile sonlanmaktadır. Bununla birlikte, dönem içerisinde planlı kalkınma dönemi başlatılmış ve ekonomi politikaları açısından ithal ikameci sanayileşme tercih edilmiştir. Dönemin sonlarına doğru ise, artan kollektif hareketler dikkat çekmektedir.

1.3.1.4. Y Kuşağı

Genellikle Y Kuşağı olarak adlandırılan ve 1980’lerde doğan kişileri tanımlayan bu kuşak, aynı zamanda; Milenyum Kuşağı (Millenials), “Neden?” Kuşağı (Generation Why) İnternet Kuşağı (Internet Generation), Patlama Kuşağı Yansıması (Echo Boomers), Hafif Patlama Kuşağı (Boomlet), Nexter’lar (Nexters), Nintendo Kuşağı (Nintendo Generation), Güneşışığı/Neşe Kuşağı (Sunshine Generation) ve Dijital Kuşak (Digital Generation) olarak da adlandırılmaktadır.²⁷⁶ Ancak, Y Kuşağı kullanımının küresel boyutta daha yaygın olduğu belirtilmektedir.²⁷⁷

Y Kuşağı’nın diğer kuşaklar gibi bazı önemli olaylara tanıklık ettiği ifade edilmektedir. Sovyetler Birliği’nin dağılması ise bu olayların başında gelmektedir. Ayrıca, Y Kuşağı üyelerinin teknoloji ile iç içe büyüdüğü, çok erken yaşlarda bilgisayar kullanmaya başladığı, 7/24 çevrimiçi olduğu ve iş hayatına başladığı dönemde beklentisinin yüksek olduğu belirtilmektedir.²⁷⁸ Günümüzde dünyadaki Y Kuşağı üyelerinin farklı ülkelerde olmalarına karşın aynı internet sitelerini ve sosyal

²⁷⁶ Susan A. Murphy, Claire Raines, **Leading A Multigenerational Workforce**, Washington, AARP, 2007, s. 13.; Nicole A. Lipkin, April J. Perrymore, **Y in The Workplace: Managing The “Me First” Generation**, New Jersey, The Career Press Inc., 2009, s. 15.

²⁷⁷ McCrindle Research Center, **a.g.e.**, s. 11., (Çevrimiçi) 20.03.2015

²⁷⁸ Murphy, Raines, **a.g.e.**, s. 13.

ağları kullanmaları onların “dünyanın ilk küresel kuşağı” olarak nitelendirilmelerine neden olmaktadır.²⁷⁹

Y Kuşağı kavramı yerine; bilgisayar başta olmak üzere, internet ve diğer dijital teknolojilerdeki gelişimlere atıfta bulunarak “Net Kuşağı (Net Generation)” kavramını kullanan Tapscott, söz konusu kuşağa ilişkin yaptığı ampirik çalışmalar neticesinde, Y Kuşağı üyelerinin sahip olduğu sekiz temel norm belirlemiştir.²⁸⁰ Tapscott, 300 kişilik katılım ile gerçekleştirdiği ve daha sonra dünya çapında 6.000 Y Kuşağı üyesinin katıldığı “nGenera” anketi sayesinde bulgularını test etme imkanı bulmuştur. Söz konusu çalışmalar neticesinde, Tapscott tarafından “Net Kuşağı” olarak adlandırılan Y Kuşağı’nın sekiz temel normu aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;²⁸¹

- *Özgürlük*: Y Kuşağı’nın her alanda özgürlük aradığı belirtilmektedir.
- *Özelleştirmek/Kişiselleştirmek*: Y Kuşağı üyelerinin teknolojiyi kullanarak beğendikleri şeyleri kişiselleştirdikleri görülmektedir. Örnek olarak beğendikleri bir müziği telefon melodisi olarak kullanmaları verilmektedir.
- *Araştırmak/İrdelemek*: Özellikle, satın aldıkları ürünler ya da başvuru yaptıkları işyerleri hakkında detaylı bilgiler edinmektedirler.
- *Dürüstlük/Şeffaflık*: Y Kuşağı üyeleri bir ürün satın alırken veya çalışabileceği işyerini seçerken dürüstlük ve şeffaflık beklemektedir.
- *Eğlence*: İş hayatında, eğitim hayatında ve sosyal hayatında Y Kuşağı üyeleri eğlenceye önem vermektedir.
- *İşbirliği/İlişki*: Özellikle sosyal medya üzerinden akranlarının fikirlerini almaya ve kendi fikirlerini paylaşmaya önem vermektedir.

²⁷⁹ McCrindle, Wolfinger, **a.g.e.**, s. 2.

²⁸⁰ Don Tapscott, **Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World**, New York, McGraw-Hill, 2009, s. 17.

²⁸¹ **A.e.**, s. 73.

- *Hız*: Teknolojinin gelişmesiyle birlikte “hızın” artan önemi Y Kuşağı’nı etkilemektedir. İletişim esnasında hızlı bilgi paylaşımı ve cevaplama beklentisi görülmektedir.
- *İnovasyon*: Y Kuşağı için anahtar kavramlardan bir diğeri olan “inovasyon”, söz konusu kuşağın işyeri tercihlerini değiştirmektedir. Genellikle, Y Kuşağı üyeleri inovasyona önem veren işyerlerini tercih etmektedir.

Y Kuşağı temsilcileri tarafından alışkanlık olarak kabul edilen teknoloji, yalnızca iş için değil aynı zamanda iş/yaşam dengesini sağlamak üzere kullandıkları bir araç olarak da kabul edilmektedir. Söz konusu kuşağın üyeleri düzenli geribildirimde önem vermektedir. Bunun nedeninin ise, aileleri tarafından “el üstünde” yetiştirilmeleri olduğu öne sürülmektedir. Ayrıca, eğitim hayatlarında takım çalışmasına yönlendirilmeleri gerekçesi ile iş hayatında da grup odaklı bir çevre beklentisi içerisinde oldukları ifade edilmektedir. Y Kuşağı için “farklılık” önemli bir kavram iken; ahlaki unsurlar göz ardı edilmektedir. Bununla birlikte, madde bağımlılığının çok düşük olduğu Y Kuşağı için bugüne kadar mevcut olan kuşaklar arasında en yüksek manevi anlamda gelişim beklentisi içinde olan kuşak tanımlaması yapılmaktadır.²⁸²

Y Kuşağı’nın ebeveynleri tarafından yetiştirilmesinde, onların kendilerini iyi hissetmelerini ve cesaretlendirilmelerini savunan öz-saygı hareketinin (self-esteem movement) önemli bir yeri olduğu belirtilmektedir. Nitekim, Y Kuşağı üzerinde sürekli denetim ve desteği olan aileler için “helikopter” ebeveynler ifadesi kullanılmaktadır.²⁸³ Ancak, sürekli ailelerinden destek gören ve bu sayede hem bağımsızlığını yitiren hem de hatalarından tecrübe kazanma yeteneği elde edemeyen Y Kuşağı üyeleri, iş hayatında karşılaştıkları zorluklar ve hatalar neticesinde çözüm getirememektedir. Bu durum, gelecekte yönetim görevini Y Kuşağı üyelerine devredecek olan günümüz yöneticileri tarafından kaygı ile karşılanmaktadır.²⁸⁴

²⁸² Chip Espinoza, Mick Ukleja, Craig Rush, **Managing The Millennials: Discover The Core Competencies For Managing Today’s Workforce**, New Jersey, John&Wiley Sons Inc., 2010, s. 11.

²⁸³ Lipkin, Perrymore, **a.g.e.**, s. 16.

²⁸⁴ **A.e.**, s. 51-52.

Pew Araştırma Merkezi tarafından Y Kuşağı'nı temsil eden 527 kişiye yöneltilen; “sizin kuşağınızı farklı kılan unsurlar nelerdir?” sorusuna verilen ilk beş yanıt ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;²⁸⁵

- Teknoloji kullanımı (%24)
- Müzik/Pop Kültür (%11)
- Liberal/Hoşgörölü (%7)
- Daha zeki olmak (%6)
- Giyim (%5)

Pew Araştırma Merkezi tarafından yapılan araştırma incelenen dört kuşak için değerlendirildiğinde bazı önemli değişimler dikkat çekmektedir. Bulgulara göre; sıralanan ilk üç kuşak için ile beş ayırt edici özellik arasında “iş etiği” yer alırken, Y Kuşağı’nda bu durum gözlemlenmemiştir. İş etiğine en çok önem gösteren kuşak ise Patlama Kuşağı olarak saptanmıştır. Ayrıca diğer kuşaklarda “saygılı olmak”, “dürüstlük”, “değerler ve ahlak” gibi unsurlara önem atfedilirken; Y Kuşağı’nda verilen cevaplar arasında söz konusu özellikler bulunmamaktadır. Bununla birlikte teknoloji kullanımının en yaygın olarak Y Kuşağı üyeleri arasında ayırt edici bir özellik olarak algılandığı; diğer kuşakların yanıtları arasında yer almayan “müzik/pop kültür”, “liberal/hoşgörölü” ve “giyim” yanıtlarının Y Kuşağı üyeleri tarafından kendilerini tanımlayan ilk beş özellik arasında sıraladıkları görülmektedir.

Gürsoy, Maier ve Chi’nin çalışmasında ise Y Kuşağı’nın temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;²⁸⁶

- “Bir elin nesi var, iki elin sesi var”; grup odaklı
- Kurallar çiğnenmek için konulmuştur; otoriteye karşı
- “Bugün var, yarın yok”; sadakatten yoksun
- “Bana yol göster”; mentorluk ihtiyacı

²⁸⁵ Pew Research Center, **a.g.e.**, s. 5., (Çevrimiçi) 20.03.2015

²⁸⁶ Gürsoy, Maier, Chi, **a.g.e.**, s. 451.

Türkiye’deki Y Kuşağı’nı sosyolojik açıdan inceleyen Topgöl, araştırmasının bulgularının literatür ile uyum gösterdiğini belirtmektedir. Söz konusu benzerliğin sebebini ise; Y Kuşağı’nı oluşturan bireylerin birbirleri ile kesintisiz ve hızlı bir iletişim içerisinde olmalarına ve benzer sosyalizasyon süreçleri yaşamış olmalarına bağlamaktadır.²⁸⁷ Ayrıca, Topgöl çalışmasında Y Kuşağı’nı “farklı kılan unsurlar” olarak şu maddeleri sıralamaktadır;²⁸⁸

- Özsaygısını yüksek tutması ve “özel” olduğunu hissetmesini öğütleyen bir eğitim sistemi içerisinde yetişmiş olmaları,
- Büyük toplumsal olaylardan uzak kalmaları,
- Küreselleşmenin getirdiği TV ve internet gibi araçları etkin kullanmaları,
- Doğumlarından itibaren sosyal mühendislik çalışmalarına maruz kalmaları,
- Yoğun bir biçimde etnik farklılıkların içinde doğup büyümüş olmaları,
- Ekonomik potansiyelleri nedeniyle tüketici anlamında hedef kitle seçilmeleri,
- Kurumlardan ziyade simgelere ve idollere bağlı olmaları,
- Yüksek teknoloji ürünleri günlük hayatta kullanmaya yönelik yetiştirilmeleri.

Türkiye’deki Y Kuşağı’nı inceleyen bir başka araştırma ise Ipsos UU Kalitatif Araştırmalar Birimi tarafından yapılmıştır. Derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak 2012 yılında gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre Y Kuşağı’nı temsil eden kişilerin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır;²⁸⁹

- *Farklılık-Benzerlik*: Farklı olmaya önem gösterdikleri gibi, aşırı bir farklılaşma sonucunda dışlanma endişesi de taşımaktadırlar. Aynı zamanda, farklılığa atfettikleri önem, onları yeniliğe açık hale getirmektedir.

²⁸⁷ Topgöl, **a.g.e.**, s. 97.

²⁸⁸ **A.e.**, s. 26.

²⁸⁹ Ipsos, **a.g.e.**, (Çevrimiçi) 21 Mart 2015

- *Esneklik:* Belirlenmiş ve katı kurallardan çok esneklik beklentisi taşımaktadırlar.
- *Hedonizm:* Kendi mutluluklarını pek çok şeyden ön planda tutmaktadırlar. Farklı tecrübeler edinmek, hayattan zevk alarak iyi vakit geçirmek onlar için önem arz etmektedir.
- *Teknoloji:* İnternet çağında büyüdükları için teknolojiye düşkünler; ancak, derin araştırmalardan ziyade kısa bilgilere odaklanmaktadırlar.
- *Multitasking:* Teknolojinin gelişimi ve günlük hayatlarını etkileyen unsurların artması; Y Kuşağı temsilcilerine “multitasking (aynı anda birden çok iş yapma)” özelliğini kazandırmakta; bununla birlikte, dikkat süreleri azalmaktadır.
- *Deneyim Paylaşımı:* Deneyim paylaşımına değer vererek; günlük yaşantılarında görüştükleri kişilerden veya internet ortamında bağlantıda oldukları kişilerden fikir ve görüş beklemektedirler.
- *Aile:* Aile kurumundaki genel değişiklikler ile birlikte Y Kuşağı için aile önemini korumaktadır. Destek ve rol model fonksiyonlarını atfettikleri aileleri ile eşitlikçi ve özgür bir ilişki beklemektedir.
- *Dünya İle İlişki:* Teknolojinin gelişmesi Y Kuşağı’nı dünya ile bağlantıda tutmaktadır. Ancak, yerel değerler de nispeten önemini korumaktadır.
- *Markalar:* Kimlik unsuru olarak markaları görmekteydiler. Ancak alışveriş konusunda “akıllı tüketici” olmaya çalışmaktadırlar.
- *Hızlılık:* Hayatın akışı nedeniyle hızlılığa önem vererek; hızlı hayatlarındaki bir “tema” olarak kabul etmektedirler.
- *Sadakat:* İşlerine, ilişkilerine ve tükettikleri ürünlere karşı düşük sadakat göstermektedirler.
- *Tanınırılık:* Başarı Y Kuşağı için önemli olmakla birlikte, yaptıkları işlerin “tanınır” olmasını ve hızlı bir şekilde geribildirim almayı beklemektedirler. Bu sayede motive oldukları belirtilmektedir.

Türkiye’deki Y Kuşağı çalışanlarına yönelik yapılan bir çalışmanın sonuçları, Ipsos UU Kalitatif Araştırmalar Birimi tarafından yapılan araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre; Y Kuşağı çalışanlarının; sosyal medya kullanımı, eğlenerek çalışma, takım çalışmasına yatkınlık ve çoklu görev boyutlarında diğer kuşakları temsil eden çalışanlara göre, ortalamalarının yüksek değerlerde olduğu tespit edilmiştir. Ancak, örgütsel bağlılık açısından Y Kuşağı’nın diğer kuşaklara göre daha düşük ortalama değere sahip olduğu belirlenmiştir.²⁹⁰

Y Kuşağı’nın Türkiye’de ekonomik, sosyal, siyasi ve teknolojik nedenlerle 1980 yılından itibaren başladığı düşünülmektedir. Dönemin genel özellikleri incelendiğinde; 1980 Darbesi ile başladığı bu nedenle gençlerin siyasetten uzak tutulmaya çalışıldığı, ekonomi politikaları açısından küreselleşme sürecine entegrasyon çabası içerisinde ihracata dayalı sanayileşme ile birlikte Neo-Liberal politikaların hâkim olduğu; aynı zamanda toplumda tüketim kültürünün arttırıldığı ve ve hizmetler sektörünün genişlemesi ile birlikte kredi ekonomisinin yaygınlaştığı; kaygı, narsisizm, bireysellik, mutsuzluk ve güvensizliğin arttığı; medya araçlarının değiştiği; teknolojinin yaygınlaştığı; okullaşma oranlarının arttığı ve eğitim sürelerinin uzadığı; kentsel nüfusun oransal olarak kırsal nüfusu geçtiği; çekirdek aile yapısının yaygınlaştığı ve Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne adaylık statüsünün teyit edildiği görülmektedir. Söz konusu tüm gelişmelerin Türkiye’deki Y Kuşağı’nın şekillenmesinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

1.3.1.5. Z Kuşağı

Literatürde kuşak sınıflandırmalarında en son kuşak olarak Z Kuşağı (Generation Z) yer almaktadır. Genellikle başlangıç zamanı olarak 1995 yılı kabul edilmesine karşın, bu kabulün herhangi bir somut olaya dayanmaması nedeniyle söz konusu kuşağın sınıflandırılmasında 2000 yılı da yaygın bir biçimde kullanılmaktadır.²⁹¹

²⁹⁰ Murat Çemberci v.d., “Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi”, **Online Academic Journal of Information Technology**, Cilt: 5, Sayı: 15, 2014, s. 70-71.

²⁹¹ McCrindle, Wolfinger, **a.g.e.**, s. 12.

Genellikle X Kuşığı'nın çocukları olduğu belirtilmektedir.²⁹² Ancak, en son kuşak olması ve henüz çalışma hayatına katılmamış olmaları nedeniyle Z Kuşığı hakkında literatürde yeterli çalışma bulunmamaktadır. Z Kuşığı'nın 2001 yılından itibaren başladığı kabul edildiğinde; 2001 Ekonomik Krizi, hızla gelişen ve yaygınlaşan teknoloji ve siyasi açıdan on üç yıl devam eden tek parti iktidarı gibi sosyo-ekonomik değişimlerden etkilendiği ön görülmektedir.

1.3.2. NÜFUS BİLGİLERİ VE KUŞAKLAR

1.3.2.1. Türkiye’de Kuşakların Genel Nüfus İçerisindeki Payları

Nüfus; “bir doğa parçasını kendine ülke yapmış, bu durumu kuşaklar boyu sürdürerek günümüze kadar gelmiş ve bundan sonra da varlığını sürdürebilecek, yaşayan insanlar topluluğu” olarak tanımlanmaktadır.²⁹³ Son yayınlanan TÜİK verilerine göre toplam nüfusun yaş grubu dağılımı verileri Tablo-8’de yer almaktadır.

Türkiye’nin nüfusu son yayınlanan TÜİK verilerine göre 77.695.904 kişiye ulaşmıştır.²⁹⁴ Nüfusun yaş grupları arasındaki dağılımı Tablo-8’de incelendiğinde Türkiye’nin gelişmekte olan bir ülke profili çizdiği görülmektedir. Yaş dağılımına göre çocuk nüfus kabul edilen “0-14” yaş arası nüfus Türkiye’deki toplam nüfusun %24,27’sini oluşturmaktadır. Çalışma çağı nüfus kabul edilen “15-64” yaş arası nüfus ise toplam nüfusun %67,75’ini oluşturmaktadır. Yaşlı nüfusu ifade eden “65 yaş ve üzeri” kişilerin toplam nüfus içerisindeki payları ise %6,27 olarak hesaplanmıştır.

²⁹² McCrindle Research Center, **a.g.e.**, s. 12., (Çevrimiçi) 20 Mart 2015

²⁹³ Murat, **a.g.e.**, s. 30.

²⁹⁴ TÜİK, “Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus”, (Çevrimiçi)
<http://tuikapp.tuik.gov.tr/adnksdagitapp/adnks.zul>, 22 Mart 2015

Tablo 8: Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus (2014) (Kişi sayısı)

Yaş grubu	Toplam	Erkek	Kadın
'0-4'	6.294.533	3.231.903	3.062.630
'5-9'	6.315.628	3.241.355	3.074.273
'10-14'	6.252.269	3.209.897	3.042.372
'15-19'	6.518.921	3.349.081	3.169.840
'20-24'	6.263.460	3.191.641	3.071.819
'25-29'	6.273.202	3.179.412	3.093.790
'30-34'	6.516.294	3.294.389	3.221.905
'35-39'	5.918.336	2.996.001	2.922.335
'40-44'	5.510.337	2.766.305	2.744.032
'45-49'	4.674.262	2.375.494	2.298.768
'50-54'	4.438.422	2.218.311	2.220.111
'55-59'	3.656.563	1.828.486	1.828.077
'60-64'	2.870.715	1.402.604	1.468.111
'65-69'	2.215.704	1.030.716	1.184.988
'70-74'	1.557.235	699,604	857,631
'75-79'	1.104.178	465,081	639,097
'80-84'	840,41	353,906	486,504
'85-89'	360,158	119,892	240,266
'90+'	115,277	30,224	85,053
Toplam	77.695.904	38.984.302	38.711.602

Kaynak: TÜİK, “Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus”, (Çevrimiçi) <http://tuikapp.tuik.gov.tr/adnksdagitapp/adnks.zul>, 22 Mart 2015

Literatürdeki; Geleneksel Kuşak (Traditionalists), Patlama Kuşağı (Boomers), X Kuşağı (Generation X), Y Kuşağı (Generation Y) ve Z Kuşağı'na (Generation Z) ilişkin Türkiye'deki demografik veriler Tablo-9'da yer almaktadır. Tablo-9'da yer alan verilere göre, çalışmada incelenen Türkiye'deki X Kuşağı ve Y Kuşağı'ndaki toplam kişi sayısı, çalışma çağındaki nüfusun %87,60'ını oluşturmaktadır.

Tablo 9: Türkiye’deki Kuşaklarla İlgili Demografik Veriler (2014)

Kuşaklar	Doğum Yılları	Yaş Aralığı	Toplam Kişi Sayısı	Toplam Nüfus İçerisindeki Payı (%)*
Geleneksel Kuşak	1923 – 1945	69 – 91	2.662.729	%3,42
Patlama Kuşağı	1946 – 1959	55 – 68	8.742.982	%11,25
X Kuşağı	1960 – 1979	35 – 54	20.541.357	%26,43
Y Kuşağı	1980 – 2000	15 – 34	25.571.877	%32,91
Z Kuşağı	2000 –	0 – 14	18.862.430	%24,27

* Virgülden sonraki kısımlar nedeniyle toplam “100” olmamaktadır.

Kaynak: Tablo 8’deki verilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Kuşakların toplam nüfus içerisinde payları incelendiğinde en yüksek paya %32,91’lik bir oran ile Y Kuşağı’nın; en düşük paya ise %3,42’lik bir oran ile Geleneksel Kuşak’ın sahip olduğu görülmektedir.

1.3.2.2. Türkiye’de İstihdam Edilen Kuşakların Genel İstihdam İçerisindeki Payları

Nüfusun istihdam edilen kısmı TÜİK tarafından; işbaşında olanlar ve işbaşında olmayanlar grubuna dahil olan kurumsal olmayan çalışma çağındaki tüm nüfus istihdam edilen nüfus” ifadesi ile açıklanmaktadır.²⁹⁵ TÜİK verilerine göre oluşturulan Tablo-10, Türkiye’deki kuşaklar bağlamında istihdam edilen nüfusu göstermektedir. Kuşakların 2014 yılı itibarıyla bulunduğu yaş grubu dikkate alınarak oluşturulan Tablo-10’da Y Kuşağı 15-34 yaşları arasındaki kişileri, X Kuşağı 35-54 yaşları arasındaki kişileri ve Patlama Kuşağı 55-68 yaş arası kişileri ve Geleneksel Kuşak ise 69-91 yaş aralığındaki kişileri içermektedir.

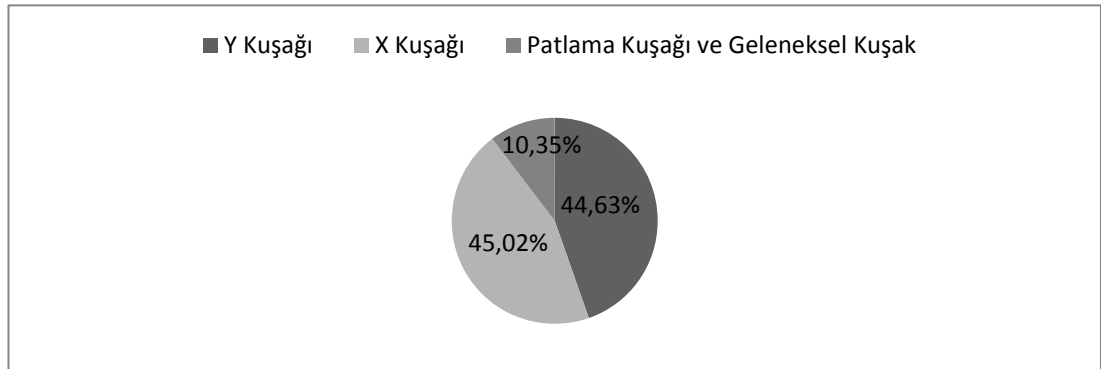
²⁹⁵ TÜİK, “Analitik Çerçeve, Kapsam, Tanımlar ve Sınıflandırmalar”, (Çevrimiçi) http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007, 23 Mart 2015

Tablo 10: Kuşakların Toplam İstihdamı

Kuşaklar	Yaş Aralığı	Toplam İstihdam (Bin Kişi)
Y Kuşağı	15 - 19	1460
	20 - 24	2470
	25 - 29	3594
	30 - 34	4050
X Kuşağı	35 - 39	3711
	40 - 44	3365
	45 - 49	2670
	50 - 54	1931
Patlama Kuşağı ve Geleneksel Kuşak	55 - 59	1248
	60 - 64	760
	65+	674
-	Toplam	25933

Kaynak: TÜİK, “İşgücü İstatistikleri”, (Çevrimiçi)
<http://tuikapp.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr>, 23 Mart 2015

Tablo 10’da yer alan verilere göre 2014 yılı sonu itibariyle Türkiye’deki işgücü piyasasında istihdam edilen kişi sayısı 25 milyon 933 bin kişiye ulaşmıştır. Kuşaklar açısından bakıldığında; Y Kuşağı’nı temsil eden ve istihdam halinde olan kişilerin sayısının 11 milyon 574 kişi olduğu; X Kuşağı’nı temsil eden ve istihdam halinde olan kişilerin sayısının ise 11 milyon 677 kişi olduğu görülmektedir.



Şekil 1: Toplam İstihdam İçerisinde Kuşakların Payları (%)

Kaynak: Tablo 10’daki verilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Kuşakların toplam istihdam içerisindeki payları Şekil-1’de yer almaktadır. Verilere göre; Y Kuşağı’nın toplam istihdam içerisindeki payı %44,63 iken; X Kuşağı’nın toplam istihdam içerisindeki payı ise %45,02 olarak hesaplanmıştır. İki kuşağın toplam istihdam içerisindeki payı ise %89,65’tir. Dolayısıyla, günümüzde Türkiye’de işgücü piyasasında istihdam edilenlerin önemli bir kısmını X Kuşağı ve Y Kuşağı üyelerinin oluşturduğu anlaşılmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramının, İngilizce karşılığı olan “motivation” kelimesinin kökünde yer alan ve Latince “hareket nedeni” anlamına gelen “motivus” kelimesinden türetildiği belirtilmektedir.¹ Kavramın tanımlanmasına ilişkin çalışmalar 1900’lü yıllardan itibaren başlamıştır. Ancak her tanımlama, birbirinden farklı modelleri ve uygulamaları da beraberinde getirmiştir. Özellikle, 1950’li yıllardan itibaren, bireyin endüstrileşme sürecindeki rolünün artması, 1980’li yıllardan itibaren insanın bir “kaynak” olarak kabul edilmesi ve söz konusu kaynağın en verimli şekilde kullanılması gereği, günümüzde motivasyonun önemini arttırmıştır.²

Antik çağlardan 1800’lü yıllara kadar hayvanların, akıl sahibi olan ve bu sayede düşünen insandan farklı olarak içgüdüleri sayesinde hareket ettiği üzerinde durulmuştur. Hayvanlara ilişkin söz konusu gözlemler, insanlardaki motivasyonun anlaşılmasında araştırmacılara yol göstermiştir. Özellikle, 1880’li yıllardan itibaren birçok araştırmacı hayvanlardaki “içgüdü” üzerine yapılan deney ve gözlemlerden yola çıkarak motivasyon kavramına yönelik çalışmaların temellerini atmıştır.³

Motivasyon konusu üzerine araştırma yapanların en fazla; sosyal psikoloji alanında çalışmaları olan William McDougall’dan; çocukluk dönemi ve ebeveynin çocuk üzerine etkilerini inceleyen psikanalitik yaklaşımıyla Sigmund Freud’dan ve iki etiyolojist (neden bilimci) Konrad Lorenz ve Niko Tinbergen’den etkilendiği belirtilmektedir. Ayrıca, “Descent of Instinct (İçgüdünün Azalması)” adlı eseri ile Frank A. Beach’in günümüzdeki psikolojik görüşlere ışık tuttuğu; Robert Hinde’in

¹ Herbert L. Petri, “Motivation”, **Encyclopedia Britannica**, (Çevrimiçi) <http://global.britannica.com/topic/motivation#toc12677>, 04Mayıs 2015

² Levent Önen, Burak Tüzün, **Motivasyon**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2005, s. 11.

³ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Bursa, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, 2006, s. 2.

“Instinct Energy Models (İçgüdüsel Enerji Modelleri)” çalışmasının da motivasyon konusunu araştıranlar tarafından psikoloji alanında referans alınan bir eser olduğu ifade edilmektedir.⁴

Motivasyon kavramı literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Robbins ve Judge motivasyonu; “bir hedefe ulaşma doğrultusunda gösterilen gayrete ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılık” olarak tanımlamaktadır.⁵ Daft’a göre ise, motivasyon; “belirli bir davranışı sürdürmeye yönelik, kişilerin heyecan ve ısrar duymasını sağlayan içsel ve dışsal güçlerin etkisidir.”⁶ Wright ve Noe’ye göre ise motivasyon; “kişilerin olması gerekeni yapmalarını sağlayan ve harekete geçirme, yönlendirme, idame ettirme özellikleri olan güçlerin kombinasyonudur.”⁷ Saruhan ve Yıldız motivasyonu; “insanların bir amacı gerçekleştirmek üzere istekle harekete geçmeleri olarak tanımlamaktadır.”⁸ Koçel ise, motivasyonun; “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri” olduğunu belirtmektedir.⁹ Serinkan’a göre ise motivasyon; “bireyi hareket geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır.”¹⁰ Greenberg ve Baron tarafından, motivasyon; “insan davranışının bazı hedefler doğrultusunda harekete geçirilmesini, yönlendirilmesini ve sürdürülmesini ifade eden bir dizi süreç” olarak tanımlanmıştır.¹¹

Motivasyon kavramına ilişkin tanımlar incelendiğinde bazı hususların özellikle vurgulandığı görülmektedir. Literatürdeki tanımlar ele alındığında motivasyon kavramının üç temel unsur ekseninde ifade edildiği anlaşılmaktadır. Söz konusu üç temel unsur ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

⁴ Önen, Tüzün, **a.g.e.**, s. 11.

⁵ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Örgütsel Davranış**, Çev: Güven Ordun, Editör: İnci Erdem, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 2013, s. 204.

⁶ Richard Daft, **Management**, 4. Bs., Florida, The Dryden Press, 1997, s. 526.

⁷ Patrick M. Wright, Raymond A. Noe, **Management of Organizations**, Chicago, Irwin Press Inc., 1996, s. 350.

⁸ Şadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, 2. Bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2013, s. 327.

⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. Bs., İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2007, s. 483.

¹⁰ Celalettin Serinkan, “Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular”, **Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, 3. Bs., Editör: Celalettin Serinkan, Ankara, Nobel Basım Yayın Dağıtım, 2012, s. 159.

¹¹ Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1997, s. 142.

- Belirlenmiş bir hedef veya hissedilen bir ihtiyaç,
- Hedefi gerçekleştirmeye yönelik duyulan ve istikrarlı olan bir istek,
- Hedefin gerçekleştirilmesine yönelik zihinsel ve fiziksel bir çaba.

Söz konusu unsurlar dikkate alındığında, motivasyonu; “bireyin belirlenmiş bir hedef doğrultusunda duyduğu istikrarlı bir istek sonucunda göstermiş olduğu zihinsel ve fiziksel çaba” olarak tanımlamak mümkündür.

Motivasyon kavramı, “bireyin bir ihtiyacının tatminine yönelik bir hareketin” başlama ve sonlanma süreci olarak da ele alınmaktadır. Diğer bir ifade ile; motivasyon sürecinde bir “ihtiyacın karşılanması” ya da “hedefin gerçekleştirilmesi” durumu söz konusudur.¹²



Şekil 2: Basit Motivasyon Süreci

Kaynak: Richard M. Hodgetts, **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, 2. Bs., İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 1999, s. 496.

Motivasyonu, bir ihtiyacın tatminine yönelik süreç üzerinden gösteren Şekil-2’de; ilk aşamada, ortaya çıkan bir “ihtiyaç” yer almaktadır. İkinci aşamada ise, söz konusu ihtiyacın tatminine yönelik gerçekleştirilen “davranış” ve son aşamada ise ortaya çıkan “ihtiyacın tatmini” bulunmaktadır. Motivasyon kavramını açıklamaya yönelik sunulan süreç; bireylerin motivasyonunu ele alan teorik çalışmaların da temel kurgusunu oluşturmuştur.

Çalışma hayatı bakımından motivasyon; çalışanlarla çalıştıranlar arasında etkileşimsel bir süreci ifade etmektedir. Bu bakımdan, motivasyon; “çalışanların işe başlamalarını, sürdürmelerini ve görevlerini istekli bir şekilde yerine getirmelerini

¹² Keser, **a.g.e.**, s. 4.

sağlayan güç ve mekanizmaların tümü” olarak anlaşılmaktadır.¹³ Bu nedenle, esas amacı çalışanların bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak kullanabilmelerini sağlama olan yöneticiler; çalışanların performanslarını gösterebilmeleri için motive edilmeleri bakımından çaba gösterirler.¹⁴

Örgütler açısından motivasyonun önemini belirtmek için, Vroom’un akıl hocalığını yapan Norman Maier’in öne sürdüğü formül gösterilmektedir. Maier, performansın sağlanması için motivasyonun önemini belirtmek amacıyla aşağıdaki formülü sunmuştur;¹⁵

$$\text{Performans} = \text{Yetenek} \times \text{Motivasyon}$$

Söz konusu formül, motivasyon kavramının; insan kaynakları yönetimi, endüstriyel ve örgütsel psikoloji ile örgütsel davranış alanlarında önemini ortaya koymaktadır.¹⁶ Formüle göre; çalışanın beklenen performansa ulaşabilmesi için yeteneği ile birlikte motive edilmesi gerekmektedir.

Çalışanların performanslarının yüksek olması; yaptıkları işten ve çalıştıkları iş ortamıyla ilgili memnuniyetlerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların performansları arasında ortaya çıkan farklılıklar, çalışanların motivasyon düzeylerinin bir yansımasını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle; motivasyon somut bir olgu olmadığı için; genellikle iş performansı üzerinden anlaşılabilmektedir.¹⁷ Bununla birlikte; “motivasyon” ile “iş performansı” kavramları aynı anlama gelmemektedir. Örneğin, yetenekli bir kişi bir görevi yerine getirirken iyi bir performans göstermesine karşın motivasyonu yüksek olmayabilir; diğer taraftan, motivasyonu yüksek birisi yeteneği zayıf olduğu için iyi bir performans sergileyemeyebilir.¹⁸

Motivasyon “yönü” olan bir kavram olduğu için; bazı durumlarda, çalışanlar aynı zaman diliminde birden çok motivasyon faktörü tarafından etkilenecek farklı yönlerle doğru güdülenebilmektedir. Örneğin; bir çalışan yöneticisi tarafından takdir

¹³ Önen, Tüzün, **a.g.e.**, s. 22.

¹⁴ Koçel, **a.g.e.**, s. 483.

¹⁵ Gary P. Latham, **Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice**, California, SAGE Publications, 2007, s. 3.

¹⁶ **A.e.**

¹⁷ Keser, **a.g.e.**, s. 11.

¹⁸ Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 143.

görmek için üretkenliğini artırma yönünde motive olurken; aynı zamanda çalışma arkadaşları arasında uyumsuzluk olmaması açısından üretkenliğini sınırlama yönünde de motive olabilmektedir. Bu durumda, motivasyonun, baskın gelen yöne doğru gerçekleşmesi beklenmektedir.¹⁹

2.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

Geçmişten günümüze, Frederick Taylor ve Elton Mayo'dan başlayarak tüm yönetim teorisyenleri tarafından yapılan araştırmaların temel amaçlarının başında; çalışanların işlerine yönelik isteksizliklerinin kaynağının tespit edilmesi ve sorunlara çözüm getirilmesi yer almıştır. Aynı işyerinde bulunmalarına rağmen bazı çalışanların yüksek performans sergilemelerine karşın, benzer yetenek ve bilgi birikimine sahip olmalarına rağmen diğer çalışanların düşük performans göstermesi motivasyon konusunun araştırılmasını daha dikkat çekici hale getirmiştir. Söz konusu sorunlara yönelik olarak yapılan araştırmalar “motivasyon” kavramını; çalışanların motivasyon düzeylerini etkileyen faktörler ise “motivasyon araçlarını” ortaya çıkarmıştır.²⁰

Çalışanların motivasyonuna yönelik araştırmalar 20. yüzyılın ilk yıllarında başlamıştır. Çalışanları “ekonomik insan (homo economicus)” olarak değerlendiren Klasik Yönetim Teorisyenleri arasında yer alan Frederick Taylor, “teşvikli ücret sistemi” uygulamasını başlatarak çalışanların maddi kazanç sağlama amacı neticesinde motivasyonlarının artacağını ileri sürmüştü ve bu sayede çalışanların motivasyonlarına yönelik ilk adımı atmıştır.²¹ Ancak günümüzde ortaya çıkan motivasyon teorilerinin temelleri, Elton Mayo'nun öncülüğünde gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları tarafından atılmıştır. Batı Elektrik Şirketi'nin Şikago'da bulunan Hawthorne fabrikasında 1924 ile 1932 yılları arasında gerçekleştirilen araştırma neticesinde, çalışanların motivasyon kaynaklarının yalnızca maddi

¹⁹ A.e.

²⁰ Mustafa Hotamışlı, Fazıl Şenol, **İşgüvencesinin Motivasyon Açısından Önemi**, Ankara, Nobel Basım Yayın Dağıtım, 2011, s. 8.

²¹ Daft, **a.g.e.**, s. 528.; Koçel, **a.g.e.**, s. 151.; Saruhan, Yıldız, **a.g.e.**, s. 137.

faktörler olmadığı; sosyal faktörlerin de etkili olduğu anlaşılmıştır. Bu sayede çalışanların “insani ihtiyaçlarının” da önemi ortaya çıkmıştır.²²

Motivasyon konusunda yapılan araştırmalar sonucunda; motivasyonun nedenleri ve etkilerini açıklamaya yönelik farklı teoriler geliştirilmiştir. Söz konusu teoriler genel olarak; “kapsam teorileri (content theories)” ve süreç teorileri (process theories)” olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Kapsam teorileri, insanların davranışlarının içsel faktörler (duygular, inançlar, değerler, düşünceler) tarafından belirlendiğini savunmaktadır. Süreç teorileri ise, insan davranışlarının oluşumunda içsel faktörlere ilave olarak iş ortamı gibi dışsal faktörlerin de etkili olduğunu belirtmektedir.²³

2.2.1. KAPSAM TEORİLERİ

Kapsam teorileri; “davranışı başlatan, ortaya çıkaran ve harekete geçiren unsurun ne olduğu” sorusuna cevap aramaktadır.²⁴ Davranışa neden olan kişisel eksikliği dikkate alan bu teoriler “ihtiyaç teorileri (need theories)” olarak da literatürde geçmektedir.²⁵ Abraham Maslow, Clayton Alderfer, David McClelland ve Frederick Herzberg kapsam teorisyenlerinin öncüleri arasında yer almaktadır.²⁶ Söz konusu isimlere ilave olarak; Erich Fromm ve Douglas McGregor gibi teorisyenler de yorumları ile kapsam teorilerine katkı sağlamışlardır.²⁷

2.2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon kaynaklarının sınıflandırılmasına yönelik ilk girişim, klinik psikoloğu olan Abraham Harold Maslow tarafından gerçekleştirilmiştir. Abraham

²² Zachary Wong, **Human Factors in Project Management**, San Francisco, John Wiley&Sons Inc., 2007, s. 20-21.

²³ Hotamışlı, Şenol, **a.g.e.**, s. 8.

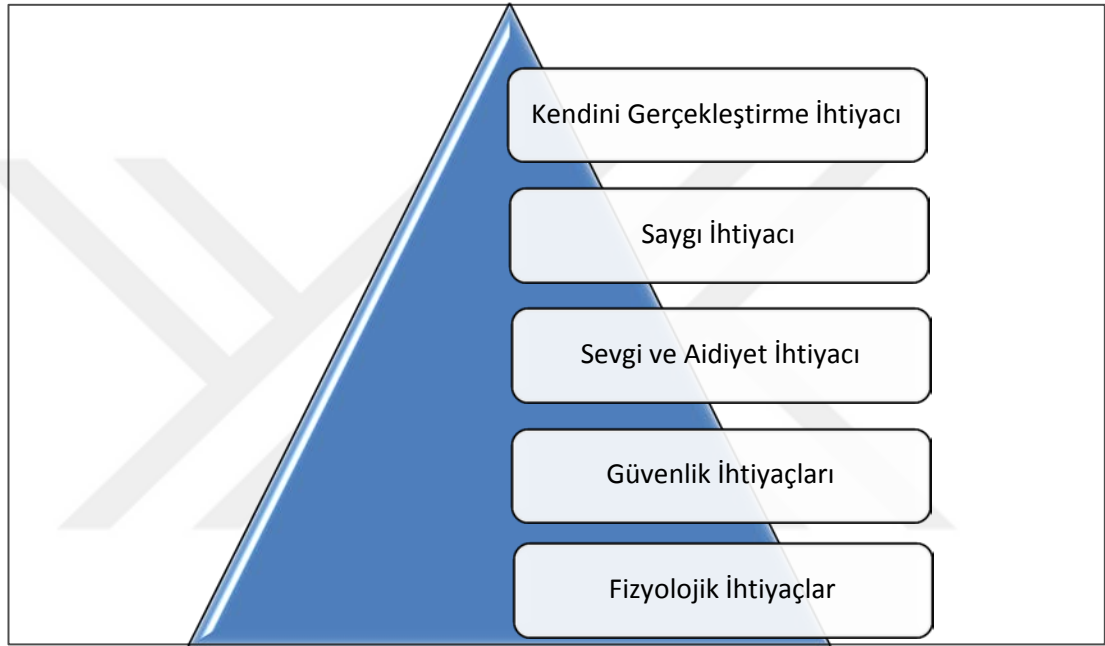
²⁴ Richard M. Hodgetts, **Organizational Behavior: Theory and Practice**, New York, Macmillan Publishing Company, 1991, s. 131.

²⁵ Wright, Noe, **a.g.e.**, s. 363.

²⁶ John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Basic Organizational Behavior**, 2. Bs., New York: John Wiley&Sons Inc., 1998, s. 62.

²⁷ Jai B. P. Sinha, **Culture and Organizational Behaviour**, New Delhi, Sage Publications India Pvt Ltd, 2008, s. 115.

Maslow, 1908-1970 yılları arasında yaşamış ve doktora eğitimini Winsconsin Üniversitesi'nde psikoloji alanında tamamlamıştır.²⁸ Maslow, klinik gözlemlerine dayanarak kişilerin ihtiyaçlarının beş genel kategori içerisinde yer aldığını tespit etmiş ve bu ihtiyaçları hiyerarşik olarak sıralamıştır. Söz konusu hiyerarşi; insanların yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çaba sarf etmeden önce, daha düşük düzeydeki ihtiyaçlarını karşılama eğiliminde olduğunu göstermektedir.²⁹



Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Abraham Harold Maslow, "A Theory of Human Motivation", **Psychological Review**, Sayı: 50, 1943, s. 370-396.; Abraham Harold Maslow, **Motivation and Personality**, New York, Harper&Row Publishing, 1954, s. 35-46.

Maslow, insanlarda; "fizyolojik, güvenlik, sevgi/aidiyet, saygı ve kendini gerçekleştirme" olmak üzere beş temel ihtiyaç olduğunu belirtmiş ve bir alt basamaktaki ihtiyacın karşılanmasının ardından, kişilerin bir sonraki ihtiyacını tatmin etmeye yönelik arayış içerisine girdiğini ileri sürmüştür.³⁰ Bununla birlikte, Maslow; bir sonraki ihtiyaç seviyesine geçilebilmesi için bir alt basamakta yer alan ihtiyacın

²⁸ Sultan Kermally, **Gurus on People Management**, Londra, Thorogood Publishing Ltd., 2004, s. 25.

²⁹ Wright, Noe, **a.g.e.**, s. 363-364.

³⁰ Abraham Harold Maslow, **Motivation and Personality**, New York, Harper&Row Publishing, 1954, s. 35-46.

yüzde yüz karşılanması gerektiğini iddia etmemiştir.³¹ Dolayısıyla teoriye göre; belirli bir ihtiyaca yönelik motive olan kişi, söz konusu ihtiyacını “belirli bir düzeyde” karşıladıktan sonra bir üstteki ihtiyacını karşılamaya yönelik eylemde bulunmaktadır. Nitekim Maslow ortalama bir insanın, fizyolojik ihtiyaçlarının %85’ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70’ini, sevgi ihtiyacının %50’sini, saygı ihtiyacının %40’ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının %10’unu karşılamış olabileceğini belirtmektedir.³²

Maslow, hiyerarşik olarak sıraladığı beş temel ihtiyacı kendi arasında; “düşük düzeyli ihtiyaçlar” ve “yüksek düzeyli ihtiyaçlar” olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Fizyolojik, güvenlik ve sevgi/aidiyet ihtiyaçları “düşük düzeyli ihtiyaçlar” olarak gruplandırırken; saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise “yüksek düzeyli ihtiyaçlar” olarak nitelendirmektedir.³³

Fizyolojik ihtiyaçlar; en temel ihtiyaç düzeyinde kabul edilen, biyolojik özellikli ihtiyaçları kapsamaktadır. Beslenme ve barınma gibi gereksinimler bu kademedeki yer almaktadır. İşletmelerin çalışanların söz konusu düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamaları için yeterli düzeyde ücret ödemeleri gerekmektedir. Bu sayede, çalışanlar belirli bir hayat standardını sürdürme yetisine sahip olmaktadır.³⁴ Aynı zamanda işyerinin çalışma açısından uygun hale getirilmesi de bu kapsamda değerlendirilmektedir.³⁵

Güvenlik ihtiyaçları; Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçların ardından ikinci sırada gelmektedir. Bu kademedeki ihtiyaçlar; kişilerin güvenli bir çevre gereksinimini, fiziksel ve psikolojik tehditlerden korunmasını kapsamaktadır.³⁶ İşletmeler çalışanlarına iş güvencesi, sosyal yardımlar ve iş güvenliği tedbirleri sağlayarak güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaktadır.³⁷

³¹ Richard M. Hodgetts, **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, 2. Bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 1999, s. 496.

³² Maslow, **a.g.e.**, s. 54.

³³ Schermerhorn, Hunt, Osborn, **a.g.e.**, s. 65.

³⁴ Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 144.

³⁵ Daft, **a.g.e.**, s. 530.

³⁶ Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 145.

³⁷ Daft, **a.g.e.**, s. 530.

Sevgi ve aidiyet ihtiyacı ise; kişinin akranları ile ilişki kurma, bir gruba dahil olma, arkadaşlık kurma ve sevilme gereksinimlerini ifade etmektedir. İşletmelerde, gruplar içinde bulunma ve üstlerle ilişkilerin gelişmesi bu basamakta yer alan ihtiyaçları karşılamaya yönelik eylemler arasında yer almaktadır.³⁸

Saygı ihtiyacı, Maslow'un hiyerarşisinde dördüncü basamakta yer alıp; önceki üç basamaktan farklı olarak “yüksek düzeyli ihtiyaçlar” arasında yer almaktadır. Kişinin kendine saygısının gelişmesi ve başkaları tarafından kabul görme gereksinimi bu basamakta değerlendirilmektedir.³⁹ İşletmeler çalışanlarına daha fazla sorumluluk, statü ve kararlara katılım imkanı sağlayarak; söz konusu ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır.⁴⁰

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise; hiyerarşinin en üst basamağında yer almaktadır. Maslow söz konusu basamağı “daha fazlasını olma arzusu ve kişinin kapasitesi doğrultusunda tüm potansiyelini gerçekleştirmesi” olarak tanımlamaktadır.⁴¹ Bu basamağa ulaşan çalışanlar ise bulundukları işyerine değer katarak, beşeri sermaye olarak en etkili performansı göstermektedir.⁴²

Maslow 1943 yılında yayınladığı makalesinde insan ihtiyaçlarını söz konusu beş temel başlık altında toplamasına karşın, ilerleyen çalışmalarında “metamotivasyon” sürecini inceleyerek; oluşturduğu hiyerarşik sıralamasının altıncı basamağına “içsel/esas değerler (intrinsic values)” olarak tanımlanan “bilme arzusu ve estetiği” de eklemiştir.⁴³ Maslow, “The Farther Reaches of Human Nature (İnsan Tabiatının İleri Aşamaları)” adlı eserinde, kendini gerçekleştirme basamağına erişen bir kişinin nasıl motive olabileceğini sorgulayarak; cevabının “meta ihtiyaçlar” olduğunu ve bu durumdaki motivasyonun “metamotivasyon” olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.⁴⁴ Söz konusu ihtiyaçlar genel olarak;

³⁸ A.e.

³⁹ Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 146.

⁴⁰ Daft, **a.g.e.**, s. 530.

⁴¹ Hodgetts, **Organizational...**, **a.g.e.**, s. 132.

⁴² Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 146.

⁴³ Hazel Skelsey, “Maslow’s Hierarchy of Needs – The Sixth Level”, **The British Psychological Society**, Sayı: 27, 2014, s. 982-983.

⁴⁴ Abraham Harold Maslow, **The Farther Reaches of Human Nature**, 4. Bs., New York, Penguin Books Ltd., 1993, s. 290.

doğruluk, iyilik, güzellik, mükemmellik, üstünlük, sadelik ve zarafet gibi üst değerleri ifade etmektedir.⁴⁵

Maslow'un teorisine göre; çalışanların öncelikle ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulundukları basamakların tespit edilmesi ve bir sonraki ihtiyaçlarının tatminine yönelik motive edilmesi gerekmektedir.⁴⁶ Diğer bir ifadeyle; yöneticiler çalışanların sahip olmak istediklerini tespit ederek; onları elde etme doğrultusunda çalışanları yönlendirerek motive etmektedir.⁴⁷

Maslow'un, insan ihtiyaçları hiyerarşisini oluşturarak kurguladığı teori, yönetim alanında yaygın bir biçimde ün kazanmıştır. Sezgisel açıdan mantıklı ve anlamlı kabul edilmesine karşın; özellikle teoriye ilişkin yapılan deneysel araştırmalar ampirik kanıtlar sunamamıştır. Bu nedenle, Maslow'un teorisinin ampirik açıdan yetersiz bulunduğu belirtilmektedir.⁴⁸

2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kapsam teorileri arasında kabul edilen bir diğer motivasyon teorisi ise; Frederick Herzberg ve arkadaşlarına ait olan, ancak daha fazla Herzberg ile tanınan ve "motivasyon-hijyen teorisi" olarak bilinen "çift faktör teorisi"dir. Herzberg, 1923-2000 yılları arasında yaşamış ve yönetim alanında profesör unvanı alan bir bilim adamıdır. Kendisini popüler hale getiren teorisini ise 1959 yılında yayınladığı "The Motivation to Work (İşe Yönelik Motivasyon)" adlı kitabında sunmuştur.⁴⁹ Motivasyonu bir "jeneratöre" benzeten Herzberg, kişinin dışarıdan gelen bir etkiye ihtiyaç duymaksızın kendi çalışma enerjisini oluşturması gerektiğini ileri sürmüştür.⁵⁰

⁴⁵ Skelley, **a.g.e.**, s. 982.

⁴⁶ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 206.

⁴⁷ Koçel, **a.g.e.**, s. 489.

⁴⁸ Mahmoud A. Wahba, Lawrence G. Bridwell, "Maslow Reconsidered: A Review of Research on The Need of Hierarchy Theory", **Organizational Behaviour and Human Performance**, Sayı: 15, 1976, s. 233.

⁴⁹ Kermally, **a.g.e.**, s. 44.

⁵⁰ Frederick Herzberg, "Bir Kere Daha: Çalışanları Nasıl Motive Edersiniz?", **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon**, Çev: Leyla Aslan, İstanbul, Acar Matbaacılık A.Ş., 2004, s. 56.

Herzberg, 1950’lerin başında dokuz farklı işletme içerisinde ve 200 katılımcı ile gerçekleştirdiği çalışmada; ihtiyaçların iki farklı kategoriye ayrıldığını tespit etmiştir. Söz konusu faktörleri “motivasyon faktörleri” ve “hijyen faktörleri” olarak isimlendiren Herzberg, çalışanlar arasındaki bu ihtiyaçların birbirinden farklı olduğunu belirtmiştir.⁵¹

Herzberg tarafından yapılan çalışmada “insanlara kendilerini işlerinde mutlu ve mutsuz hissettiren unsurlar” sorulmuş ve çalışanlardan işlerini yaparken kendilerini iyi ve kötü hissettikleri durumları detaylı olarak sıralamaları istenmiştir. Herzberg, çalışanların işleri ile ilgili iyi hissettiklerini belirttikleri durumların, kendilerini kötü hissettiklerini belirttikleri durumlardan farklı olduğunu tespit ederek; araştırmadan elde edilen sonuçları iki kategoriye ayırmıştır.⁵² Herzberg’e göre; iş tatmininin zıttı “iş tatminsizliği” değil; iş tatmininin “olmamasıdır”; iş tatminsizliğinin zıttı ise “iş tatmini” değil, “iş tatminsizliğinin olmamasıdır”.⁵³

Tablo 11: Hijyen ve Motivasyon Faktörleri

Hijyen Faktörleri	Motivasyon Faktörleri
➤ Ücret ➤ Nezaret ➤ Statü ➤ Güvenlik ➤ Çalışma Koşulları ➤ Politikalar ve Yönetim ➤ Kişilerarası İletişim	➤ İşin kendisi ➤ Tanınma ➤ İlerleme ➤ Gelişme ➤ Sorumluluk ➤ Başarma

Kaynak: Richard M. Hodgetts, **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, 2. Bs., İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 1999, s. 511.

⁵¹ V. G. Kondalkar, **Organizational Behaviour**, New Delhi, New Age International Ltd., 2007, s. 105.

⁵² Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 207-208.

⁵³ Herzberg, **a.g.e.**, s. 60-61.

Herzberg, iş tatminsizliğini engelleyen faktörleri, fiziksel hijyenin insan vücudu üzerindeki etkilerine benzeterek “hijyen faktörler” olarak adlandırmıştır. Örneğin; bir yaranın iyileşmesi için dökülen tentürdiyot, yaralı olan bölgenin iyileşmesini sağlarken, yara oluşmadan önceki durumdan daha iyi hale getirmemektedir. Herzberg’in öne sürdüğü hijyen faktörleri de örnekteki duruma benzer olarak çalışanların performansına olumlu katkı sağlamamakla birlikte, performans kaybını engellemektedir.⁵⁴

Herzberg tarafından “işin kendisi, tanınma, ilerleme, gelişme, sorumluluk ve başarıma” olarak sıralanan “motivasyon faktörleri” ise, çalışanların iş tatminlerini ve verimliliklerini olumlu yönde etkilemektedir.⁵⁵ Nitekim Herzberg’in teorisi çerçevesinde çalışanların motivasyonunun sağlanması için; onlara işin sonucu olan terfi, kişisel gelişim, tanınma, sorumluluk ve başarı imkânlarının sunulması gerektiği belirtilmektedir.⁵⁶

2.2.1.3. McClelland’ın Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi

Kapsam teorilerinden bir diğeri ise David McClelland ve arkadaşlarının çalışmaları sonucunda ortaya çıkan ve “kazanılmış ihtiyaçlar teorisi (the acquired needs theory)” olarak adlandırılan motivasyon teorisidir.⁵⁷ Teoride yer alan “kazanılmış” ifadesi; söz konusu ihtiyaçların doğuştan gelmediğini, zaman içerisinde yaşanan tecrübeler neticesinde elde edildiğini vurgulamaktadır.⁵⁸

Kazanılmış ihtiyaçlar teorisi, McClelland ve arkadaşlarının 1940’lı yılların sonundan itibaren uzun yıllar boyunca uyguladıkları tematik değerlendirme testleri (thematic apperception test) neticesinde tespit edilen ihtiyaçları içermektedir. Söz konusu test sürecinde kişilere bazı resimler gösterilmiş ve kişilerden gördükleri hakkında hikayeler yazmaları istenmiştir. Elde edilen cevaplar sonucunda

⁵⁴ Hodgetts, *Yönetim...*, a.g.e., s. 510.

⁵⁵ A.e., s. 511.

⁵⁶ Robbins, Judge, a.g.e., s. 209.

⁵⁷ Hodgetts, *Organizational...*, a.g.e., s. 135.

⁵⁸ Daft, a.g.e., s. 534.

McClelland ve arkadaşları insanlarda üç temel ihtiyaç olduğunu gözlemlemiştir.⁵⁹ Çalışmalar neticesinde tespit edilen ihtiyaçlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.⁶⁰

- Başarı İhtiyacı; zor olan şeyleri başarma, başarı açısından yüksek derecelere ulaşma, ustalık gerektiren karmaşık görevleri yerine getirme, diğerlerinden üstün olma arzusu
- İlişki İhtiyacı; kişisel ilişkilerini geliştirme, yakın arkadaşlıklar kurma ve çatışmadan kaçınma arzusu
- Güç İhtiyacı; Başkalarını etkileme ve kontrol etme, başkalarından sorumlu olma ve diğerleri üzerinde otorite elde etme arzusu

McClelland yirmi yıldan fazla bir süre boyunca gerçekleştirdiği çalışmalarla insanların ihtiyaçlarına ve bu ihtiyaçların yönetim alanındaki uygulamalarına odaklanmıştır.⁶¹ Araştırmalarında özellikle “başarı ihtiyacına” odaklanan McClelland, “yüksek başarıya” ulaşanların üç önemli özelliğini; “kişisel sorumluluk, orta derece risk ve somut geribildirim” olarak sıralamıştır. Kazanılmış ihtiyaçlar teorisine göre; yüksek başarı sağlayan kişiler, süreçlerde işi şansa bırakmaktan ziyade kendi kontrollerinde olmasını tercih etmekte, düşük veya yüksek riskli işlerin yerine gerçekleştirebileceklerine inandıkları orta derece riskli olan işlerde tam performans göstermekte ve gösterilen performans neticesinde üstlerinden somut geribildirimler beklemektedir.⁶² Söz konusu üç unsurun sağlanması halinde ise başarı ihtiyacı yüksek olan kişilerin motivasyonunun yüksek olacağı vurgulanmaktadır.⁶³

McClelland yüksek başarı gösteren kişilerin özelliklerini belirledikten sonra, insanların başarıya nasıl yönlendirilebileceğini araştırmıştır. McClelland bu konuda dört adım olduğunu belirtmektedir:

- Birincisi; bireyler geribildirim almak için mücadele etmelidir. Bunu yaparak, başarıya ulaşmayı isteğini sağlamlaştırmakta ve daha fazlasını yapma arzusunu güçlendirmektedir.

⁵⁹ Schermerhorn, Hunt, Osborn, **a.g.e.**, s. 66.

⁶⁰ Daft, **a.g.e.**, s. 534.

⁶¹ **A.e.**

⁶² Hodgetts, **Organizational...**, **a.g.e.**, s. 135-136.

⁶³ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 210.

- İkincisi; bireyler, yapmak istedikleri işte başarıya ulaşmış kişileri rol model almalıdır.
- Üçüncüsü; bireyler, kendilerini başarıya ihtiyaç duyan ve mücadele etmek isteyen birisi gibi düşünerek kendileri ile ilgili gereken değişiklikleri yapmalıdır.
- Dördüncüsü; bireyler, kendileri hakkında pozitif düşünerek amaçlarını kontrol altında tutmalıdır.

Teorisinde çalışanların motivasyonu bakımından özellikle “başarı” ihtiyacının üzerinde yoğunlaşan McClelland, yöneticiler için ise “güç” ihtiyacının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bir yöneticinin “iyi olup olmadığının” en önemli göstergesi olarak; yöneticinin uygulamaları sonucunda ofiste oluşan ve astların moraline yansıyan atmosferi göstermektedir. McClelland’a göre iyi bir yönetici; diğer şeylerin yanı sıra, astlarının kendilerini güçlü ve sorumlu hissetmelerini sağlayan, iyi performans gösterdikleri takdirde onları gereken derecede ödüllendiren ve astlara herhangi bir durumla karşılaştıkları zaman, yapılması gerekeni bildikleri hissini hissetmelerini sağlayan kişilerdir.⁶⁴

McClelland yöneticilerde “güç” ihtiyacının ortalama insanların %70’inin puanından daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte, çalışanların motivasyonuna etki eden unsurun yöneticilerin güç ve başarı ihtiyacı ilişkisinden ziyade, güç ve ilişki ihtiyacının olduğunu belirterek; yüksek motivasyon sağlayan yöneticilerin güç ihtiyaçlarının ilişki ihtiyaçlarından yüksek olduğunu belirtmektedir.⁶⁵

Abraham Maslow ve Frederick Herzberg’in motivasyon teorilerine kıyasla en iyi araştırma desteğine sahip olan ve daha uygulanabilir kabul edilen McClelland’ın “kazanılmış ihtiyaçlar teorisi”; özellikle çalışanlar arasında bu üç ihtiyacın tespiti

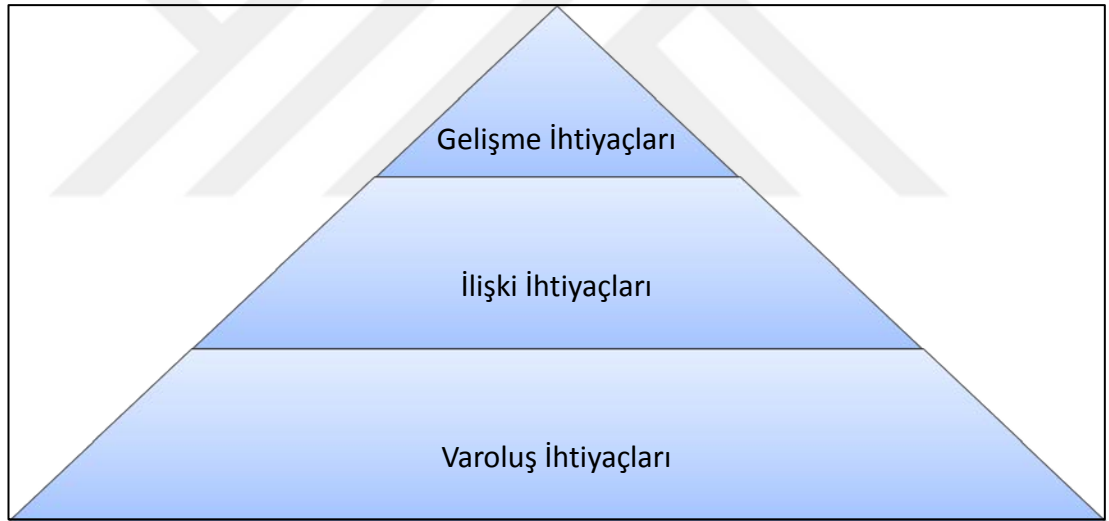
⁶⁴ David C. McClelland, David H. Burnham, “Güç-Muhteşem Bir Motivasyon Faktörü”, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon**, Çev: Leyla Aslan, İstanbul, Acar Matbaacılık A.Ş., 2004, s. 106.

⁶⁵ **A.e.**, s. 107.

için gereken zaman ve kaynak maliyetinin yüksekliği bakımından eleştirilmektedir.⁶⁶

2.2.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi uzun yıllar boyunca motivasyonu açıklamak için kullanılmıştır. Kolay anlaşılabilir olması nedeniyle ardından gelen teoriler için de önemli bir kaynak olmuştur. Ancak ampirik açıdan yetersiz olması, teorisinin zayıf yanını oluşturmuştur.⁶⁷ Alderfer, Maslow'un modelini daha uygulanabilir hale getirmek amacıyla Maslow'un teorisinde beş adet olarak sıralanan ihtiyaçları; varoluş (existence), ilişki (relatedness) ve gelişme (growth) olmak üzere üç sınıfa indirmiştir.⁶⁸



Şekil 4: Alderfer'in VİG (ERG) Hiyerarşisi

Kaynak: Clay P. Alderfer, **Existence, Relatedness, and Growth**, New York, Free Press, 1972, s. 27.

Alderfer'in teorisindeki “varoluş ihtiyacı” Maslow'un teorisinde ilk iki basamakta yer alan “fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına” denk gelmektedir. Teorideki “ilişki ihtiyacı”, Maslow'un hiyerarşisinde üçüncü basamakta yer alan “sevgi ve aidiyet ihtiyacını” içermektedir. Alderfer'in kurguladığı ihtiyaçlar

⁶⁶ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 210.; Hodgetts, **Organizational..., a.g.e.**, s. 135.

⁶⁷ Wright, Noe, **a.g.e.**, s. 364-365.

⁶⁸ Clay P. Alderfer, **Existence, Relatedness, and Growth**, New York, Free Press, 1972, s. 27.

hiyerarşisinin son basamağında yer alan “gelişme ihtiyacı” ise Maslow’un hiyerarşisinin dördüncü ve beşinci basamağında yer alan “saygı ve kendini gerçekleştirme” ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.⁶⁹

Tablo 12: Alderfer ve Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Karşılaştırılması

Alderfer’in İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
Gelişme İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı
	Saygı İhtiyacı
İlişki İhtiyacı	Sevgi ve Aidiyet İhtiyacı
Varoluş İhtiyacı	Güven İhtiyaçları
	Fizyolojik İhtiyaçlar

Kaynak: Şekil-3 ve Şekil-4’teki bilgilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Alderfer teorisini oluştururken, önemli ölçüde Maslow’un teorisinden yararlanmasına karşın, her iki teori arasında bazı farklılıklar da söz konusudur. Maslow’un hiyerarşisinde bir kişi alt basamaklarda yer alan ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra söz konusu ihtiyaçlar motive edici özelliğini kaybetmekte ve kişi üst sıralardaki ihtiyaçlara yönelmektedir; ancak, Alderfer kişilerin üst ihtiyaçlarını tatmin edememesi durumunda tekrar alt basamaklardaki ihtiyaçlarına yöneleceğini belirtmektedir. Ayrıca Maslow’un teorisine göre ihtiyaçlar arasında belirli bir hiyerarşi söz konusudur; bir alt basamaktaki ihtiyaç tatmin edilmeden kişilerin üst ihtiyaçlara odaklanmayacağı kabul edilmektedir; bununla birlikte, Alderfer kişilerin farklı zamanlarda farklı ihtiyaçlar tarafından motive olabileceğini öne sürmektedir.⁷⁰

Alderfer’in modelini test etmeye yönelik çalışmaların, beklenen deneysel doğrulamayı sağlayamadığı görülmüştür. Bununla birlikte, Alderfer’in oluşturduğu teori Maslow’un teorisine göre daha esnek bir yapıya sahiptir.⁷¹

⁶⁹ Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 417.

⁷⁰ Wright, Noe, **a.g.e.**, s. 365-366.

⁷¹ Pınar Süral Özer, Tayfun Topaloğlu, “Motivasyon ve Motivasyon Teorileri”, **Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, 3. Bs., Editör: Celalettin Serinkan, Ankara, Nobel Basım Yayın Dağıtım, 2012, s. 92.

2.2.1.5. Kapsam Teorilerine Katkılar: McGregor'un X ve Y Teorisi ile Fromm'un İhtiyaç Teorisi

Davranışı başlatan, ortaya çıkaran ve harekete geçiren unsurun ne olduğunu araştıran ve kendi teorileri çerçevesinde yorumlayan; Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland ve Clay Alderfer gibi isimlerin yanında; Douglas McGregor ve Eric Fromm gibi bilim adamları da kapsam teorilerine katkı sağlamıştır.

Douglas McGregor, yöneticilerin çalışanlara bakış açısını yansıtan X ve Y teorileri çerçevesinde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini de göz önünde bulundurarak çalışanların motivasyonuna ilişkin yeni bir yorum getirmiştir.⁷² McGregor, uzun bir süre boyunca yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerini incelemiş ve ardından, yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarını bazı yargılar çerçevesinde şekillendirdiği sonucuna ulaşmıştır. McGregor, yöneticilerin çalışanlar hakkındaki yargılarını "X Teorisi" ve "Y Teorisi" olmak üzere iki grup altında değerlendirmiştir.⁷³ Çalışanlara yönelik geleneksel bir bakış açısını temsil eden ve McGregor tarafından "Teori X" olarak adlandırılan bakış açısına göre çalışanlar;⁷⁴

- Ortalama bir insan doğası gereği tembeldir; mümkün olan en düşük seviyede çalışır.
- Hırstan yoksundur, sorumluluk almayı sevmez ve yönlendirilmeyi bekler.
- Doğası gereği bencildir ve işletmenin ihtiyaçlarına karşı kayıtsızdır.
- Doğası gereği değişime karşı direnç gösterir.
- Kolay aldanabilir; pek zeki değildir.

Teori X çerçevesinde sıralanan özellikler geleneksel yönetim anlayışını yansıtmakta; çalışanların sürekli kontrol altında tutulmasını ve düşük düzeydeki ihtiyaçlarını dikkate alarak motivasyonunun amaçlanmasını öngörmektedir. Ancak,

⁷² Latham, **a.g.e.**, s. 32.

⁷³ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 206.

⁷⁴ Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise", **Management Review**, Sayı: 46, Cilt: 11, 1957, s. 22.

McGregor'un "Teori Y" olarak adlandırdığı ve çalışanlarının motivasyonunun sağlanması için kendisinin de desteklediği görüşe göre, çalışanlar;⁷⁵

- Doğası gereği pasif değildir.
- Değişime karşı direnç göstermezler.
- Motivasyon, gelişme isteği, sorumluluk alma becerisi ve işletmenin hedeflerine uyum çalışanlarda bulunan özelliklerdir.

McGregor'a göre, yönetim; çalışanların kapasitelerini gerçekleştirmelerini ve Teori Y'nin maddelerinde sıralanan olumlu özelliklerini ortaya çıkarabilmeleri için, onlara gereken çalışma ortamını sağlamalıdır.⁷⁶ Bu doğrultuda çalışanların motive edilebilmeleri için; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde sıralanan yüksek düzeyli ihtiyaçlara odaklanılması gerekmektedir. McGregor'un teroisinde; katılımcı karar vermenin, sorumluluk almanın, zorlayıcı görevler vermenin ve grup içi iyi ilişkiler geliştirmenin çalışanların motivasyonunu sağlayacağı düşünülmektedir.⁷⁷

Kapsam teorilerine katkı sağlayan bir diğer teorisyen ise Erich Fromm'dur. Fromm, Maslow ve Alderfer'in teorilerine ilave olarak iki ihtiyaç daha eklemiştir. Söz konusu ihtiyaçlar; "amaç edinme" ihtiyacı ve "bir dünya görüşü" ihtiyacıdır. Amaç edinme ihtiyacı, insanların temel düzeydeki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra bireyin yaşam içerisinde bir amacının olmasını belirtirken; bir dünya görüşüne sahip olma ihtiyacı ise, bireyin belirli düzen içerisinde istikrarlı bir karakter sergilemesi için hissettiği ihtiyacı ifade etmektedir.⁷⁸

2.2.1.6. Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması

Davranışları ortaya çıkaran ihtiyaçları inceleyen kapsam teorileri literatürde dört temel başlıkta incelenmektedir. Söz konusu teoriler genel olarak 1950 ile 1960 yıllarındaki çalışanların motivasyonuna ilişkin olan hakim paradigmayı yansıtmaktadır. Öncelikle Maslow ile başlayan ve ardından diğer teorisyenler

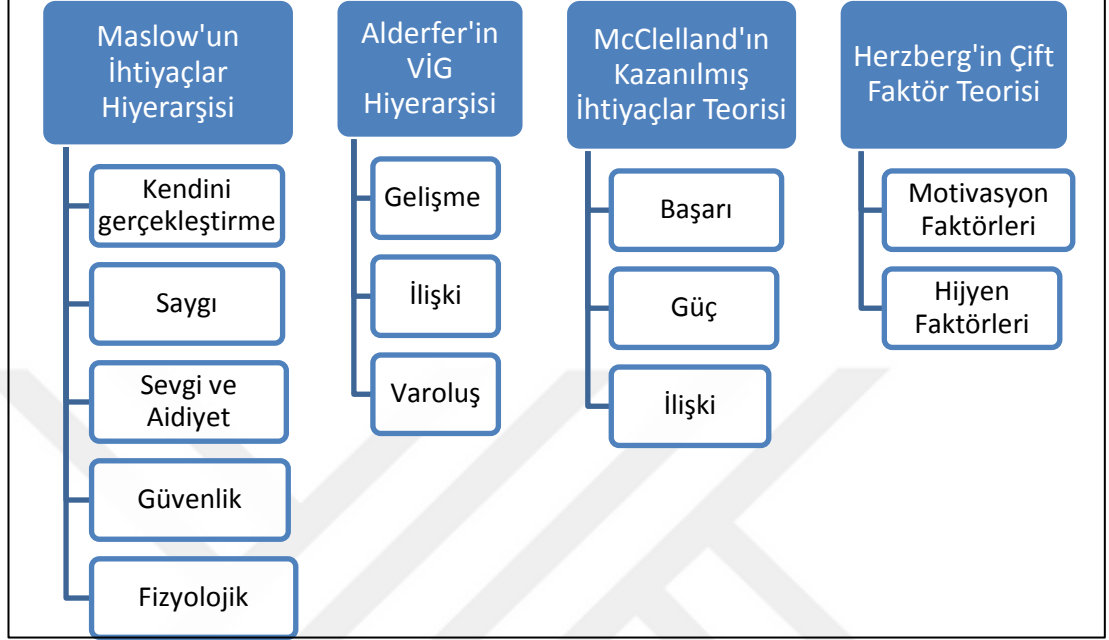
⁷⁵ A.e., s. 25.

⁷⁶ A.e.

⁷⁷ Robbins, Judge, a.g.e., s. 207.

⁷⁸ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, 2. Bs., Bursa, Ezgi Kitabevi, 2005, s. 35-36.

tarafından geliştirilen dört temel kapsam teorisi, karşılaştırmalı bir biçimde Şekil-5'te yer almaktadır.



Şekil 5: Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Richard M. Hodgetts, **Organizational Behavior: Theory and Practice**, New York, Macmillan Publishing Company, 1991, s. 140.

Kapsam teorilerinin her biri motivasyona farklı bir bakış açısı getirerek, konuya önemli katkılar sağlamıştır. Özellikle, Klasik Yönetim Anlayışı'nın motivasyon konusunda yalnızca maddi faktörleri dikkate aldığı göz önünde bulundurulursa, kapsam teorileri içerisinde yer alan ve insanların ihtiyaçları arasında sıralanan kendini gerçekleştirme, saygı, başarı, sevgi ve aidiyet gibi unsurlar; çalışanların motivasyonu amaçlanırken sosyal faktörlerin önemsenmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

2.2.2. SÜREÇ TEORİLERİ

Motivasyon teorilerinin genel olarak sınıflandırmasında kapsam teorilerinin ardından ikinci grubu “süreç teorileri” oluşturmaktadır. Süreç teorileri, çalışanların

belirli bir davranışı sergilemeye “nasıl” karar verdiğini izah etmeye çalışmaktadır.⁷⁹ Diğer bir ifadeyle, kapsam teorileri motivasyonun ardında yatan ihtiyacın “ne” olduğunu sorgulamakta ve motivasyon sürecini derinlemesine incelememekte iken; süreç teorileri ise, çalışanların bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik kararlarını “nasıl” aldıklarını, davranışın nasıl yönlendirildiğini ve “neden” eylemi sürdürdüklerini veya durdurduklarını açıklama amacı taşımaktadır.⁸⁰

Süreç teorileri, motivasyonu; kişinin algıları, inançları ve iş ödüllerinin ulaşılabilirliği hakkındaki beklentileri ve bunların ihtiyaçları tatmin edebilme düzeyi ile açıklamaya çalışmaktadır. Ayrıca, süreç teorileri bireylerin davranışlarının ardında içsel faktörlerin yer alabileceğini, ancak aynı zamanda dışsal faktörlerin de etkili olduğunu vurgulamaktadır.⁸¹ Kısacası; süreç teorileri, motivasyon sürecinin nasıl işlediğini ve süreç içerisinde yer alan faktörlerin etkileşimini incelemektedir.

Süreç teorileri içerisinde; Vroom’un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter’in Beklenti Teorisi, Davranış Şartlandırma (Sonuç Şartlandırma) Yaklaşımı, Adams’ın Eşitlik Teorisi ve Locke’ın Amaç Teorisi yer almaktadır.⁸²

2.2.2.1. Vroom’un Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, motivasyon sürecini sağlayan “bilişsel” durumlara odaklanarak; ödüllerin davranışları nasıl yönlendirdiğini açıklamaya çalışmaktadır. Beklenti teorilerinin farklı versiyonları olmasına karşın literatürde en yaygın şekilde bilineni Victor Vroom’un Beklenti Teorisi’dir.⁸³

1960’lı yılların sonlarına doğru, motivasyon sürecine yönelik çalışmalar farklı bir boyut kazanmıştır. Daha önce “ihtiyaçları” dikkate alarak motivasyonu açıklamaya çalışan teoriler geliştirilir iken; 1960’lı yılların ikinci yarısından itibaren motivasyonun “nasıl” başladığı ve sürdürüldüğü yönünde teorik tartışmalar ortaya çıkmıştır. Bu değişim süreci içerisinde organizasyon ve yönetim alanında profesör

⁷⁹ Daft, **a.g.e.**, s. 535.

⁸⁰ Schermerhorn, Hunt, Osborn, **a.g.e.**, s. 69.; Hodgetts, **Organizational..., a.g.e.**, s. 142.

⁸¹ Hotamışlı, Şenol, **a.g.e.**, s. 15.

⁸² **A.e.**, s. 15-22.;Keser, **a.g.e.**, s. 37.

⁸³ Önen, Tüzün, **a.g.e.**, s. 56.

unvanına sahip olan Victor Vroom, 1964 yılında yayınladığı “Work and Motivation (Çalışma ve Motivasyon)” adlı eseri ile motivasyona ilişkin yeni bir bakış açısı geliştirmiştir.⁸⁴ Vroom’un teorisinin, günümüzde motivasyona ilişkin en fazla kabul gören açıklama olduğu belirtilmektedir.⁸⁵

Beklenti teorisi, motivasyonun; kişilerin görevi yerine getirebilme ve karşılığında almayı istedikleri ödüle ilişkin beklentilerine bağlı olduğunu ileri sürmektedir.⁸⁶ Diğer bir ifadeyle; beklenti teorisi, kişilerin belirli bir davranışı gösterme eğilimini; davranışın sonuçlarının çekiciliğine ve sonuçlara ilişkin beklentilerin gücüne bağlamaktadır.⁸⁷

Vroom’un teorisinde motivasyonu açıklarken kullandığı üç kavram bulunmaktadır. Bunlar; araçsallık (instrumentality), valens (valence) ve beklenti (expectancy) olarak sıralanmaktadır. Vroom üç unsuru içerecek şekilde motivasyonu aşağıdaki şekilde formülize etmektedir:⁸⁸

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Valens}$$

Modeldeki “beklenti” kavramı kişinin bir işi yerine getirebilmesine yönelik inancını ifade etmektedir. Valens ise, bir çıktının ya da ödülün kişi tarafından algılandığı değerdir. Son olarak, araçsallık kavramı ise; kişinin gerçekleştirdiği performans sonucunda elde ettiği birinci çıktı ile beklenti içerisinde olduğu ikinci çıktı (ödül) arasındaki ilişkinin düzeyini belirtmektedir; diğer bir ifadeyle, kişinin performansı neticesinde ödüllendirileceğine dair inancıdır.⁸⁹ Beklenti teorisi, modelde yer alan üç faktörün de yüksek olması durumunda kişinin motivasyonunun yüksek olacağını; ancak faktörlerden bir tanesinin dahi “sıfır” olması durumunda motivasyon düzeyinin de “sıfır” olacağını göstermektedir.⁹⁰ Teorinin temel özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:⁹¹

- Birey, bir sonuca ulaştığı takdirde ödül kazanacağına inanmalıdır,

⁸⁴ Kermally, **a.g.e.**, s. 51.

⁸⁵ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 225.

⁸⁶ Daft, **a.g.e.**, s. 536.

⁸⁷ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 225.

⁸⁸ Schermerhorn, Hunt, Osborn, **a.g.e.**, s. 71.

⁸⁹ Hodgetts, **Organizatonal...**, **a.g.e.**, s. 146.; Önen, Tüzün, **a.g.e.**, s. 56-57.

⁹⁰ Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 160.

⁹¹ Keser, **a.g.e.**, s. 39.

- Söz konusu sonuç neticesinde elde edeceği ödül istemelidir,
- Aynı zamanda birey, kendisinden beklenen başarıya ulaşacağına inanmalıdır.

Beklenti teorisi; kişinin, davranışının sonucunun kendisine ödül ya da arzu ettiği bir çıktı olarak döneceğine inanması durumunda motive olacağını ileri sürmektedir. Teoriye göre; sadece ihtiyaçlar ve istekler davranışın fonksiyonu değil; aynı zamanda, sosyal çevre diye nitelenen dışsal faktörler de davranışın fonksiyonudur.⁹²

Söz konusu teori çerçevesinde çalışanları motive etmek isteyen yöneticilerin; çalışanı için hangi tür ve hangi düzeyde bir ödülün önemli olduğunu bilmesi, organizasyon için beklenen davranışın ve performans düzeyinin belirlenmesi ve performans ile ödül arasında somut bir ilişki kurulması gerekmektedir.⁹³

2.2.2.2. Lawler ve Porter’ın Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter, Vroom’un modelini esas alarak, ancak söz konusu motivasyon modeline bazı katkılar sağlayarak kendi modellerini geliştirmişlerdir. Lawler ve Porter tarafından geliştirilen modelin ilk kısmı, Vroom’un modeli ile benzerdir. Kısacası, kişinin motive olma derecesi “valens” ve “bekleyiş” tarafından etkilenmektedir. Ancak, Vroom’un modelinde kişinin yüksek gayret içerisinde olması yüksek performans ile sonuçlanırken; Lawler ve Porter’in modelinde söz konusu süreci etkileyen farklı değişkenler de dikkate alınmıştır. Bu değişkenler ise, “kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması” ile “algılanan rol” olarak belirtilmektedir.⁹⁴ Diğer bir ifadeyle; Vroom’un modelinde yüksek çabanın yüksek performans ile sonuçlanacağı düşünülürken; Lawler ve Porter’ın modelinde söz konusu ilişki her zaman için doğrusal değildir. Bu noktada, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması ve algılanan rol; çaba ile performans arasındaki ilişkiye etki etmektedir. Dolayısıyla kişi arzulanan bir performansı göstermek için yüksek çaba

⁹² A.e., s. 37-38.

⁹³ Hotamışlı, Şenol, a.g.e., s. 19-20.

⁹⁴ Koçel, a.g.e., s. 496.; Keser, a.g.e., s. 40.

harcasa dahi gerekli bilgi ve yetenekten yoksun ise bu amaca ulaşamayacaktır. Aynı zamanda; yüksek performansın gerçekleşebilmesi için örgütün kişiye yüklediği rol ile işin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için gereken özellikler ve davranışlar olarak tanımlanan kişinin kendi rol algısı arasında uyum olmalıdır.⁹⁵

Lawler ve Porter'in modeline göre, bireyin motivasyonu; kendisinin, bir işe yönelik göstereceği çaba neticesinde ortaya çıkacak performansına ilişkin beklentisinden ve performans neticesinde elde edeceği ödül beklentisinden de etkilenmektedir.⁹⁶ Lawler ve Porter'e göre, ödüller; dışsal ve içsel olarak temel iki gruba ayrılmaktadır. Ücret, terfi, statü, övgü, ek ödeme, sosyal yardım ve iş güvenliği gibi uygulamalar "dışsal ödüller" arasında yer almaktadır. Dışsal ödüller ile performans arasındaki ilişkinin ise yüksek olmadığı belirtilmektedir. Bununla birlikte; başarı hissi, kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme gibi kişisel doyuma yönelik olan ödüller ise "içsel ödül" olarak nitelendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle; içsel ödüller, bir işin gerçekleşmesi neticesinde kişinin kendi kendini ödüllendirmesidir. Performans ile içsel ödüller arasındaki ilişki ise dışsal ödüllere göre daha yüksek kabul edilmektedir.⁹⁷

2.2.2.3. Edimsel Koşullanma Teorisi

Multidisipliner bir özellik taşıyan örgütsel davranış alanının psikoloji biliminden aldığı önemli kavramlardan birisi "şartlandırma (conditioning)" kavramıdır.⁹⁸ Süreç teorileri arasında sıralanan "şartlandırma" yaklaşımları, literatürde "klasik şartlandırma" ve "edimsel koşullanma (davranış şartlandırma)" olarak iki farklı biçimde incelenmektedir.

Klasik şartlandırma; Ivan Pavlov tarafından gerçekleştirilen deney sonucunda ortaya çıkmıştır. Pavlov'un gerçekleştirdiği deneyin orijinali "tükürük salgısının sindirim sistemindeki rolü" üzerinedir. Bu doğrultuda deney ortamında bir köpeğin

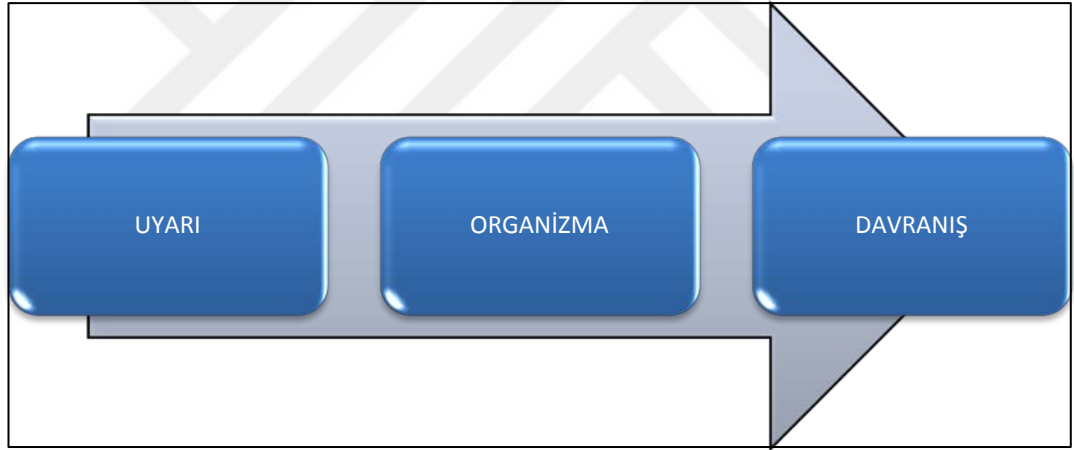
⁹⁵ Güler Tozkoparan, "Motivasyonda Süreç Kuramları", **Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, 3. Bs., Editör: Celalettin Serinkan, Ankara, Nobel Basım Yayım Dağıtım, 2012, s. 117-118.

⁹⁶ Hodgetts, **Yönetim...**, a.g.e., s. 519.

⁹⁷ Tozkoparan, **a.g.e.**, s. 118.

⁹⁸ Koçel, **a.g.e.**, s. 492

salgılarını inceleyen Pavlov, bir süre sonra söz konusu canlının (organizmanın) deneyin yapılacağı odaya getirildiğinde önüne herhangi bir besin konulmadan dahi salgılarının faaliyete geçtiğini gözlemlemiştir. Pavlov bu durumu daha detaylı incelemek üzere yeni bir deney ortamı oluşturarak, köpeğin beslenme zamanında besin ile birlikte bir uyarıcıyı (zil sesi) eş zamanlı olarak sunmuştur. Birkaç tekrar sonra Pavlov, yalnızca zili çalmasına rağmen köpeğin beslenme faaliyetindeki reaksiyonları gösterdiğini tespit etmiştir. Gözlemlenen bu durumun motivasyon açısından iki önemli sonucu bulunmaktadır. Birincisi; çevremizde bulunan nötr durumdaki uyarıcılar (zil), istenen bir amaca (gıda) eşlik ettiği takdirde motivasyonel etki kazanmaktadır. İkincisi, klasik şartlandırma sürecinde gerekli koşullar sağlandığı takdirde etkilenen canlı pasif durumdadır; diğer bir ifadeyle amaçlanan davranışın oluşması canlının inisiyatifinde değildir.⁹⁹



Şekil 6: Klasik Şartlandırma Süreci

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. Bs., İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2007, s. 492.

Klasik şartlandırma sürecinin sunulduğu Şekil-6’da görüldüğü üzere; söz konusu süreçte şartlandırmanın temel noktası “uyarıcı” olup, uyarılma neticesinde organizma (canlı) bir davranışa yönelmektedir.

Örgütsel davranış alanı içerisinde motivasyon teorileri arasında kullanılan şartlandırma türü ise “edimsel koşullanma (sonuçsal şartlandırma, operant şartlandırma, sonuçsal şartlandırma)” yaklaşımıdır. Burrhus Frederic Skinner

⁹⁹ Herbert L. Petri, John M. Govern, **Motivation: Theory, Research and Application**, 5. Bs., Belmont, Thomson Learning Inc., 2004, s. 158-160.

tarafından geliştirilen söz konusu yaklaşımın temel hipotezi; davranışların, karşılaşılan sonuçlar tarafından şartlandırıldığıdır.¹⁰⁰ Skinner tarafından öne sürülen edimsel koşullanma (operant conditioning) teorisinin temelleri ise yirminci yüzyılın ilk yıllarında Thorndike tarafından yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Thorndike, günümüzde literatürde yer alan “pekiştirme” kavramının öncülüğü kabul edilen “etki kanunu (law of effect)” teorisinde; sonuçlar neticesinde elde edilen karşılıkların, “uyarıcı” ile “karşılık (ödül/ceza)” ilişkisini güçlendirdiğini belirtmiştir.¹⁰¹ Thorndike’nin teorisinden hareketle Skinner ise “edimsel koşullanma” teorisini geliştirmiştir.



Şekil 7: Edimsel Koşullanma Süreci

Kaynak: Levent Önen, Burak Tüzün, **Motivasyon**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2005, s. 51.

Skinner tarafından geliştirilen “edimsel koşullanma” teorisi, klasik şartlandırmanın aksine, davranışın pekişmesinin veya sönmesinin (tekrarlanmamasının) davranışın karşılaşılabileceği sonuca bağlı olduğunu ileri sürmektedir.¹⁰²

Edimsel koşullanma sürecinin sunulduğu Şekil-7’de görüldüğü üzere; söz konusu yaklaşımda, klasik koşullanmanın aksine, süreç organizmanın davranış sergilemesi ile başlamaktadır. Davranışın ardından karşılaşılan sonucun “ödül” veya “ceza” olması ise; organizmanın aynı davranışı gösterme kararını belirlemektedir.

¹⁰⁰ Koçel, **a.g.e.**, s. 492.

¹⁰¹ Petri, Govern, **a.g.e.**, s. 169.

¹⁰² Önen, Tüzün, **a.g.e.**, s. 50.

Edimsel koşullanma teorisi, insanların davranışlarının olumlu pekiştirildiğinde arzulanan davranışlarını tekrarlayacağını ileri sürmektedir. Bununla birlikte Skinner, arzulanan davranışın ortaya çıkması için ödülün arzulanan davranışın hemen ardından verilmesi gerektiğini belirtmektedir. Davranışın ödüllendirilmemesi veya cezalandırılması durumunda ise tekrarlanma ihtimali azalmaktadır.¹⁰³

Edimsel koşullanma yaklaşımına göre çalışanlarını motive etmek isteyen yöneticilerin aşağıdaki hususlara özen göstermesi tavsiye edilmektedir.¹⁰⁴

- Arzu edilen veya edilmeyen davranışların net bir şekilde belirlenmesi,
- Söz konusu davranışların çalışanlara bildirilmesi,
- Arzu edilen davranışlarla karşılaşıldığı takdirde ödüllendirmenin yapılması,
- Davranışlar neticesinde karşılığın zaman geçmeden sunulması

Söz konusu yaklaşım, ABD'deki işletmeler tarafından çalışanların devamsızlık göstermelerine veya işe geç kalmalarına karşılık kullanılmaktadır. İşletmeler bu yaklaşımı seçerken genellikle çalışanların motivasyonu düşürmemek için; işe devamsızlık gösterenleri veya geç gelenleri cezalandırmak yerine, devam konusunda özen gösterenleri ikramiye veya tatil imkânı gibi çeşitli ödüllendirme yoluna gitmektedir.¹⁰⁵

2.2.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından ortaya konulan “eşitlik teorisi (equity theory)” motivasyona yönelik süreç teorileri arasında yer almaktadır. Söz konusu teorinin temelini “sosyal karşılaştırma” kavramı oluşturmaktadır.¹⁰⁶ Adams, çalışanların

¹⁰³ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 220.

¹⁰⁴ Koçel, **a.g.e.**, s. 494.

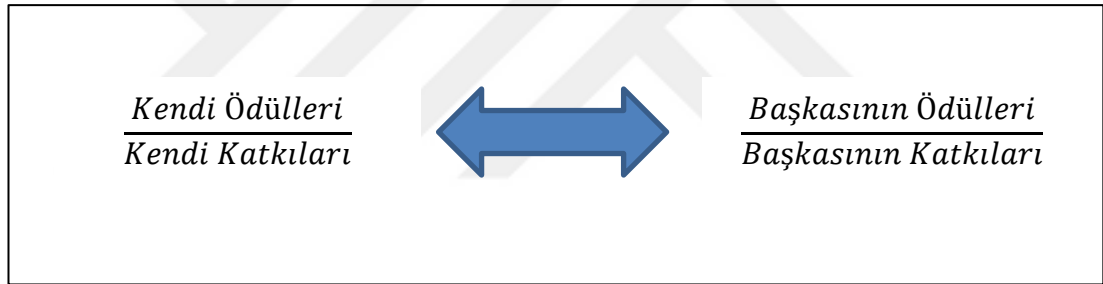
¹⁰⁵ **A.e.**

¹⁰⁶ Schermerhorn, Hunt, Osborn, **a.g.e.**, s. 69.

“girdi” ve “çıktı” değişkenleri yönünden kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırdıklarını belirtmektedir.¹⁰⁷

Eşitlik teorisinde “ödülleri (çıktılar)”, çalışanların işlerinden elde ettiklerini ifade etmektedir. Terfi, ücret, ikramiye ve ek gelir gibi unsurlar “çıktı” olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu teoride “katkıları (girdiler)” ise çalışma saati, harcanan efor, üretilen ürün adedi, işe yönelik sunulan kalite anlayışını temsil etmektedir.¹⁰⁸

Çalışanlar, yapılan işlerin neticesinde elde ettikleri ödülleri, işin gerçekleşmesi için sundukları katkılarla ve başka bir çalışanın aynı iş için sunduğu katkıya karşılık elde ettiği ödüllerle mukayese etmektedir.¹⁰⁹ Diğer bir ifadeyle, çalışanlar yaptıkları işin karşılığında elde ettiklerini ve diğer çalışanların elde ettiklerini oransal bir biçimde karşılaştırmaktadır:



Şekil 8: Eşitlik Teorisinde Karşılaştırma Süreci

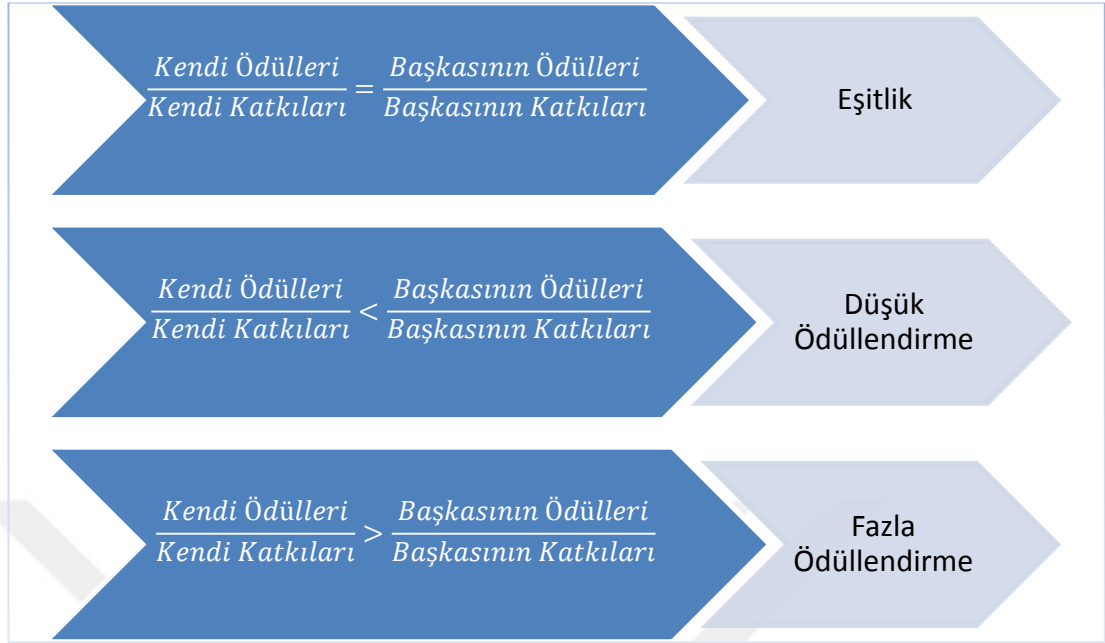
Eşitlik teorisinde karşılaştırma sürecinin sunulduğu Şekil-8’de, paydaki “ödülleri” ile paydadaki “katkıları” kişinin algısına göre değişmektedir. Çalışan eşitliğe ilişkin kendi oranını, bir başka çalışanın oranı ile karşılaştırmaktadır. Karşılaştırma sonucunda çalışan; eşitlik, düşük ödüllendirilme (eşitsizlik) ve fazla ödüllendirilme (eşitsizlik) olmak üzere üç farklı sonuca ulaşabilmektedir.¹¹⁰

¹⁰⁷ J. Stacy Adams, “Inequity in Social Exchange”, **Advances in Experimental Social Psychology**, New York, Academic Press Inc., Editör: Leonard Berkowitz, Sayı: 2, 1965, s. 280.

¹⁰⁸ Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 154.

¹⁰⁹ Wright, Noe, **a.g.e.**, s. 369.

¹¹⁰ Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 154.



Şekil 9: Eşitlik Teorisinde Karşılaştırma Sonuçları

Kaynak: Patrick M. Wright, Raymond A. Noe, **Management of Organizations**, Chicago, Irwin Press Inc., 1996, s. 350.

Eşitlik teorisinde, kişilerin yaptıkları karşılaştırmanın alternatif sonuçları Şekil-9’da sunulmuştur. Karşılaştırmanın neticesinde kişi, kendi katkılarının ve ödülleri karşılaştırdığı kişi ile benzer olduğunu düşünürse; bu durumda çalıştığı ortamda “eşitlik” algılamaktadır. Karşılaştırma yapan kişi kendisine fazla ödüllendirme yapıldığını düşünürse, suçluluk duygusu hissetmekle birlikte; eşitsizliği gidermeye yönelik davranış göstermekten ziyade algısını değiştirerek bu durumu haklı gerekçelere dayandırma yoluna gitmektedir. Fazla ödüllendirmenin algılandığı durumlarda kişi, daha fazla çalışmayı da tercih edebilmektedir.¹¹¹ Bununla birlikte, kişinin karşılaştırma neticesinde kendisine karşı “düşük ödüllendirilme” yapıldığını algılaması ise, eşitsizliği gidermeye yönelik bazı davranışlar göstermesi ile sonuçlanmaktadır.¹¹² Adams tarafından yapılan deney ve gözlemlere dayanan, eşitsizlik algılanması sonucunda ortaya çıkan davranış değişiklikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:¹¹³

¹¹¹ Steven L. McShane, Mary Ann von Glinow, **Organizational Behavior**, 5. Bs., New York, McGraw Hill Companies Inc., 2010, s. 152.; Wright, Noe, **a.g.e.**, s. 371.

¹¹² Koçel, **a.g.e.**, s. 498.

¹¹³ Adams, **a.g.e.**, s. 283-295.

- Kişi, kendi katkılarını değiştirebilir. (Örneğin; düşük ödüllendirme olduğunu algıladığı takdirde, üretkenliğini azaltabilir.)
- Kişi, kendi ödülleriğini değiştirebilir. (Ücret artışı talep edebilir.)
- Kişi, katkılarına ve ödülleriğine yönelik bilişsel algısını çarpıtabilir.
- Alanı terk edebilir (Örneğin; işten ayrılma, işe devamsızlık)
- Diğer kişinin üzerine oynayabilir (Örneğin; diğer kişinin katkılarını ve ödülleriğini değiştirmeye çalışabilir veya işten ayrılmasını sağlamaya çalışır.)
- Kişi, kendisini karşılaştırdığı kişiyi değiştirebilir.

Süreç teorileri arasında yer alan “eşitlik teorisi” kişilerin çalışma ortamındaki “eşitlik” ihtiyacını vurgulaması bakımından önem arz ederken, kişilerin önem verdikleri ödülleri farklılık göstermesi ve karşılaştırılan kişinin net bir şekilde tanımlanmamış olması bakımından eleştiri almaktadır.¹¹⁴

Eşitlik teorisini dikkate alarak çalışanların motivasyonunu yüksek tutmayı amaçlayan yöneticilerin; özellikle ücret düzenlemelerinde düşük veya fazla ödemelerden kaçınması ve çalışanlara katkıları ile ödülleri hakkında açık bir şekilde bilgilendirme yapması tavsiye edilmektedir.¹¹⁵

2.2.2.5. Locke’ın Hedef Belirleme Teorisi

Süreç teorilerinin bir diğeri olan “hedef belirleme teorisi (goal setting theory)”, 1968 yılında yayınladığı makalesinde, motivasyon açısından hedeflerin önemini belirten Edwin Locke tarafından ortaya konulmuştur.¹¹⁶ Hedef belirleme

¹¹⁴ McShane, Glinow, **a.g.e.**, s. 154.

¹¹⁵ Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 157-158.

¹¹⁶ Edwin A. Locke, “Toward A Task Theory of Motivation and Incentives”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Sayı: 3, Cilt: 2, 1968, s. 157-158.

teorisi; iş ile ilgili bir görevi yerine getirirken, bazı kişilerin diğerlerine göre daha üstün performans göstermesinin nedenlerini açıklamaya çalışmaktadır.¹¹⁷

Teorinin derinliklerinde biyoloji bilimindeki “hedef yönlü davranış (goal-directed actions) teorisi” yer almaktadır. Söz konusu biyoloji teorisine göre; bitkiden insana kadar tüm canlılar yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla hedeflerine yönelik davranış göstermektedir. Bu davranışların temel amacı ise yaşamın sürdürülebilmesi için ihtiyaçların karşılanmasıdır. Ancak, bitkilerin yapraklarının güneşe dönmesi, insanların kalp atışlarının devam etmesi gibi davranışların bazıları otomatik özellik gösterirken; insanlar ve hayvanlarda bu duruma ilave olarak yiyecek ve su arama gibi “bilinçli” davranışlar da bulunmaktadır.¹¹⁸ Bununla birlikte Locke, hedef belirleme teorisinin temelinde Aristoteles’in, davranışın bir amaç dahilinde gerçekleştiğini belirten “nihai nedensellik (final causality)” yaklaşımı olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşım içerisinde de davranışların “bilinçli” ve “iradi” özellik taşıdığı kabul edilmektedir.¹¹⁹

Teori içerisinde yer alan “hedef” kavramı; “bir davranışın amacı veya gayesi” olarak tanımlanmaktadır. Çalışma yaşamı açısından hedef, ulaşılacak istenen performans seviyesi olarak düşünülebilmektedir. Hedeflerin “kapsam/içerik” ve “yoğunluk” olmak üzere iki önemli özelliği bulunmaktadır. Kapsam kavramı, arzulanan sonucu veya amacı belirtir iken; yoğunluk ise, hedef belirlemek için gerekli çabayı, hedefin kişisel hedef hiyerarşisindeki yerini ve kişinin hedefe bağlılığını ifade etmektedir.¹²⁰

Locke ve arkadaşları tarafından yapılan yaklaşık 400 ampirik çalışma neticesinde, hedef belirleme teorisi ile ilgili olarak iki önemli sonuca ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre:¹²¹

¹¹⁷ Edwin A. Locke, Gary P. Latham, “Goal Setting Theory, 1990”, **New Developments in Goal Setting and Task Performance**, Editör: Edwin A. Locke, Gary P. Latham, New York, Routledge-Taylor&Francis Group, 2013, s. 3.

¹¹⁸ A.e.

¹¹⁹ Edwin A. Locke, “Motivation Through Conscious Goal Setting”, **Applied & Preventive Psychology**, Sayı:5, 1996, s. 118.

¹²⁰ Locke, Latham, **a.g.e.**, s. 5.

¹²¹ A.e.

- Hedefin zorluk derecesi ile performans arasında doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir.
- Belirlenmiş zorlu hedefler, “elinden gelenin en iyisini yap” tarzındaki belirsiz ve soyut hedeflere göre daha yüksek performansa neden olmaktadır.

Yetenek, geribildirim, bağlılık, görev karmaşıklığı ve durumsal kısıtlamalar gibi moderatör değişkenlerin, yukarıda bahsi geçen ilişkileri zayıflatıp güçlendirebildiği; bununla birlikte seçenek/yön, çaba, süreklilik ve strateji gibi aracı değişkenlerin ise hedef-performans ilişkisine olumlu yönde katkı sağladığı belirtilmektedir.¹²²



Şekil 10: Hedef Belirleme Teorisinde Motivasyon Süreci

Kaynak: John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Basic Organizational Behavior**, 2. Bs., New York: John Wiley&Sons Inc., 1998, s.104.

Locke ve arkadaşları tarafından ortaya konulan teoride “hedef” temel motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir.¹²³ Ancak, çalışanların motivasyonunu sağlayacak hedeflerin “belirli” ve “zorlayıcı” olması gerektiği de vurgulanmaktadır. Bu özelliklere sahip hedeflerin; kişilerin dikkatini hedefe daha yoğun bir şekilde odaklamasına yardımcı olduğu, ulaşılmasının zor olması nedeniyle kişilere enerji

¹²² A.e., s. 11.

¹²³ Greenberg, Baron, a.g.e., s. 150.

verdiği, ısrarcı olmalarını sağladığı ve yeni stratejiler geliştirilmesine neden olduğu ifade edilmektedir.¹²⁴

Amaçlara göre yönetim (management by objectives) ile hedef belirleme teorisi yakın ilişki içerisindedir. Amaçlara göre yönetim; astların üstlerle birlikte ortaklaşa hedef belirledikleri bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu belirleme işleminde her iki taraf da yakın ilişki içerisinde bulunarak kişisel yetenekler ve organizasyon hedefleri arasında uyum sağlayarak hedefler belirlemektedir.¹²⁵

Amaçlara göre yönetim uygulamaları; belirlenmiş hedefler, karar vermeye katılım, belirli zaman periyodu ve performansla ilgili geribildirim olmak üzere dört temel bileşenden oluşmaktadır. Amaçlara göre yönetim uygulamalarında “hedef belirleme teorisinden” yararlanılmasına karşın, en temel fark olarak “hedeflerin belirlenmesi” tarzının olduğu ifade edilmektedir. Bu uygulamalarda hedefler “katılımcı” bir şekilde belirlenirken; hedef belirleme teorisinde ise üstler tarafından “tek taraflı” olarak belirlenerek astlara sunulmaktadır.¹²⁶

2.2.2.6. Süreç Teorilerinin Karşılaştırılması

Kişilerin bir davranışı başlatmaya dönük kararlarını “nasıl” aldıklarını, davranışın nasıl yönlendirildiğini ve “neden” eylemi sürdürdüklerini veya durdurduklarını açıklama amacı taşıyan süreç teorileri, literatürde genel olarak beş temel başlık altında incelenmektedir.

Genellikle 1960’lı yılların ikinci yarısından itibaren ortaya çıkan süreç teorileri; kapsam teorilerinin odak noktasını oluşturan davranışların altında yer alan faktör “nedir” sorusundan ziyade, kişilerin hangi davranışa nasıl karar verdiği ve neden sürdürdüğü sorusuna yanıt aramıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan motivasyon teorileri karşılaştırmalı bir biçimde Şekil-11’de yer almaktadır.

¹²⁴ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 214-215.; Wright, Noe, **a.g.e.**, s. 361.

¹²⁵ Schermerhorn, Hunt, Osborn, **a.g.e.**, s. 105.

¹²⁶ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 217.

Vroom'un Beklenti Teorisi	•Beklenti teorisi, motivasyonun; kişilerin görevi yerine getirebilme ve karşılığında almayı istedikleri ödüle ilişkin beklentilerine bağlı olduğunu ileri sürmektedir.
Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi	•Vroom'un modelinde kişinin yüksek gayret içerisinde olması yüksek performans ile sonuçlanırken; Lawler ve Porter'in modelinde söz konusu süreci etkileyen "kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması" ile "algılanan rol" gibi değişkenler de dikkate alınmıştır.
Edimsel Koşullanma Teorisi	•Skinner tarafından geliştirilen söz konusu yaklaşımın temel hipotezi; davranışların, karşılaşılan sonuçlar tarafından şartlandırıldığıdır.
Adams'ın Eşitlik Teorisi	•Çalışanlar, yapılan işlerin neticesinde elde ettikleri ödülleri, işin gerçekleşmesi için sundukları katkılarla ve başka bir çalışanın aynı iş için sunduğu katkıya karşılık elde ettiği ödüllerle mukayese etmektedir.
Locke'in Hedef Belirleme Teorisi	•Teoride "hedef" temel motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir. Ancak, çalışanların motivasyonunu sağlayacak hedeflerin "belirli" ve "zorlayıcı" olması gerektiği de vurgulanmaktadır.

Şekil 11: Süreç Teorilerinin Ağırlık Noktaları Bakımından Karşılaştırılması

Motivasyonun işleyiş mekanizmasını inceleyen süreç teorileri, kişilerin davranışlarına etki eden dışsal faktörleri irdeleyerek; çalışanların motivasyonlarının artırılması için söz konusu faktörlerin nasıl yönetilmesi gerektiğini açıklamayı amaçlamıştır.¹²⁷

¹²⁷ Tozkoparan, a.g.e., s. 130.

2.2.3. MOTİVASYONDA YENİ YAKLAŞIMLAR

Küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, sektörel değişim, esneklik arayışı ve uluslararası rekabetin artması gibi faktörler örgütlerdeki yönetim anlayışına önemli ölçüde etki ederek; kişilerin değişen beklentilerinin ve çalışanların entelektüel boyutunun da dikkate alınmasına neden olmuştur.¹²⁸

Motivasyonu ortaya çıkaran durumları, olayları ve özellikle ihtiyaçları inceleyen kapsam teorileri ile motivasyonun oluşumunu ve aşamalarını araştıran süreç teorileri; Sanayi Devrimi'nin ardından hâkim olan yönetim anlayışına yönelik olarak ileri sürülmüştür. Genellikle bu teoriler, yaygınlaşan kitle üretimi ve uzmanlaşmanın beraberinde getirdiği monotonlaşmayı önlemeyi amaçlamıştır. Ancak, “bilgi çağı” olarak nitelendirilen günümüzde, sektörel değişim ile birlikte çalışma hayatında “bilgi işçisi” diye nitelenen yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. Yönetim anlayışındaki değişime paralel olarak işgücünün profilinin de değişmesi, fordist sisteme göre ileri sürülen motivasyon teorilerinin, yeni yaklaşımlar çerçevesinde güncellenmesini gerekli kılmıştır.¹²⁹

Literatürde kapsam ve süreç teorileri başlıından ziyade “yeni yaklaşımlar” başlığı altında incelenen söz konusu teori ve modeller; bilişsel değerlendirme teorisi, self determinasyon teorisi, dinamik motivasyon teorisi, iş özellikleri teorisi ve Pink'in Motivasyon 3.0 modelidir.

2.2.3.1. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

Süreç teorileri arasında yer alan Porter ve Lawler'ın beklenti teorisinde ödüller “dışsal” ve “içsel” olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bu ayrıma göre; kişinin bir işi ilgi çekici bulması ve sadece o işi yapmaktan dolayı tatmin hissederek motive olması “içsel” kabul edilirken; işin kendisinden bağımsız olarak sunulan soyut ve somut ödüller aracılığıyla oluşan motivasyon ise “dışsal” kabul edilmektedir.¹³⁰

¹²⁸ Dilek Uzun, “Motivasyonda Yeni Yaklaşımlar”, **Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, 3. Bs., Editör: Celalettin Serinkan, Ankara, Nobel Basım Yayım Dağıtım, 2012, s. 133.

¹²⁹ A.e.

¹³⁰ A.e., s. 134.

Motivasyon teorisyenleri genellikle içsel ve dışsal ödülleri birbirinden bağımsız kabul etmişlerdir. Yaygın kanıya göre; çalışanların motivasyonunun sağlanması için içsel veya dışsal ödüllerden birini tercih etmek, diğerinin etkisini değiştirmemektedir. Ancak, bu ilişki Deci ve Ryan tarafından sunulan “bilişsel değerlendirme teorisi (cognitive evaluation theory)” olarak adlandırılan motivasyon teorisinde farklı bir bakış açısıyla incelenmiştir. Bilişsel motivasyon teorisyenleri ücret, terfi veya övgü gibi dışsal ödüllerin, içsel ödüllerin motivasyon üzerindeki etkisini düşürdüğünü ileri sürmektedir.¹³¹

Teorinin esas amacı, “içsel motivasyondaki değişikliğe neden olan faktörlerin belirlenmesi” olarak belirtilmiştir.¹³² Konuyla ilgili yapılan çalışmaların başlangıç noktasını; “İçsel olarak ilgi çekici bir işi yapan kişiye, yaptığı işten dolayı dışsal bir ödül verilmeye başlanırsa, o kişinin içsel motivasyonu nasıl değişir?” sorusu oluşturmaktadır. Sorunun cevabını araştırmak üzere Deci öncelikle, parasal ödüllerin içsel motivasyon üzerindeki etkisini araştırmıştır. Deci, öğrencileri iki gruba ayırarak bir yapboz (puzzle) üzerinde çalışmalarını istemiştir. Gruplardan birine yaptıkları iş karşılığında belirli bir ücret ödenirken, diğer gruba ödenmemiştir. Gözlem sonucunda parasal ödülün içsel motivasyonu düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır.¹³³ Ayrıca, teori ile ilgili yapılan çalışmalar neticesinde, somut ödüllerin yanında; son tarih, denetim ve değerlendirme gibi uygulamaların kişilerin iş üzerindeki özerkliğini sınırladığı ve bu durumun içsel motivasyonu olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.¹³⁴

Bilişsel değerlendirme teorisini ortaya koyan Deci ve Ryan; söz konusu teorinin, daha sonra geliştirdikleri “self determinasyon teorisi”nin bir alt teorisi olduğunu belirtmektedir.¹³⁵

¹³¹ Nancy Langton, Stephen P. Robbins, **Fundamentals of Organizational Behavior**, 3. Bs., Ontario, Pearson Canada, 2006, s. 121.

¹³² Richard M. Ryan, Edward L. Deci, “Self Determination Theory and Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being”, **American Psychologist**, Cilt: 55, Sayı: 1, 2000, s. 70.

¹³³ Edward L. Deci, Richard M. Ryan, **Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior**, New York, Springer Science, 1985, s. 43-44.

¹³⁴ Marylene Gagne, Edward L. Deci, “Self-Determination Theory and Work Motivation”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 26, Sayı: 4, 2005, s. 332.

¹³⁵ Ryan, Deci, **a.g.e.**, s. 70.

Deci ve Ryan tarafından ortaya konan bilişsel değerlendirme teorisi, literatürde yer alan içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin ilişkisine katkı sağlaması bakımından önem arz etmesinin yanında bazı eleştirilere de maruz kalmaktadır. Özellikle, dışsal ödüllerin içsel motivasyona zarar vereceği konusunda yapılan eleştiri; dışsal ödüllerin tamamen ortadan kaldırılmasının mümkün olmayacağı, bu durumun kişinin işten ayrılmasını gerekli kılacağı doğrultusundadır. Diğer bir eleştiri ise, bazı işlerin doğası gereği içsel motivasyona uygun olmadığı, söz konusu işler için dışsal ödüllendirmelerin gerekli olduğunun göz ardı edilmesine ilişkindir.¹³⁶

2.2.3.2. Self Determinasyon Teorisi

Bilişsel değerlendirme teorisi üzerine yapılan çalışmalar, içsel ve dışsal motivasyon faktörleri arasındaki ilişkiye dair literatüre katkı sağlamakla birlikte, bir diğer teorinin oluşmasına da zemin hazırlamıştır. Deci ve Ryan tarafından yapılan çalışmalar neticesinde sunulan ve “self determinasyon teorisi (öz kararlılık teorisi, öz belirtilim teorisi)” olarak adlandırılan teoriye göre; kişiler yaptıkları davranışların/işlerin kendi kontrollerinde olduğunu hissetmeyi tercih ederler; kişilerin işlerin kendi kontrollerinde hissettikleri bir durumda yapılan ve kişilerin daha önce kendi tercihleri doğrultusunda ve keyif alarak yaptığı bir davranış için mecburiyet hissetmesine neden olan herhangi bir müdahale, motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.¹³⁷

Self determinasyon teorisi, günümüzde geldiği konum itibarıyla üzerinde yaklaşık 40 yıldır çalışılmaktadır. Söz konusu teori 1970’li yılların başında Edward L. Deci ve Richard M. Ryan tarafından yapılan çalışmalarla ortaya konmuş ve ardından dünya çapında konu üzerine çalışan pek çok araştırmacının katkısı ile genişletilerek incelenmiştir. Söz konusu teori, araştırmacıların içsel motivasyon konusuna yönelik ilgileri neticesinde ortaya çıkmıştır.¹³⁸

¹³⁶ Uzun, **a.g.e.**, s. 134.

¹³⁷ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 211.

¹³⁸ Marylene Gagne, Edward L. Deci, “The History of Self-Determination Theory in Psychology and Management”, **The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory**, Editör: Marylene Gagne, Oxford, Oxford University Press, 2014, s. 1.

İhtiyaçları dikkate alan kapsam teorilerinden, beklentileri ve hedefleri odak noktasına koyarak motivasyonu inceleyen süreç teorilerine geçiş ile birlikte, motivasyon açısından “ihtiyaçlar” göz ardı edilmiştir. Ancak bu durumun aksine, süreç teorilerinden sonra ortaya çıkan self determinasyon teorisi, genel bir anlayışı benimseyerek; motivasyon sürecinde “hedef yönlü davranışı” dikkate alırken aynı zamanda hedeflerin kişiler üzerindeki psikolojik etkisini belirleyen “ihtiyaçları” da göz ardı etmemektedir.¹³⁹ Bu bakımdan self determinasyon teorisinin kapsam teorileri ile süreç teorilerinin sentezi olduğu anlaşılmaktadır.

Self determinasyon teorisinde; “otonomi”, “yeterlik” ve “ilişki” olmak üzere üç psikolojik ihtiyaç bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar, kişilerin bir amacı neden (kapsam) ve niçin (süreç) sürdürdüğünün anlaşılmasında yer alan temel faktörlerdir.¹⁴⁰ Teoride yer alan ihtiyaçlar aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:¹⁴¹

- Otonomi (autonomy); kişilerin tecrübelerini özgürce benlik bilinci ile birleştirme ihtiyacını ifade etmektedir.
- Yeterlik (competence); kişinin bulunduğu ortam üzerinde kontrolü elinde bulundurma ihtiyacını belirtmektedir.
- İlişki (relatedness) ise; kişinin diğer kişiler arasında aidiyet hissetme ihtiyacını temsil etmektedir.

Teoriye göre; sıralanan üç ihtiyaç doğası gereği psikolojiktir. Diğer bir ifadeyle, sonradan öğrenilmemiş olup, doğuştan var olmaktadır. Bu nedenle, self determinasyon teorisinde yer alan ihtiyaçlar, farklı kültürlerle ve geçmişlere sahip olan kişilerce paylaşılmaktadır.¹⁴² Teoriye göre evrensel kabul edilen söz konusu üç ihtiyaç; tüm insanların yenilikçilik, ideal gelişim ve psikolojik sağlıkları için gerekli görülmektedir.¹⁴³

¹³⁹ Edward L. Deci, Richard M. Ryan, “The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior”, **Psychological Inquiry**, Cilt: 11, Sayı: 4, 2000, s. 228.

¹⁴⁰ A.e.

¹⁴¹ Petri, Govern, **a.g.e.**, s. 358.

¹⁴² A.e.

¹⁴³ Edward L. Deci, Maarten Vansteenkiste, “Self-Determination Theory and Basic Need Satisfaction: Understanding Human Development in Positive Psychology”, **Ricerche di Psicologia**, Cilt: 27, Sayı: 1, 2004, s. 25.

Self determinasyon teorisi çerçevesinde motivasyon genel olarak “otonom (autonomous)” ve “güdümlü (controlled)” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Otonom motivasyon kişinin tamamen kendi iradesi ve tercihleri ile yaptığı davranışı belirtir iken; güdümlü motivasyon ise, dışardan kendisine yönelik hissettiği bir talep veya baskı neticesinde belirli bir davranışı gerçekleştirmek üzere hareket etmesidir.¹⁴⁴ Yapılan çalışmalar, otonom motivasyon ile güdümlü motivasyonların çıktıları arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Otonom motivasyon sonucunda daha sağlıklı ve etkili bir performans elde edilir iken; aynı zamanda kararlılık daha uzun süre sürdürülmektedir.¹⁴⁵

Self determinasyon teorisi motivasyon konusuna çok boyutlu bir bakış açısı getirmekte ve farklı motivasyon türlerinin nasıl teşvik edileceğini veya yıldırlacağını belirtmektedir. Teoride; amotivasyon, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere üç farklı motivasyon durumu bulunmaktadır. Amotivasyon; “bir davranışa yönelik motivasyonun olmaması” şeklinde tanımlanmaktadır. İçsel motivasyon ise, kişinin bir işi ilgi çekici ve zevkli bularak kendiliğinden gerçekleştirmesidir. Dışsal motivasyon ise kişinin bir işi; ödül veya takdir elde etme, ceza veya eleştiriden kaçınma, özsaygısını arttırma veya kişisel olarak anlamlı bir hedefe ulaşma gibi araçsal nedenlerle ilişkilendirerek gerçekleştirmesidir.¹⁴⁶

Dışsal motivasyona ilişkin sunulan çeşitli nedenler, self determinasyon teorisinde “içselleştirme (internalization)” süreci dikkate alınarak alt kategorilere ayrılmaktadır. Söz konusu teoriye göre, içselleştirme; “ödül veya ceza gibi temelinde dışsal bir faktörden etkilenen hedef odaklı veya değer odaklı bir davranışın, içsel bir davranışa dönüşmesi” olarak tanımlanmaktadır. İçselleştirme süreci ile birlikte motivasyonu sağlayan dışsal etkinin devam etmesine gerek duyulmamaktadır.¹⁴⁷

Dışsal motivasyonun hiçbir şekilde içselleştirme sürecine dahil olmamış ilk hali; “dışsal etkilenme (external regulation)” olarak kabul edilmektedir. Bu durumda

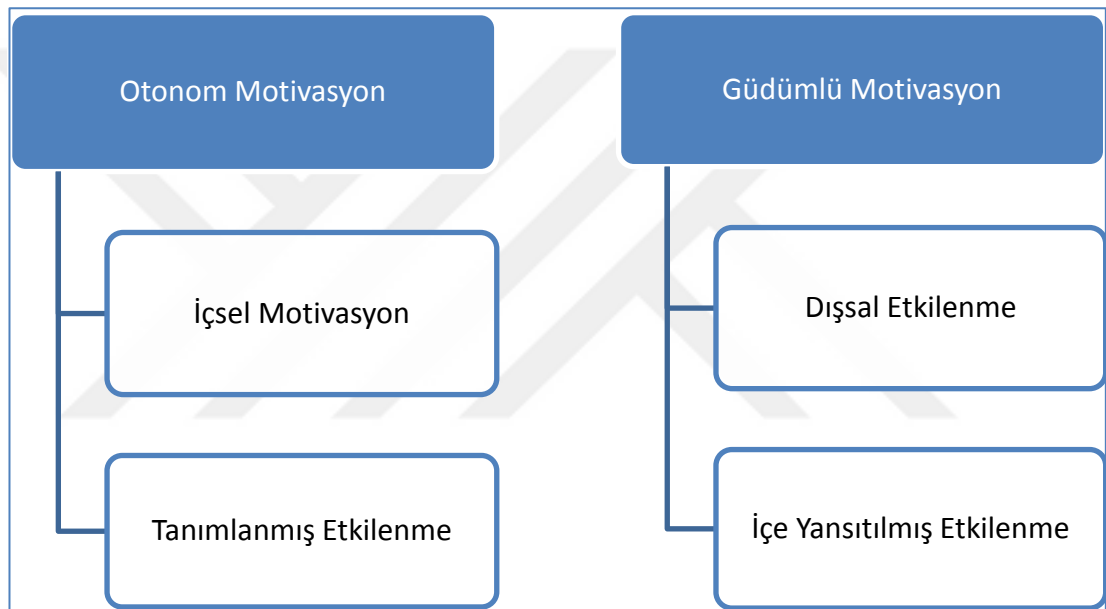
¹⁴⁴ Edward L. Deci, Richard M. Ryan, “The Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life’s Domain”, **Canadian Psychology**, Cilt: 49, Sayı: 1, 2008, s. 14.

¹⁴⁵ Edward L. Deci, Richard M. Ryan, “Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health”, **Canadian Psychology**, Cilt: 49, Sayı: 3, 2008, s. 182-183.

¹⁴⁶ Marylene Gagne v.d., “The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt: 24, Sayı: 2, s. 179.

¹⁴⁷ Gagne, Deci, “Self-Determination...”, **a.g.e.**, s. 334.

kişi, sadece ödöl elde etmek veya cezadan kaçınmak için bir eylemi gerçekleştirmektedir. İçe yansıtılmış etkiler (introjected regulations) ise; suçluluk veya utanç duygularından kaçınma, başkasının takdirinden yoksun kalma gibi durumlar sonucunda kişiyi harekete geçiren faktörlerdir. Son olarak “tanımlanmış etkiler (identified regulations)” ise kişinin bir işi kendi için anlamlı ve değerli olarak tanımlayarak gerçekleştirmesidir. Tanımlanmış etkilenme, işin kendi tatmininden ziyade, sunduğu araçsal “değer” nedeniyle yapılması açısından; içsel motivasyona göre farklılık göstermektedir.¹⁴⁸



şekil 12: Gündümlü Motivasyon ve Otonom Motivasyon

Kaynak: Edward L. Deci, Richard M. Ryan, “Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health”, **Canadian Psychology**, Cilt: 49, Sayı: 3, 2008, s. 182.

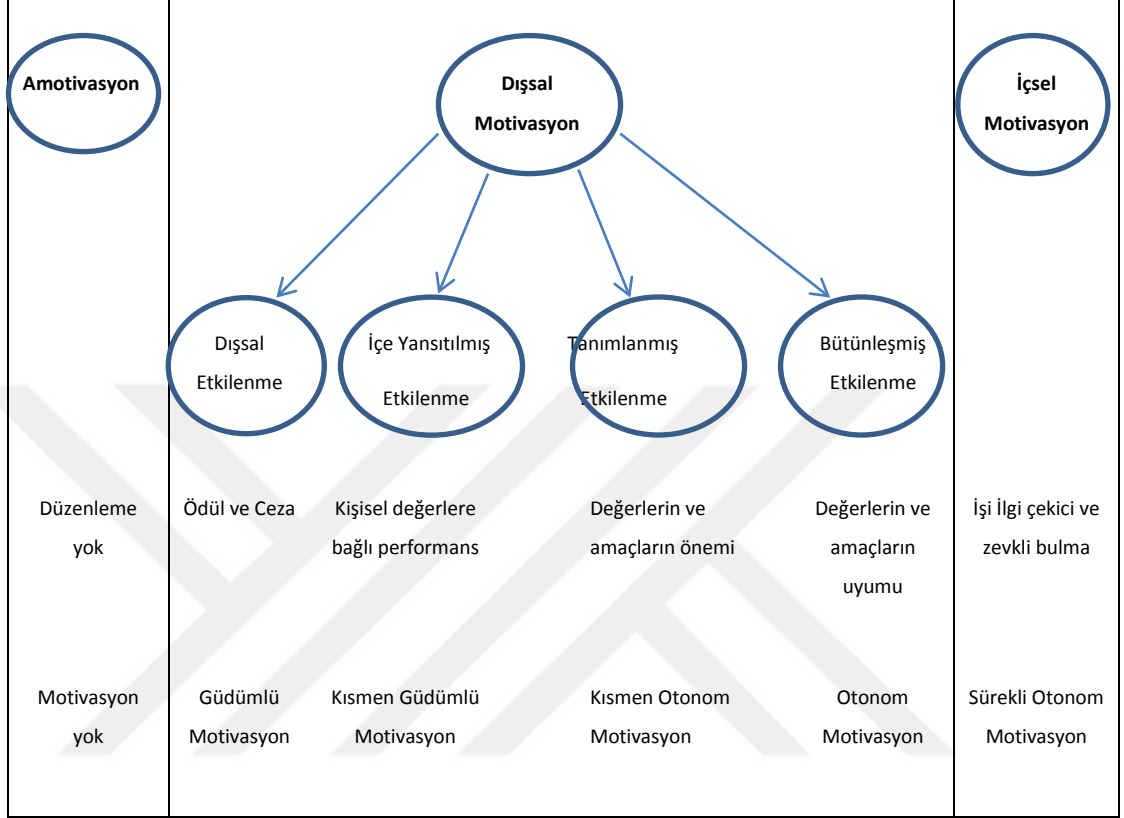
Self determinasyon teorisine göre; tanımlanmış etkilenme ile içsel motivasyon, “otonom motivasyon” kapsamında değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, dışsal etkilenme ile içe yansıtılmış etkilenme ise “gündümlü motivasyon” çatısı altında ele alınmaktadır. Self determinasyon teorisi; otonom motivasyonun gündümlü motivasyona göre daha tercih edilir olduğunu ileri sürmektedir.¹⁴⁹

Self determinasyon teorisyenleri; motivasyonun olmadığı durumu belirten amotivasyondan başlayarak, self determinasyonun kesinlik arz ettiği içsel

¹⁴⁸ Gagne v.d., **a.g.e.**, s. 179.

¹⁴⁹ Deci, Ryan, “Self-Determination...”, **a.g.e.**, s. 182.

motivasyona doğru bir çizelge oluşturmuştur. Bu çizelge içerisinde; dışsal motivasyonun çeşitleri de “içselleştirilme” derecelerine göre sıralanmaktadır.



Şekil 13: Self Determinasyon Çizelgesi

Kaynak: Marylene Gagne, Edward L. Deci, “Self-Determination Theory and Work Motivation”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 26, Sayı: 4, 2005, s. 336.

Gagne ve Deci tarafından oluşturulan self determinasyon çizelgesi Şekil-13’de yer almaktadır. Çizelge, self determinasyon teorisinin ana şemasını sunmaktadır. Teoriye göre kabul edilen üç motivasyon durumu (amotivasyon, dışsal motivasyon, içsel motivasyon) çizelgenin en üst başlıklarını oluşturmaktadır. Aynı zamanda çizelgede dışsal motivasyonun kapsamında yer alan alt kategoriler, self determinasyon derecelerine göre sıralanmıştır; teoriye göre, bütünleşmiş etkilenme kategorisi self determinasyon haline en yakın konumda bulunmaktadır.

Self determinasyon çizelgesinin yer aldığı Şekil-13’de; ayrıca, motivasyon durumlarının bağlı bulunduğu türleri (otonom/güdümlü) ve motivasyonu belirleyen unsurlar da sunulmuştur. Örneğin; içsel motivasyon durumunda; kişi sürekli bir biçimde otonom motivasyon içerisinde yer alırken, gerçekleştirdiği işi ilgi çekici ve

zevkli bulmaktadır. Nitekim self determinasyon teorisine göre örnek verilen söz konusu durum, en fazla arzulanan motivasyon türünü göstermektedir.

Kısacası, self determinasyon teorisi; kapsam ve süreç teorilerinin sentezi olan; otonomi, yeterlik ve ilişki ihtiyaçlarının tüm dünyadaki kişilerin temel gereksinimi olduğunu ileri süren; motivasyon durumlarını amotivasyon, dışsal motivasyon ve içsel motivasyon olarak gruplandıran; motivasyon sürecini ise güdümlü ve otonom olmak üzere ikiye ayıran ve en fazla arzulanan motivasyon çeşidinin “kişilerin içsel olarak ve süreklilik arz eden otonom bir biçimde motive olduğu” durum olarak belirten modern bir motivasyon teorisidir.

2.2.3.3. Dinamik Motivasyon Modeli

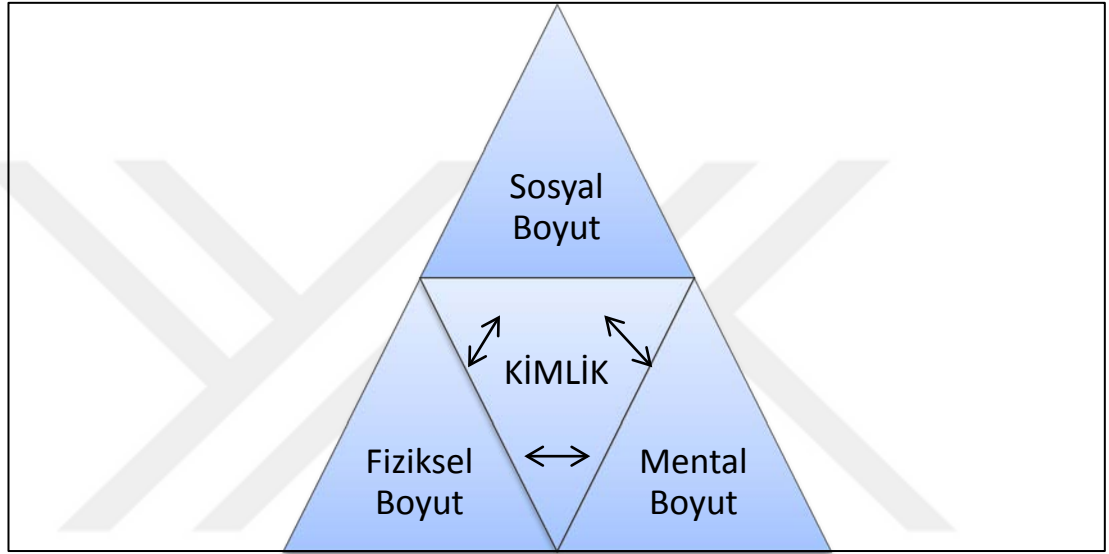
Günümüzde motivasyon konusuna yeni yaklaşımlar arasında sıralanan bir diğeri ise, Osteraker tarafından sunulan ve kapsam teorilerinin güncel koşullara uyarlanmasını amaçlayan “dinamik motivasyon modeli”dir.¹⁵⁰

İhtiyaçları odak noktasına alarak oluşturulan kapsam teorileri, uzun yıllar boyunca yöneticilere motivasyon konusunda rehberlik etmekle birlikte; pek çok eleştiriye de maruz kalmıştır. Osteraker kapsam teorilerine yöneltlen eleştirilerin temel nedenlerinin; kapsam teorilerinin kişilerin birbirinden farklılaşan ihtiyaçlarını göz ardı etmesi ve işletmelerin bulunduğu ortamın dikkate alınmaması olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, özellikle Maslow’un teorisinde yer alan varsayımların tamamen reddedilemeyeceğini, ancak statik yapısı itibari ile günümüzdeki iş dünyasında değişen değerlere uyum sağlamada yetersiz kaldığını vurgulamaktadır. Diğer bir ifade ile, dinamik motivasyon modelini sunan Osteraker’e göre, geçmişteki teorilerin geçerliliğinden ziyade günümüzdeki iş dünyasında uygulanması eleştirilmelidir. Nitekim, Osteraker sunduğu modelin yeni bir teori olmaktan ziyade, geçmişteki teorilerin uygulama açısından günümüze adaptasyonu olduğunu ifade etmektedir.¹⁵¹

¹⁵⁰ Uzun, a.g.e., s. 136.

¹⁵¹ Maria C. Osteraker, “Measuring Motivation In A Learning Organization: A Contingency Approach”, **Journal of Workplace Learning**, Cilt: 11, Sayı: 2, s. 73.

Söz konusu model, adını Şekil-14'te yer alan “dinamik motivasyon üçgeni”nden almaktadır. Dinamik motivasyon modelinde motivasyonel faktörlerin dayandığı ihtiyaçlar; “sosyal boyut”, “fiziksel boyut” ve “mental boyut” olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Çalışanların motivasyon açısından hangi faktörden etkilendiğini gösteren söz konusu gruplandırma; işyerindeki sosyal ilişkiler, fiziksel ve maddi koşullar, görevlerin özellikleri gibi olgular dikkate alınarak türetilmiştir.¹⁵²



Şekil 14: Dinamik Motivasyon Üçgeni

Kaynak: Maria C. Osteraker, “Measuring Motivation In A Dynamic Organization: A Contingency Approach”, **Strategic Change**, Sayı: 8, 1999, s. 106.

Dinamik motivasyon üçgeninin sunulduğu Şekil-14'te, söz konusu modelde yer alan üç boyut gösterilmektedir. Sosyal boyut; çalışanın hem işletme içerisindeki diğer çalışanlar hem de müşteriler, tedarikçiler, meslektaşlar gibi işletme dışındaki diğer kişiler ile olan iletişimini kapsamaktadır. Sosyal boyut ile ilgili olan faktörler; iletişim, geribildirim, birlik ve beraberlik hissi, kabul, boş zaman, liderlik, statü, güç ve diğerlerine yardım etme ihtiyacı olarak sıralanmaktadır. İşin kendisinden kaynaklanan özellikler mental boyuttaki motivasyon faktörlerini oluşturmaktadır. Bu boyuta göre, iş; anlamlı ve bir bütünün parçası olarak hissedilmelidir. Çalışanların bilgilerini kullanabileceği ve çabalarının sonucunu görebileceği esnek görevler; zorlu işler, ilerleme, otonomi, değişim ve güvenlik gibi faktörler ile birlikte motive edici

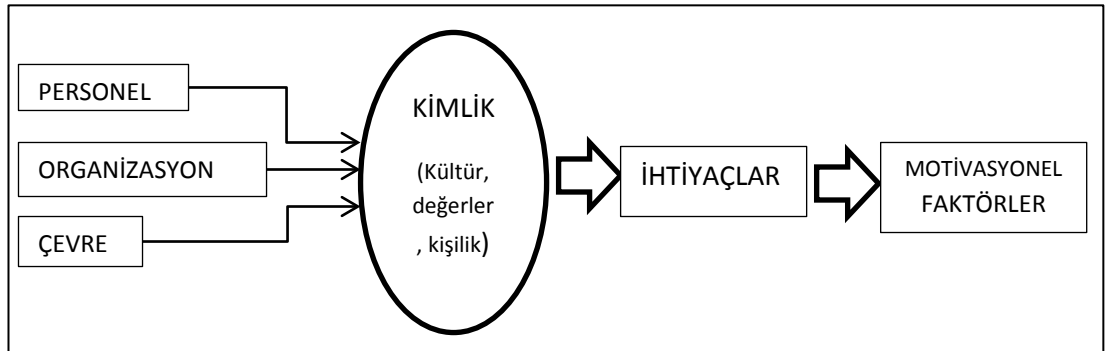
¹⁵² Maria C. Osteraker, “Measuring Motivation In A Dynamic Organization: A Contingency Approach”, **Strategic Change**, Sayı: 8, 1999, s. 105.

özellik kazanmaktadır. Fiziksel boyut ise, iki grupta değerlendirilerek; fiziksel çalışma koşulları ile ücret olarak ayrılmaktadır. Osteraker, kişilerin ihtiyaçlarının “dinamik” bir biçimde sürekli değişim halinde olduğunu, buna bağlı olarak kişileri etkileyen motivasyon faktörlerinin de zaman, kültür ve organizasyon açısından değişim gösterdiğini belirtmektedir.¹⁵³

Dinamik motivasyon üçgeninde yer alan “kimlik” ise kişiyi oluşturan değer ve tutumları ifade etmektedir. Değerler ve tutumlar gerek kişinin kendi tecrübeleri neticesinde gerekse diğer kişilerden elde edilen bilgiler neticesinde şekillenmektedir. Kişinin söz konusu durumda yeni bir tecrübe veya bilgi edinmesi, önceki değer ve tutumlarında değişikliğe neden olabilmektedir. Osteraker değer ve tutumlara ilişkin bu değişimlerin iş hayatında üç seviyede gerçekleştiğini ifade etmektedir.¹⁵⁴

- Elde edilen bilgiler neticesinde “kişisel seviyede” değişebilmektedir.
- Çalışma koşullarının değişmesi veya organizasyonun yeniden yapılandırılması “örgütsel seviyede” bir değişime neden olmaktadır.
- Yeni bir yasanın çıkarılması gibi durumlar ise “kültürel seviyede” bir değişime neden olmaktadır.

Osteraker, ihtiyaçlar ile birlikte değerler ve tutumların da analiz edilerek, çalışanların motivasyon faktörlerinin belirlenmesi gerektiğini belirtmektedir.¹⁵⁵



Şekil 15: Dinamik Motivasyon Modeli'nde Motivasyon Faktörlerinin Belirlenme Süreci

Kaynak: Maria C. Osteraker, “Measuring Motivation In A Dynamic Organization: A Contingency Approach”, **Strategic Change**, Sayı: 8, 1999, s. 106.

¹⁵³ A.e.

¹⁵⁴ Osteraker, “Measuring Motivation In A Learning...”, a.g.e., s. 74-75.

¹⁵⁵ A.e.

Dinamik motivasyon modelinde motivasyon faktörlerinin belirlenme sürecini gösteren Şekil-15'te görüldüğü üzere, kimlik üzerinde hem içsel hem de dışsal faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Belirli bir durumdaki kişinin motivasyonu açısından hangi ihtiyacın (sosyal, fiziksel ve mental) baskın hale geleceği kişisel, örgütsel ve kültürel seviyedeki faktörlerin etkisi ile belirlenmektedir.¹⁵⁶

Özetlemek gerekirse; Osteraker, kapsam teorilerini dikkate alarak oluşturduğu ve ihtiyaçları belirleyen değerler ile tutumların değişiminden dolayı dinamik bir özellik atfettiği “dinamik motivasyon üçgeni” ile motivasyon konusuna model sunarak yeni bir yaklaşım getirmektedir.

2.2.3.4. İş Özellikleri Modeli

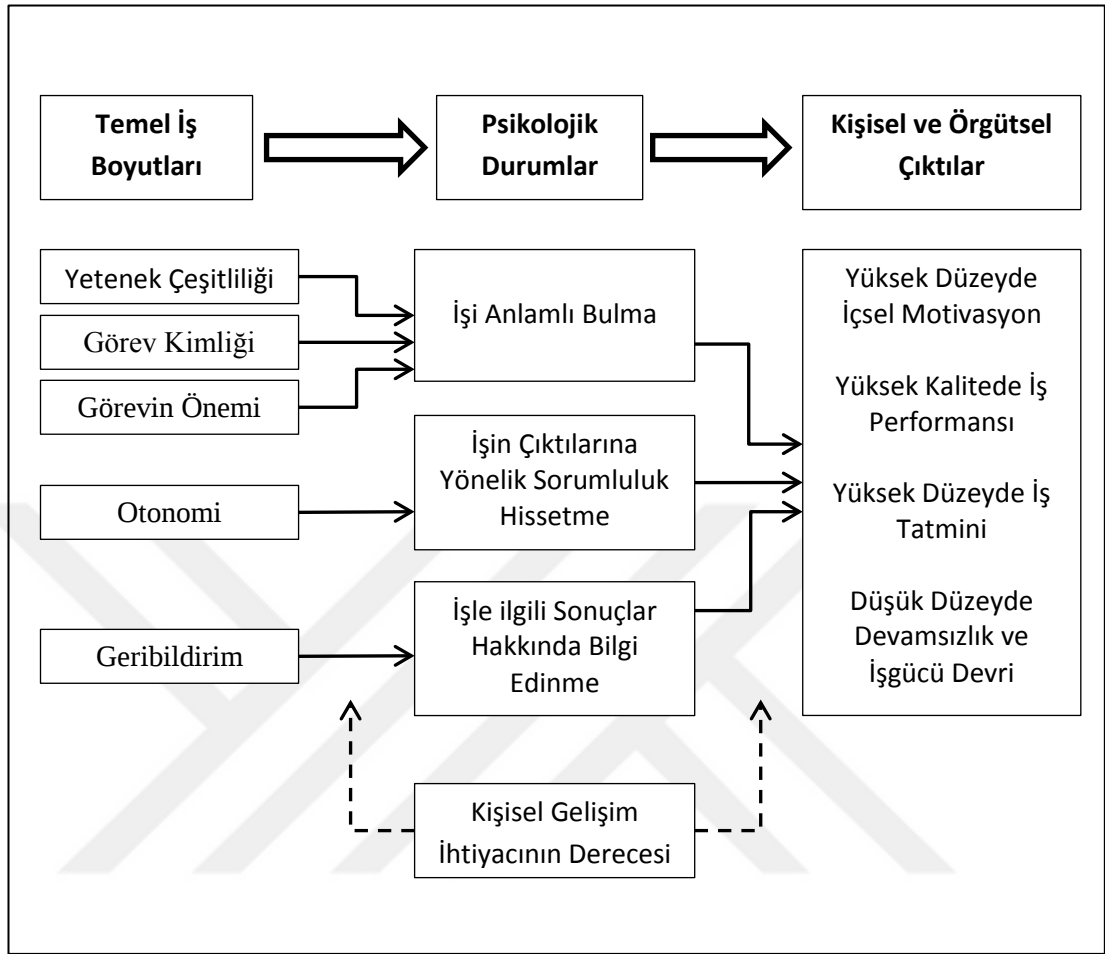
Motivasyon konusunda yeni yaklaşımlar arasında sıralanan “iş özellikleri modeli”; işlerin, çalışanların zevk alabileceği ve işlerine önem göstereceği şekilde dizayn edilebileceği varsayımına dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle; iş özellikleri modeli, “çalışanların yaptıkları işi anlamlı ve değerli bulması için işlerin nasıl dizayn edilmesi gerektiği” sorusunun cevabını aramaktadır. Hackman ve Oldham tarafından sunulan söz konusu model; işlerdeki belirli unsurların ön plana çıkartılmasının, çalışanların psikolojilerini etkileyerek daha verimli olmalarını sağladığını öne sürmektedir.¹⁵⁷

Hackman ve Oldham tarafından iş özellikleri ile çalışanların söz konusu özelliklere tepkisini belirlemek üzere oluşturulan modelde; yetenek çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, otonomi, geribildirim olmak üzere beş temel “iş boyutu” ve her bir boyutun sonucunda ortaya çıkan üç “psikolojik durum” bulunmaktadır. Modelde; iş boyutlarının psikolojik durumlarla ve psikolojik durumların da çıktılarla olan bağlantısı sunulmuştur.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Osteraker, “Measuring Motivation In A Dynamic...”, **a.g.e.**, s. 106.

¹⁵⁷ Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 166.

¹⁵⁸ J. Richard Hackman, Greg R. Oldham, “Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Sayı: 16, 1976, s. 255.



Şekil 16: İş Özellikleri Modeli

Kaynak: J. Richard Hackman, Greg R. Oldham, “Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Sayı: 16, 1976, s. 256.

Hackman ve Oldham tarafından tasarlanan iş özellikleri modeli Şekil-16’da sunulmaktadır. Modelde iş boyutlarının psikolojik durumlarla ve psikolojik durumların da çıktılarla olan ilişkisi görülmektedir. İlişkilerin derecesi ise “kişisel gelişim ihtiyacının derecesi” ile belirlenmektedir.¹⁵⁹ Kişisel gelişim ihtiyacının derecesi (employee growth-need strength); kişilerin gelişme ve büyümeye ilişkin ihtiyaçlarının farklı olduğunu ifade etmektedir. Bu kavrama göre; eğer bir kişi güvenlik veya aidiyet gibi düşük düzeyli ihtiyaçlarını tatmin etmek isterse; söz konusu durumda iş özellikleri modelinin motivasyon üzerindeki etkisi düşük olmaktadır. Ancak, kişiler başarı ve takdir gibi yüksek düzeyli ihtiyaçların tatminine

¹⁵⁹ Langton, Robbins, a.g.e., s. 134.

yönelirlerse, model etkin bir biçimde işlemektedir.¹⁶⁰ Modelde yer alan temel iş boyutlarının açıklamaları ve örneklendirmeleri aşağıdaki şekilde yapılmaktadır.¹⁶¹

- Yetenek çeşitliliği; çalışanların yeteneklerini ve vasıflarını kullanabileceği, işin gerektirdiği farklı faaliyetleri ifade etmektedir. Örneğin; şirketin stratejilerini belirleyen, finansal analizlerini yapan, yabancı dilini kullanarak toplantılar düzenleyen bir müdür; yetenek çeşitliliğinden yüksek puan almaktadır. Buna karşın rutin bir iş yapan gişe görevlisinin bu boyutu düşüktür.
- Görev kimliği; bir işin tamamlanmasında baştan sona kadar olan süreçteki aşamaları ifade eder. Örneğin bir takım elbise için müşterinin ölçülerinin alınmasından son dikişin atılmasına kadar tüm işlemleri kendisi gerçekleştiren bir terzinin görev kimliği yüksektir.
- Görevin önemi; Yapılan işin diğer kişiler üzerindeki etkisi derecesini ifade etmektedir. Örneğin; hastasını tedavi eden bir cerrahın söz konusu boyuttan elde ettiği skor yüksektir.
- Otonomi; Çalışanların işlerin yapılması esnasında özgür olmalarını, işlerin planlanmasında ve sürdürülmesinde sahip oldukları irade hakkını ifade etmektedir. Örneğin bir sanatçı, tasarladığı eserin oluşturulmasında yüksek derecede otonomiye sahiptir.
- Geribildirim; Performans ve verimliliğe ilişkin bilgilerin çalışanlara sunulmasını ifade etmektedir. Örneğin satış temsilcilerinin üstlerinden performansları hakkında somut geribildirimler almaları, söz konusu boyutun skorunu yükseltmektedir.

Modele göre; bir kişinin en yüksek motivasyon düzeyine ulaşması sadece üç psikolojik durumun bir arada gerçekleşmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu sayede;

¹⁶⁰ Daft, **a.g.e.**, s. 547.

¹⁶¹ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 242; Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 166.; Hackman, Oldham, **a.g.e.**, s. 257-258.

kişilerde yüksek düzeyde içsel motivasyon, iş performansı ve iş tatmini sağlanırken; işe devamsızlık ve işgücü devri ise azalmaktadır.¹⁶²

Hackman ve Oldham oluşturdukları modelde işlerin “potansiyel motivasyon skorunu (PMS)” belirlemek üzere bir formül geliştirmiştir. Modelde sıralanan iş özelliklerini ve etkileşim içerisinde oldukları psikolojik durumları dikkate alarak oluşturulan formül aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:¹⁶³

$$PMS = \frac{\text{Yetenek Çeşitliliği} + \text{Görev Kimliği} + \text{Görevin Önemi}}{3} \times \text{Otonomi} \times \text{Geribildirim}$$

İşlerin kişileri motive etme kapasitesinin potansiyel durumunu gösteren formüle göre; PMS puanının yüksek olabilmesi için “işin anlamlı bulunması” ile ilgili olan üç boyuttan en az birisinin değerinin yüksek, otonomi ile geribildirim özelliklerinin ise pozitif olması gerekmektedir.

Kısacası; Hackman ve Oldham 1980’lere doğru geliştirdikleri “iş özellikleri” modelinde; belirli iş özellikleri ile çalışanların reaksiyonları arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Modelde; sıralanan beş temel iş özelliğine ilişkin üç psikolojik durumun gerçekleştiği ve söz konusu psikolojik durumların da motivasyon, iş tatmini, iş performansı, işe devamsızlık ve işgücü devri gibi örgütsel ve kişisel çıktılarla ilişkili olduğu öne sürülmüştür.

2.2.3.4. Pink’in Motivasyon 3.0 Modeli

Günümüzde motivasyon konusunda diğer bir farklı yaklaşım ise Daniel Pink tarafından ortaya konulan “Motivasyon 3.0” modelidir. Yönetim konusunda yaklaşık 50 yıllık bir araştırma sürdüren Pink, günümüzde “havuç ve sopa” olarak nitelenen yönetim anlayışının geçersiz olduğunu; hatta, söz konusu uygulamaların günümüz iş dünyasındaki süreçlere zarar verdiğini belirtmektedir.¹⁶⁴

Motivasyona yeni bir bakış açısı getiren Pink; bu konuda “Motivasyon 1.0; Motivasyon 2.0 ve Motivasyon 3.0” olmak üzere üç farklı model sunmaktadır.

¹⁶² Hackman, Oldham, **a.g.e.**, s. 256.

¹⁶³ **A.e.**, s. 258.

¹⁶⁴ Aşkın Keser, **Çalışma Psikolojisi**, 5. Bs., Bursa, Ekin Yayınevi, 2015, s. 112.

Modelleri “motivasyon işletim sistemi” olarak tanımlayan Pink, modellerin; dünyanın işleyişini, ekonomik ve hukuki düzenlemelerin altında yatan gerekçeleri, insan davranışlarının nasıl oluştuğunu ve iş dünyasındaki uygulamaların nedenlerini açıkladığını ifade etmektedir.¹⁶⁵

İlk motivasyonel işletim sistemi kabul edilen Motivasyon 1.0, kişilerin yaşam mücadelesinde gereksinim duyduğu beslenme, barınma, korunma gibi temel düzeydeki ihtiyaçları içermektedir. Ardından gelen Motivasyon 2.0 ise, geleneksel yönetim anlayışını temsil eden dışsal ödüllendirme ve cezalandırma üzerine kurulmuştur.¹⁶⁶

Pink modası geçmiş bir sürüm olarak ifade ettiği Motivasyon 2.0 modelinin dayandığı havuç ve sopa uygulamalarının (dışsal motivasyon araçlarının) yedi temel olumsuz etkiye neden olduğunu belirtmektedir. Pink’e göre söz konusu uygulamalar:¹⁶⁷

- İçsel motivasyonun bastırılmasına neden olabilmektedir.
- Performansı düşürebilmektedir.
- Yaratıcılığı engelleyebilmektedir.
- İyi davranışları dışlayabilmektedir.
- Kişilerin hileye, etik dışı davranışlara ve kestirme yollara başvurmasına neden olabilmektedir.
- Bağımlı hale getirebilmektedir.
- Kısa vadeli hesaplara neden olabilmektedir.

Pink tarafından ileri sürülen Motivasyon 3.0 modeli ise günümüzdeki iş dünyasının gereksinimlerine uyumlu olacak bir biçimde Motivasyon 2.0 modelinin bir üst modeli olarak oluşturulmuştur. Motivasyon 3.0 modelinde kişilerin dışsal faktörlerden ziyade içsel faktörlerden etkilendiği savunulmaktadır.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Daniel Pink, **Drive: The Suprising Truth About What Motivates Us**, New York, Penguin Group Inc, 2009, s. 48.

¹⁶⁶ Keser, **Çalışma Psikolojisi...**, a.g.e., s. 113.

¹⁶⁷ Pink, **a.g.e.**, s. 48.

¹⁶⁸ **A.e.**, s. 158.

Motivasyon 3.0 modelinde yer alan üç önemli kavram bulunmaktadır. Söz konusu kavramlar; “otonomi, ustalık ve amaç” olarak sıralanmaktadır. Otonomi, kendi hayatlarımızı yönlendirme arzusunu ifade etmektedir. Pink, yüksek performans için gerekli ilk unsur olduğunu belirtmektedir. Ustalık ise, bir çalışma üzerinde daha iyisini yapma dürtüsü olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon 2.0 çalışanların “boyun eğmesini” talep ederken; Motivasyon 3.0 ise onların şirkete olan “bağlılıklarına” önem vermektedir; bu nedenle çalışanların bir konudaki ustalıklarını sergileyebilmeleri için işletmeye bağlı olmaları gerekmektedir. Modeldeki son kavram olan “amaç” ise, kişilerin yapmayı arzuladıkları işlerin sadece kendileri için değil organizasyonun amaçlarına da hizmet ettiğini açıklamaktadır.¹⁶⁹

2.3. MOTİVASYONU ARTTIRMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR

Örgütlerde çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik olarak pek uygulama yapılmaktadır. İş özellikleri modeli, iş dizaynı, personel güçlendirme ve esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, evde çalışma gibi alternatif çalışma düzenleri en yaygın kullanılan uygulamalar arasında sıralanmaktadır.

2.3.1. İş Dizaynı

Motivasyon konusunda diğer bir güncel uygulama olan “iş dizaynı (job design)” günümüzde yaygın bir biçimde kullanım alanı kazanmıştır. Genel olarak iş dizaynı; işe ilişkin görevlerin planlanma ve belirlenme süreci olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁰ Motivasyon açısından iş dizaynı yaklaşımının ardındaki esas düşünce ise; kişilerin motivasyonunu arttırmak amacıyla işlerin cazip hale getirilmesidir.¹⁷¹

Temelleri Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nın öncüleri arasında yer alan Frederick Taylor tarafından atılan iş dizaynı; söz konusu yaklaşım içerisinde işlerin

¹⁶⁹ A.e., s. 156-158.

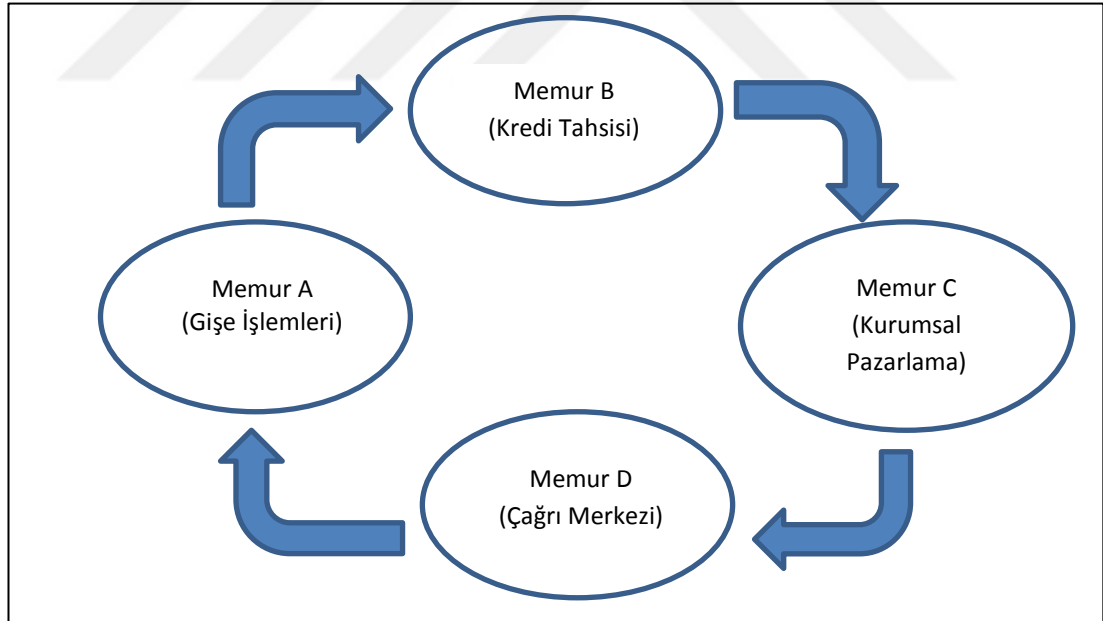
¹⁷⁰ Schermerhorn, Hunt, Osborn, a.g.e., s. 97.

¹⁷¹ Greenberg, Baron, a.g.e., s. 163.

en küçük parçalara ayrılarak devamlı bir şekilde sürdürülmesini önermiştir.¹⁷² Ancak, işlerin rutin bir şekilde yapılması çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek işgücü devrinin artmasına neden olmuş; bu gelişmeler sonucunda günümüzde iş dizaynına ilişkin farklı teknikler geliştirilmiştir.¹⁷³ İş dizaynı konusunda en fazla popüler olan uygulamalar; iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme olarak literatürde yer almaktadır.¹⁷⁴

2.3.1.1. İş Rotasyonu

İş dizaynı uygulamaları arasında yer alan iş rotasyonu (job rotation); rutin bir şekilde aynı işi yapan çalışanların maruz kaldığı bıkkınlığı gidermek ve bu sayede motivasyonlarını arttırmak amacıyla farklı bir işe yönlendirmelerini ifade etmektedir.¹⁷⁵ İş rotasyonundaki değişimler saatlik, günlük, haftalık veya aylık olarak farklı zaman dilimlerine göre ayarlanabilmektedir.¹⁷⁶



Şekil 17: İş Rotasyonu

Kaynak: Richard M. Hodgetts, **Organizational Behavior: Theory and Practice**, New York, Macmillan Publishing Company, 1991, s. 315.

¹⁷² Schermerhorn, Hunt, Osborn, **a.g.e.**, s. 97.

¹⁷³ Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 163.

¹⁷⁴ Hodgetts, **Organizational...**, **a.g.e.**, s. 314.

¹⁷⁵ **A.e.**

¹⁷⁶ Schermerhorn, Hunt, Osborn, **a.g.e.**, s. 98.

İş rotasyonu sürecinin bankacılık sektörü örneği ile sunulduğu Şekil-17'ye göre; gişe işlemleri, kredi tahsisi, kurumsal pazarlama ve çağrı merkezi gibi farklı görevlerde ve farklı zamanlarda memurlar görevlendirilerek iş rotasyonu gerçekleştirilmektedir.

Çeşitli işlerin yapılmasından dolayı farklı becerilerin gelişmesi ve rutinin azaltılması sonucunda çalışanların işe karşı bıkkınlıklarının azalması iş rotasyonunun temel faydaları arasında sıralanmaktadır.¹⁷⁷ Bununla birlikte; eğitim maliyetlerini arttırması, belirli bir görevi yüksek performansla yerine getiren kişinin işyerinde rotasyon sonucunda daha verimsiz bir işe yönlendirilmesi, yeni görevlere uyumun zaman alması ve kişilerin yeni görevlere alıştıktan sonra yeniden bıkkınlık hissi yaşamaları iş rotasyonu uygulamalarının eleştirilen tarafları olarak belirtilmektedir.¹⁷⁸

2.3.1.2. İş Genişletme

İş genişletme (job enlargement); çalışanların yapacakları işleri (belirli sınırlar içerisinde) kendilerinin belirlemesine imkan veren bir uygulama olarak tanımlanmaktadır. Bu sayede, çalışanlara sorumluluk duygusu, hatalarını telafi imkanı, işlerin yapılış metodunu seçme şansı verilmektedir.¹⁷⁹ İş genişletme uygulamalarında, daha önce farklı kişiler tarafından yerine getirilen görevlerin tek bir kişinin sorumluluğunda toplanması söz konusudur.¹⁸⁰

İşlerin rutin akışını değiştirerek çalışanlara daha fazla görev yüklenen iş genişletme uygulamaları, çalışanların motivasyonunun arttırılmasını amaçlamaktadır. Ancak, literatürde konuya ilişkin pek çok eleştiri de yer almaktadır. Özellikle çalışanlara psikolojik açıdan motivasyon faktörlerinin sağlanmaması ve uygulamalar

¹⁷⁷ McShane, Glinow, **a.g.e.**, s. 180.

¹⁷⁸ Hodgetts, **Organizational...**, **a.g.e.**, s. 314.; Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 246.

¹⁷⁹ Charles L. Hulin, Milton R. Blood, "Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses", **Readings in Organizational Behavior and Human Performance**, Editör: Larry L. Cummings, William E. Scott, Illinois, Richard D. Irwin Inc. and The Dorsey Press, 1969, s. 378.

¹⁸⁰ Schermerhorn, Hunt, Osborn, **a.g.e.**, s. 98.

neticesinde gelen performans artışının uzun süreli olmaması, söz konusu eleştirilerin başında gelmektedir.¹⁸¹

2.3.1.3. İş Zenginleştirme

İş rotasyonu ve iş genişletme ile birlikte literatürde yer alan diğer bir iş dizaynı uygulaması ise iş zenginleştirmedir. İş zenginleştirme (job enrichment), iş genişletmenin aksine çalışanlara daha fazla miktarda görev verilmesinden ziyade, yaptıkları işlerle ilgili daha fazla sorumluluk verilmesini ifade etmektedir.¹⁸² Diğer bir ifadeyle iş zenginleştirme; kişilere daha fazla zorlayıcı ve sorumluluk gerektiren işler ile kendilerini geliştirme şansı vererek, performansın ve iş tatminin artırılmasını amaçlamaktadır.¹⁸³ İş zenginleştirme uygulamaları, çalışanlara; yaptıkları iş üzerinde daha fazla kontrol elde etme imkânı sağlamaktadır.¹⁸⁴ Dolayısıyla iş zenginleştirme uygulamalarının; “artan sorumluluk” ve “kaynaklar üzerinde artan kontrol imkânı” olmak üzere iki temel etkiye neden olduğu anlaşılmaktadır.¹⁸⁵

İş genişletme ile iş zenginleştirme uygulamaları arasındaki farklılık Şekil-18’de sunulmuştur. Şekil-18’den anlaşıldığı üzere; iş zenginleştirmesi uygulaması sonucunda görev sayısı aynı kalırken, görevlerin getirdiği sorumluluk artmaktadır. İş genişletmesi uygulamalarında ise mevcut görevlere ilave olarak yeni görevler eklenmektedir. Bu nedenle; iş zenginleştirmesinin “dikey iş artışına”, iş genişletmesinin ise “yatay iş artışına” neden olduğu ifade edilmektedir.¹⁸⁶

¹⁸¹ Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 164.; Hodgetts, **Organizational...**, **a.g.e.**, s. 315.

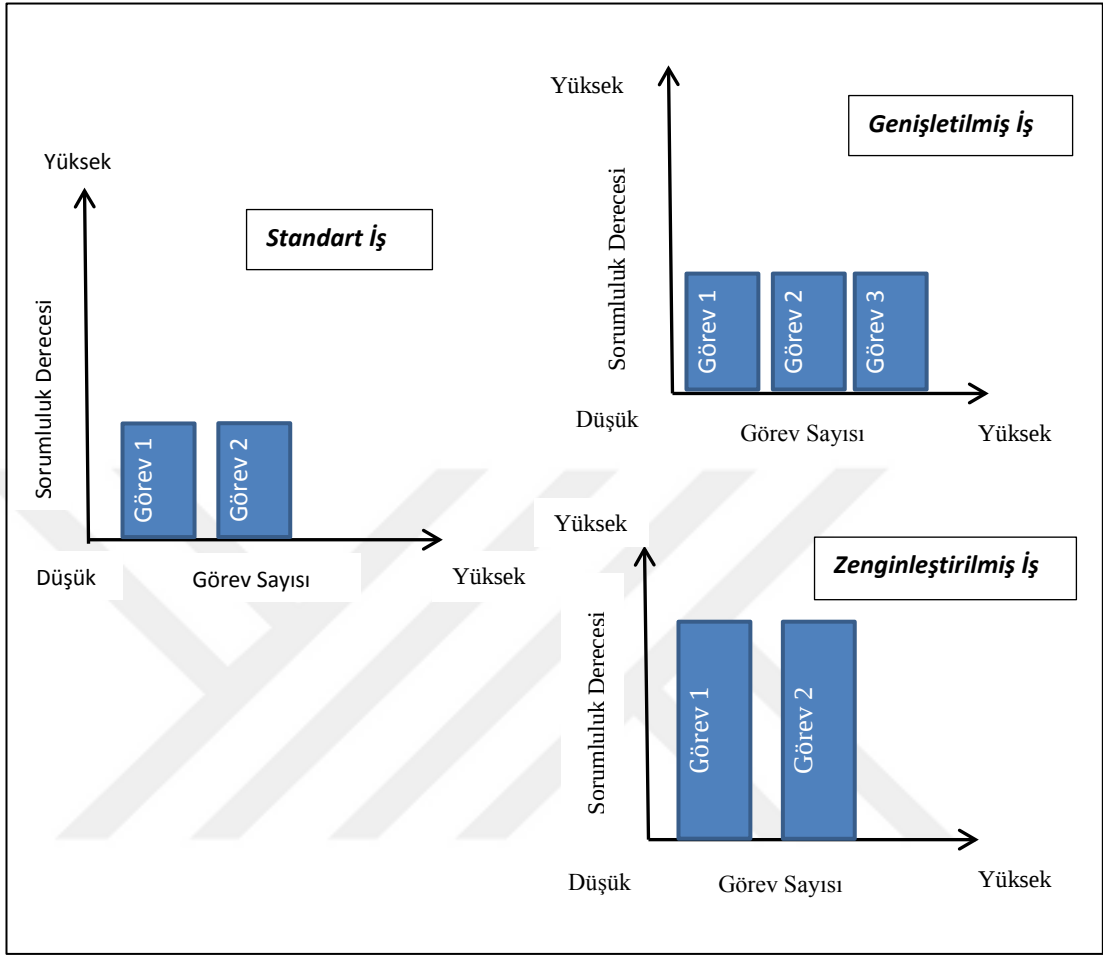
¹⁸² Timothy A. Judge, Ryan Klingler, “Promote Job Satisfaction Through Mental Change”, **Handbook of Principles of Organizational Behavior**, 2. Bs., Editör: Edwin A. Locke, United Kingdom, John Wiley and Sons Ltd., 2009, s. 112.

¹⁸³ Sharon K. Parker, Sandra Ohly, “Desining Motivating Jobs: An Expanded Framework for Linking Work Characteristics and Motivation”, **Work Motivation: Past, Present and Future**, Editör: Ruth Kanfer, Gilad Chen, Robert D. Pritchard, New York, Routledge Taylor & Francis Group, 2008, s. 235.

¹⁸⁴ Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 164.

¹⁸⁵ Kondalkar, **a.g.e.**, s. 274-275.

¹⁸⁶ Micheal Hitt, Chet Miller, Adrienne Colella, **Organizational Behavior**, 3. Bs., New York, John Wiley and Sons Inc., 2011, s. 232-233.



Şekil 18: İş Genişletme ile İş Zenginleştirme Uygulamalarının Karşılaştırılması

Kaynak: Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1997, s. 165.

İş zenginleştirme, çalışanlara işlerin gerçekleştirilmesi sürecinde sorumluluk ve otonomi sağlayarak; onların kendilerini geliştirmelerine ve işi daha anlamlı hissetmelerine imkân vermektedir. Bu sayede çalışanlar üzerinde, Herzberg'in teorisinde yer alan; tanınma, ilerleme, gelişme, başarıma gibi motivasyon faktörleri ortaya çıkmaktadır.¹⁸⁷

İş zenginleştirme üzerine yapılan araştırmalar; söz konusu uygulamaların işyerlerinde devamsızlığı ve işgücü devrini azalttığı, iş tatminini arttırdığını göstermiştir. Bununla birlikte, genel olarak “iş dizaynı” uygulamalarının başarılı

¹⁸⁷ Fred Luthans, **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, 12. Bs., New York, McGraw-Hill Irwin Companies Inc., 2011, s. 179.

olabilmesi için çalışanların zorlayıcı görevlere karşı hevesli olması gerektiği belirtilmektedir.¹⁸⁸

2.3.2 Personel Güçlendirme

Örgütler son dönemlerde pek çok uygulama ile çalışanların motivasyonunu arttırarak performans artışı ve iş tatmini amaçlamaktadır. Söz konusu uygulamaların arasında en güncel olanlarının başında ise “personel güçlendirme (empowerment)” gelmektedir. Personel güçlendirme kısaca; örgütlerde, gücün ve yetkinin astlara devredilmesini ifade etmektedir. Bu sayede; çalışanların artan gücü, onlara verimliliklerini arttırma, yapılması gereken görevlerin metodunu belirleme ve yaratıcılıklarını kullanma imkânı vererek motivasyonlarını arttırmaktadır.¹⁸⁹ Bununla birlikte, güçlendirme uygulamalarında personelin yalnızca “yetki” ve “otorite” yönünden değil; aynı zamanda, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek üzere ihtiyaç duyduğu “bilgiler” açısından da desteklenmesi gerekmektedir.¹⁹⁰

Motivasyonun da ötesinde bir yönetim tekniği olarak kullanılan “güçlendirme”, bu boyutuyla; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması aracılığıyla kişilerin karar verme yetkilerini arttırma ve bu sayede kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır.¹⁹¹

Günümüzde, çalışanlar geçmiş dönemlerdeki otoriter ve geleneksel yönetim tarzlarına göre yönetilmemektedir. Çalışanların otorite ve yetkileri arttırılarak, kendi kararlarını almaları sağlanmaktadır. Söz konusu güçlendirme uygulamaları da yeni yönetim anlayışına hizmet etmektedir.¹⁹²

Personel güçlendirme uygulamalarında; çalışanların işlerini daha özgür bir şekilde yerine getirebilmeleri için, onlara; “bilgi, kanaat, güç ve ödüller” olmak üzere

¹⁸⁸ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 247.

¹⁸⁹ Daft, **a.g.e.**, s. 548.

¹⁹⁰ Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 411.

¹⁹¹ Koçel, **a.g.e.**, s. 316.

¹⁹² Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 411.

dört unsurun sunulması gerektiği belirtmektedir. Güçlendirme uygulamalarında yer alan söz konusu dört unsur ise aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.¹⁹³

- Çalışanlar, şirket hakkında bilgi almalıdırlar: Güçlendirme programlarının tam olarak uygulandığı şirketlerde, çalışanlar yöneticilerinin ücretleri veya şirkete ait finansal veriler olmak üzere tüm bilgilere ulaşabilmektedir.
- Çalışanlar, şirkete beklenen katkıyı sağlamaları için gerekli kanaat ve yeteneğe sahip olmalıdır: Güçlendirme uygulamalarında, şirketler eğitim programları aracılığıyla çalışanlarının kanaat ve yeteneklerine katkı sağlamaktadır.
- Çalışanlar, bağımsız karar alabilmek için gerekli güce sahip olmalıdır: Güçlendirme uygulamalarında çalışanlar kendilerine devredilen otorite ve yetkiler sonucunda güç elde ederek işletmenin performansını arttıracak kalite çemberleri ve kendi yönetimlerini sağlayan çalışma takımları oluşturmaktadır.
- Çalışanlar, işletme performansına göre ödüllendirilmelidir: Güçlendirme programlarının uygulandığı şirketlerde, çalışanlar şirketin bilançodaki verilerine göre ödüllendirilmektedir.

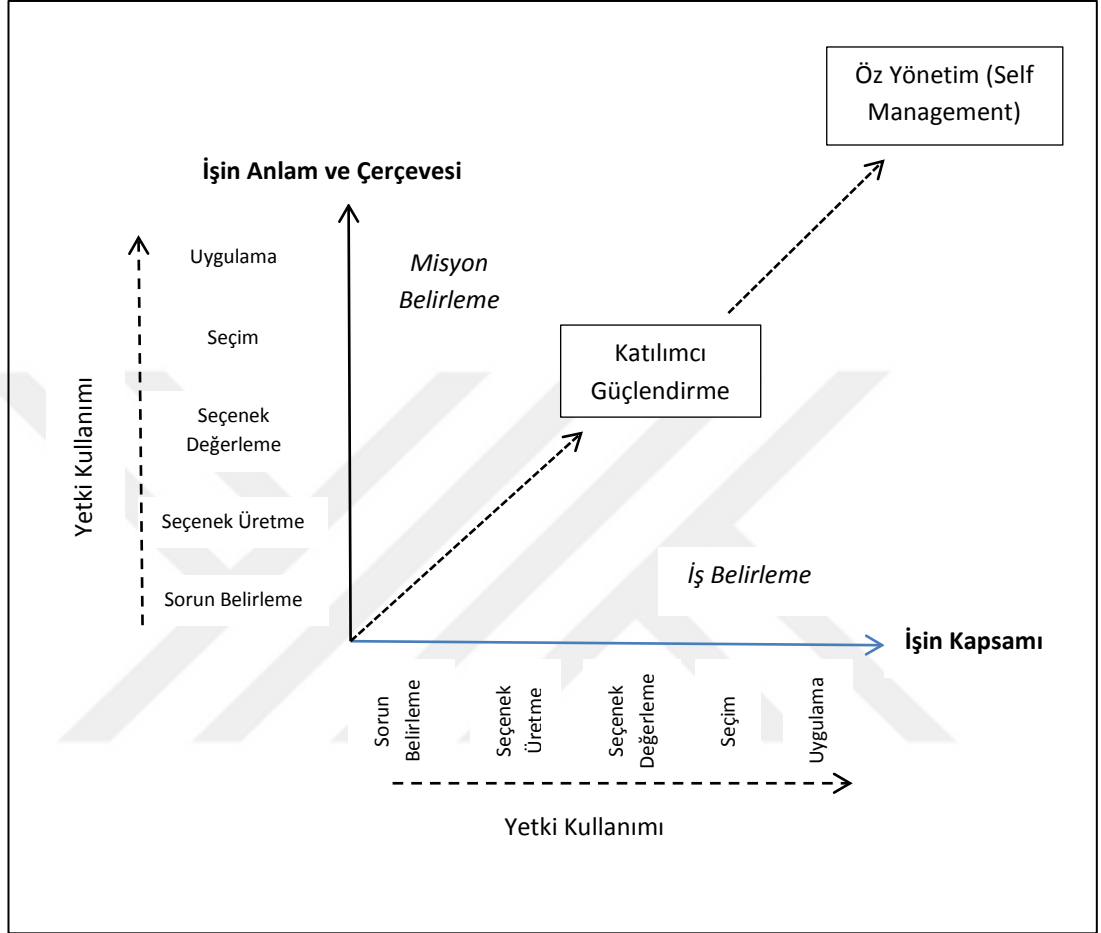
Güçlendirme programlarında, çalışanların işi sahiplenmesi söz konusudur. Bu nedenle; personel güçlendirme uygulamalarında “işin kapsamı (job content)” ile “işin anlam ve çerçevesi (job context)” arttırılmaya çalışılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, güçlendirme neticesinde personelin; planlama yapip, karar verip, uygulaması ve sonuç elde etmesi beklenmektedir.¹⁹⁴

İşin kapsamı ile işin anlam ve çerçevesi birbirinden farklı anlamlara gelmektedir. İşin kapsamı; işi oluşturan görev ve faaliyetleri içermektedir. Dolayısıyla, işin kapsamının genişletilmesi, bir işi oluşturan görev ve faaliyetlerinin arttırılmasını belirtmektedir. İşin anlam ve çerçevesi ise; söz konusu işin neden yapıldığı ile ilgili olup, yapılan işin örgütün misyon ve vizyonuna uygunluğunu

¹⁹³ Daft, **a.g.e.**, s. 549.

¹⁹⁴ Koçel, **a.g.e.**, s. 320.

göstermektedir. Bu nedenle, işin anlamının ve çerçevesinin genişletilmesi; misyon ve vizyona uygun olarak yeni işlerin yapılmasını ifade etmektedir.¹⁹⁵



Şekil 19: Güçlendirme ile İş İlişkisi

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 11. Bs., İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2007, s. 321.

Güçlendirme ile iş arasındaki ilişki Şekil-19'da yer almaktadır. Söz konusu şekilde görüldüğü üzere; merkez noktasından uzaklaştıkça personelin katılımı artmakta, güçlendirme gelişmekte ve sonunda “öz yönetime (self management)” dönüşmekte ve böylece güçlendirme tekniği tam olarak uygulanmaktadır.¹⁹⁶

¹⁹⁵ A.e.

¹⁹⁶ A.e.; Uzun, a.g.e., s. 145.

2.3.3 Alternatif Çalışma Düzenleri

İş dizaynı ve personel güçlendirme gibi günümüzde çalışanların motivasyonunu arttırmak için kullanılan bir başka uygulama ise alternatif çalışma düzenleridir. Söz konusu düzenlemeler arasında en yaygın şekilde uygulananları ise; esnek çalışma süreleri, iş paylaşımı ve evde çalışma olarak belirtilmektedir. Bu uygulamaların yapıldığı işler genellikle her ikisi de çalışan eşler veya ailevi sorumluluğu olan (hastasına bakmakla yükümlü olan) kişiler tarafından tercih edilmektedir.¹⁹⁷

2.3.3.1. Esnek Çalışma Süreleri

Dünya’da 1970’li yıllarda ortaya çıkan “Petrol Krizleri” durgunluk ile birlikte işsizlik sorunun ortaya çıkmasına neden olmuş; bu nedenle teorisyenler ve politika yapıcılar; işgücü piyasalarının düzenlenmesine yönelik yeni fikirler geliştirmiştir. Söz konusu dönemde işsizliğe çözüm getirmek amacıyla “esneklik” uygulamaları çözüm olarak sunulmuştur.¹⁹⁸ Ayrıca, esnek çalışmanın yaygınlaşmasında; teknolojik değişimlerin, konjonktürel dalgalanmalar ve artan rekabetle birlikte hızla değişen talebe uyum sağlama amacının ve işletmedeki çalışma zamanı ile işçinin çalışma zamanının uygun hale getirilme ihtiyacının yer aldığı belirtilmektedir.¹⁹⁹

Esnek çalışma için en uygun olan sektör ise günümüzde özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan pek çok ülkede istihdamın sektörler arasındaki dağılımından en fazla paya sahip olan hizmetler sektörüdür. Bu nedenle, bankacılık, finans, turizm gibi alt sektörleri içerisinde barındıran hizmetler sektörünün genişlemesi günümüzde esnek çalışmanın da yaygınlaşmasına neden olmuştur.²⁰⁰

Günümüzde özellikle hizmetler sektöründe uygulanan esnek çalışma modeline göre; haftalık belirli bir saati doldurmak zorunda olan çalışanlar günün

¹⁹⁷ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 247.

¹⁹⁸ Seda Tekeli, “İşsizlikle Mücadele ve İstihdam Politikaları”, **İstihdam ve İşsizlik**, Editör: M. Kemal Biçerli, Verda Canbey Özgüler, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2012, s. 125.

¹⁹⁹ Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, İstanbul, Filiz Kitabevi, 1995, s. 7-8.

²⁰⁰ **A.e.**

belirli saatleri ortak çalışma süresi olmak koşuluyla geri kalan zamanlarındaki çalışma zamanlarını kendileri belirlemektedir.²⁰¹

Motivasyon açısından yeni bir yaklaşım kabul edilen esnek çalışma; örgütlerdeki işe devamsızlıkları ve maliyetleri azaltırken; aynı zamanda çalışanların verimliliklerini de arttırmaktadır.²⁰²

2.3.3.2. İş Paylaşımı

Motivasyona yeni yaklaşımlar arasında bulunan alternatif çalışma düzenlerinden bir diğeri iş paylaşımıdır. İş paylaşımı; iki ya da daha fazla bireyin haftada 40 saatlik geleneksel bir işi bölmeleridir.²⁰³ Söz konusu uygulamada; bireyler arasında iş ve çalışma süreleri paylaşıldığı gibi, alınan ücret, ikramiye, emeklilik maaşı, sosyal yardımlar, yan ödemeler, sorumluluklar ve izinler de bölüşülmektedir.²⁰⁴

İş paylaşımı uygulamalarında işletmeler, örgüte bir iş için birden fazla yetenek çekmesine imkân sağlarken; koşulları tipik çalışma sürelerine elverişli olmayan kişilerin de istihdam edilmelerini sağlayarak iş tatmini ve motivasyonu arttırmaktadır.²⁰⁵

2.3.3.3. Evde Çalışma

Alternatif çalışma düzenlerinden bir diğeri işe, evde çalışma modelinin uygulanmasıdır. Tarihsel uzantıları Sanayi Devrimi öncesine dayanan evde çalışma modeli, günümüzde esnek çalışma uygulamaları arasında yer almaktadır. Evde çalışma; “bir işveren veya aracının için, genellikle kendi evi olmak üzere işçinin seçtiği bir yerde işveren veya aracının denetimi olmaksızın, bir sözleşme gereği bir malın üretilmesi veya hizmetin sağlanması” olarak tanımlanmaktadır.²⁰⁶ Kısaca,

²⁰¹ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 248.

²⁰² **A.e.**, s. 249.; Yavuz, **a.g.e.**, s. 6.

²⁰³ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 249.

²⁰⁴ Yavuz, **a.g.e.**, s. 50.

²⁰⁵ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 250.

²⁰⁶ Yavuz, **a.g.e.**, s. 58.

evde çalışma; bir sözleşmeye bağlı olarak çalışanın görevini kendi evinde yerine getirmesidir.

Yapılan araştırmalar evde çalışanların, işyerinde çalışanlara oranla daha yüksek verimlilikle çalıştığını ortaya koymuştur. Söz konusu çalışma tipi; avukatlar, yazarlar ve genel olarak vaktinin önemli bir kısmında bilgisayar veya telefon aracılığıyla çalışan meslek grupları tarafından tercih edilmektedir.²⁰⁷

Güncel motivasyon yaklaşımlarında yer alan evde çalışma modelinde; özellikle çalışanların iş-yaşam dengesini sağlayabilmeleri en önemli özellik olarak belirtilirken; denetlemenin yetersiz olması, koordinasyon zayıflığı gibi nedenlerle de eleştirilmektedir.²⁰⁸

Kısacası; motivasyon konusunda günümüzde uygulanan modellerin arasında alternatif çalışma düzenleri de yer almaktadır. Söz konusu uygulamaların başında ise; esnek çalışma süreleri, iş paylaşımı ve evde çalışma gelmektedir. Bu sayede özellikle otonomi ihtiyacı yüksek ve ilişki ihtiyacı düşük olan çalışanların motivasyonu sağlanmaktadır.

2.4. MOTİVASYON ARAÇLARI

Küreselleşme ile birlikte bilgi paylaşımının artması, teknoloji alanında işletmeler arasındaki eşitsizliği azaltmış; bu sayede, örgütler zorlu bir rekabet ortamına girmiştir. Söz konusu rekabet ortamında, örgütlerin farklılığını ortaya çıkarmasını sağlayacak en önemli unsur olarak “çalışanlar” görülmektedir. Bu nedenle, rekabet açısından avantaj kazanmayı amaçlayan işletmelerin, çalışanların tutum ve davranışlarını örgütün hedefleri ile uyumlu olacak şekilde yönlendirmesi gerekmektedir. Davranış ve tutumların yönlendirilmesi ise motivasyon konusunun kapsamına girmektedir. Yönetmel bir beceri olarak kabul edilen “çalışanların motivasyonu” için bir takım faktörler bulunmaktadır. Evrensel düzeyde kabul gören

²⁰⁷ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 250.

²⁰⁸ **A.e.**; Yavuz, **a.g.e.**, s. 62.

ve literatürde yer alan söz konusu faktörler “motivasyon araçları” olarak adlandırılmaktadır.²⁰⁹

Bireyin, belirlenmiş bir hedef doğrultusunda duyduğu istikrarlı bir istek sonucunda göstermiş olduğu zihinsel ve fiziksel çaba olarak tanımlanan motivasyonun, oluşum sürecini etkileyen pek çok farklı unsur bulunmaktadır. Motivasyon araçlarını ifade eden söz konusu unsurlar, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılmasında kullanılmaktadır. Her örgüt için tek bir motivasyon modelinin uygulanmasında farklı zorluklar olmakla birlikte; yapılan bilimsel araştırmalar neticesinde ortaya çıkan motivasyon faktörleri dikkate alınarak çalışanların motivasyonunun sağlanması amaçlanmaktadır.²¹⁰

Motivasyon araçları ile ilgili olarak pek çok akademik araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar neticesinde ortaya çıkan motivasyon araçlarının sınıflandırılmasında literatürde iki farklı model gelişmiştir. Birinci modele göre motivasyon araçları üç ana başlık altında incelenmektedir;²¹¹

- Ekonomik Motivasyon Araçları,
- Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları,
- Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçları

Konu ile ilgili diğel bir sınıflandırma ise motivasyon araçlarını aşağıdaki şekilde olmak üzere iki farklı başlığa ayırmaktadır;²¹²

- İçsel Motivasyon Araçları
- Dışsal Motivasyon Araçları

Birinci modeldeki sınıflandırmaya göre motivasyon araçları genel olarak; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel olmak üzere üç ana başlık altında ele alınmakta ve alt başlıklarla genişletilmektedir. Literatürdeki araştırmalar neticesinde

²⁰⁹ Hotamışlı, Şenol, **a.g.e.**, s. 47.

²¹⁰ Serinkan, **a.g.e.**, s. 161.

²¹¹ Hotamışlı, Şenol, **a.g.e.**, s. 60.

²¹² **A.e.**; Daft, **a.g.e.**, s. 527.

ortaya çıkan faktörler ile birlikte söz konusu sınıflandırma aşağıdaki şekilde oluşmuştur:²¹³

- Ekonomik araçlar;
 - o Ücret artışı elde etme
 - o Primli ücret uygulanması
 - o Kâra katılma
 - o Ekonomik ödüllendirme sistemleri
- Psiko-sosyal araçlar;
 - o Bağımsız çalışma
 - o Kararlara katılım sağlama
 - o Değer ve statü elde etme
 - o İş güvencesi ve psikolojik güvence
- Örgütsel ve yönetsel araçlar;
 - o Amaç birliği
 - o İşgücü planlaması
 - o Yetki ve sorumluluk denkliği
 - o İşe bağlılık ve kararlara katılma
 - o Etkin bir iletişim sisteminin kurulması

Motivasyon araçları ile ilgili yukarıda yer alan sınıflandırma, ayrıntılı bir model sunmaktadır. Ancak, bu çalışmada kullanılan ölçüm aracının “self determinasyon teorisi” çerçevesinde oluşturulmuş olması nedeniyle literatürde yer alan; motivasyon araçlarını içsel ve dışsal olmak üzere iki gruba ayıran ikinci modeldeki sınıflandırma dikkate alınmıştır.

Gagne ve Deci, Herzberg’in teorisine atıfta bulunarak, self determinasyon teorisi çerçevesinde yer alan motivasyon araçlarının “içsel” ve “dışsal” olmak üzere

²¹³ Serinkan, **a.g.e.**, s. 162.

ikiye ayrıldığını ve içsel ihtiyaçların “yüksek düzeyli” ihtiyaçlar olduğunu belirtmektedir.²¹⁴

Çeşitli araştırmalar sonucu ortaya çıkan söz konusu araçların, motivasyon sürecinde aldıkları roller bakımından daha detaylı bir biçimde incelenmesi gerekmektedir.

2.4.1. DIŞSAL MOTİVASYON ARAÇLARI

Araştırmacılar yirminci yüzyılın ilk yarısı boyunca, motivasyon konusunda yalnızca “dışsal” faktörlere odaklanarak teorilerini oluşturmuşlardır.²¹⁵ Dolayısıyla, motivasyon teorileri ile ilgili literatür incelendiğinde, konu ile ilgili öncü araştırmaların içsel motivasyon araçlarından ziyade dışsal motivasyon araçlarını dikkate aldığı görülmektedir. Dışsal araçlar ise; genellikle yönetici olmak üzere başkaları tarafından kişiye verilen ücret artışı veya ikramiye gibi ödüllerdir. Dolayısıyla, dışsal motivasyon araçları “başkalarının” memnun edilmesi sonucunda elde edilmektedir.²¹⁶

Dışsal faktörlere bağlı ortaya çıkan dışsal motivasyon; işin haricinde bir ödül elde etmek için görevin yerine getirilmesini ifade etmektedir.²¹⁷ Bu bağlamda, dışsal motivasyon sürecinde, esas amacın; işin yerine getirilmesi sonucunda elde edilmesi beklenen ödüle ulaşma olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, dışsal motivasyon sürecinde kişiler; görevlerini, ödüllere ulaşmak üzere yerine getirmektedir. Bu duruma örnek olarak; belirli bir satış hedefini gerçekleştiren çalışanlara şirketlerin sunduğu tatil ödülleri gösterilebilmektedir. Söz konusu örnekte çalışanın elde etmesini arzuladığı ödül (tatil), görevin yerine getirilmesi sürecinden bağımsız olmakla birlikte, görevin yerine getirilmesini sağlayan temel unsur olarak görülmektedir.

²¹⁴ Gagne, Deci, “Self-determination...”, **a.g.e.**, s. 343.

²¹⁵ Hotamışlı, Şenol, **a.g.e.**, s. 62.

²¹⁶ Daft, **a.g.e.**, s. 527.

²¹⁷ P. Karen Murphy, Patricia A. Alexander, “A Motivated Exploration of Motivation Terminology”, **Contemporary Educational Psychology**, Cilt: 3, Sayı: 53, 2000, s. 28.

Dışsal motivasyon araçlarının sınıflandırılması açısından literatürde özellikle Herzberg'in çalışması dikkate alınmaktadır. Günümüzde, motivasyon faktörlerinin “içsel” ve “dışsal” olarak sınıflandırılmasında Herzberg'in söz konusu çalışmasının önemli payı bulunmaktadır. 1950'li yıllarda motivasyon konusu üzerine çalışmalarını gerçekleştiren Herzberg; işyerinde, çalışanın üzerinde etkili olan unsurları “hijyen faktörler” ve “motivasyon faktörleri” olarak iki gruba ayırmıştır. Herzberg'in teorisinde hijyen faktörler olarak yer alan ve aşağıda sıralanan unsurlar günümüzde dışsal faktörleri oluşturmaktadır.²¹⁸

- Ücret
- Nezaret
- Statü
- Güvenlik
- Çalışma Koşulları
- Politikalar ve Yönetim
- Kişilerarası İletişim

Yukarıda sıralanan faktörler Herzberg'in teorisinde hijyen faktörler olarak “işyerinde olması gereken unsurları” ifade etmekle birlikte; yapılan ampirik araştırmalarda motivasyon faktörleri içerisinde değerlendirilmektedir.²¹⁹

Motivasyon sürecinde etkili olan faktörler kendi arasında “sosyal” ve “ekonomik (örgütsel)” olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.²²⁰

²¹⁸ Hodgetts, **Yönetim...**, a.g.e., s. 511.

²¹⁹ Hye Jung Yoon, Sun Young Sung, Jin Nam Choi, “Mechanism Underlying Creative Performance: Employee Perceptions of Intrinsic and Extrinsic Rewards For Creativity”, **Social Behavior and Personality**, Cilt: 43, Sayı: 7, 2015, s. 1165.; Süleyman Dünder, Hatice Özutku, Fatih Taşpınar, “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, 2007, s. 109. Zekai Öztürk, Hakan Dünder, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 2, 2003, s. 64.; Abdullah Karakaya, Ferda Alper Ay, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 31, Sayı: 1, 2007, s. 61.; Naci Adak, Murat Hançer, “Otel Personelinde Güdüleme Faktörleri: Kuşadası Örneği”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, 2002, s. 159.

²²⁰ Clifford J. Mottaz, “The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction”, **The Sociological Quarterly**, Cilt: 26, Sayı: 3, 1985, s. 366.

- Sosyal faktörler; arkadaşlık, yardımseverlik, çalışma arkadaşları ve yöneticilerin destekleyici tutumu gibi işyerine bağlı olarak kurulan ilişkilerin niteliği ile ilgilidir.
- Ekonomik (örgütsel) faktörler ise; ücret/maaş, ikramiyeler, yan haklar, iş güvenliği gibi örgütler tarafından çalışanlara sunulan somut ödülleri kapsamaktadır.

Motivasyonun sağlanmasında ekonomik araçların kullanılması, özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışan kesimler için önem arz etmektedir.²²¹ Ekonomik motivasyon araçları arasında genel olarak; ücret artışı, primli ücret sistemin uygulanması, kâra katılım ve ekonomik ödüllendirme uygulamaları sıralanmaktadır.

Kısaca “insan emeğinin bir bedeli” olarak tanımlanan ücret; işgücünün, fonksiyonel gelir dağılımı neticesinde milli gelirden elde ettiği payı belirtmektedir.²²² Ücret; işverenler ile işgörenler arasında “bireysel” veya sendikalarla imzalanan toplu sözleşmeler neticesinde “toplulu düzeyde” kararlaştırılmaktadır. Dolayısıyla, ücretin bağımlı bir çalışma karşılığında ve önceden kararlaştırılmış bir bedel olduğu görülmektedir.²²³

Günümüzde; çalışanlar, işverenler ve devlet açısından “ücret” konusunun ayrı bir önemi bulunmaktadır. Sektörel dönüşümün yaşanması neticesinde özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bağımlı çalışanların sayısı hızla artarak %80 seviyelerine ulaşmıştır.²²⁴

Örgütsel davranış açısından ücret, özellikle çalışanların motivasyonu konusunda önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Ücret; maddi açıdan bireyin temel ihtiyaçlarını karşılamasını, kendini güvende hissetmesini sağlar iken; aynı zamanda, performansına karşılık bir geri bildirim olarak algılanmaktadır. Bu nedenle ücretin yetersiz olması çalışanın ihtiyaçlarını karşılayamamasına ve iş tatmini ile motivasyonun kaybolmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerde adil bir

²²¹ Sefer Gümüş, Beşir Sezgin, **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, İstanbul, Hiperlink Yayınları, 2012, s. 24.

²²² Türker Topalhan, **Ücret ve Ücret Sistemleri**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2010, s. 4.

²²³ Orhan Tuna, Nevzat Yalçıntaş, **Sosyal Siyaset**, İstanbul, Filiz Kitabevi, 2011, s. 94-95.

²²⁴ Topalhan, **a.g.e.**, s. 10.

ücret sistemi uygulanarak, düzenli bir ücret artışının sunulması sayesinde çalışanların motivasyonu arttırılmaktadır.²²⁵

Motivasyonun sağlanmasında en geleneksel araç kabul edilen ücret, özellikle çalışma yaşamına yeni giren bireyler ya da mevcut işini değiştirme arzusunda bulunanlar için önem arz etmektedir. Bu durum; ücretin doğrudan bireylerin satın alma gücünü etkileyerek yaşam kalitesini arttırması ile açıklanmaktadır.²²⁶

Dışsal motivasyon araçlarından bir diğeri ise “kâra katılma” uygulamasıdır. İşletme kârının belirli bir yüzdesi ile çalışanların ödüllendirilmesi olarak tanımlanan kâra katılma uygulamaları; çalışanların motivasyonunu arttırırken, aynı zamanda işletmenin kârlarını da yükseltmektedir.²²⁷

Diğeri bir dışsal motivasyon aracı olan statü ve terfi ise; kişilerin örgüt ya da bir grup içerisinde diğeri ile kıyaslandıklarında bulundukları konumu ifade etmektedir. Toplum tarafından tanınan bir işletmede çalışmak, belirli bir unvana sahip olmak, diğeri kişiler tarafından saygı ve itibar görmek bazı kişiler için ücret veya ikramiye gibi ekonomik araçlardan daha etkili olabilmektedir.²²⁸ Kariyer imkânları olarak da literatürde yer alan söz konusu motivasyon aracının, özellikle iş değiştirme aşamasında olan kişiler tarafından ücrete kıyasla daha fazla göz önünde bulundurulmuş bir unsur olduğu belirtilmektedir.²²⁹

Örgütlerde iş güvenliği uygulamalarının sağlanması ile çalışanlara iş güvencesi sunulması da dışsal motivasyon araçları arasında yer almaktadır. İşin ve iş ortamının fiziksel koşullar bakımından çalışmaya uygun olması olarak tanımlanan iş güvenliği; kişilerin çalışma ortamı bakımından motivasyonunu arttırmaktadır. Bununla birlikte, iş sözleşmesinin işveren tarafından feshinin sınırlandırılması ve iş sözleşmesinin sürekliliğinin sağlanması olarak tanımlanan iş güvencesi ise; çalışanların işyerine bağlılıklarını arttıran önemli bir motivasyon aracı olarak belirtilmektedir.²³⁰ Ayrıca, çalışanlar üzerinde etkili olan ve örgüte ait özellikler

²²⁵ Gümüş, Sezgin, **a.g.e.**, s. 24-25.

²²⁶ Keser, **Çalışma Yaşamında...**, **a.g.e.**, s. 78.

²²⁷ Hotamışlı, Şenol, **a.g.e.**, s. 76.

²²⁸ **A.e.**, s. 71.

²²⁹ Keser, **Çalışma Yaşamında...**, **a.g.e.**, s. 89.

²³⁰ Hotamışlı, Şenol, **a.g.e.**, s. 75.

olarak tanımlanan “örgüt ikliminin sağlanması” ile “çalışma arkadaşları arasındaki iyi ilişkiler” de diğer dışsal motivasyon araçları arasında sıralanmaktadır.²³¹

Kısacası; dışsal motivasyon araçları yöneticilere belirli bir çerçeve çizmektedir. Örneğin; ekonomik araçlara değer veren ve bu doğrultuda gelirini arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunan kişilerin, yöneticiler tarafından, beklenen performansın gerçekleşmesi durumunda, onların arzuladıkları ekonomik araçları elde edeceğine ikna edilmesi gerekmektedir.²³²

2.4.2. İÇSEL MOTİVASYON ARAÇLARI

Motivasyon konusundaki araştırmacılar, yirminci yüzyılın ilk yarısına kadar “dışsal” faktörlere odaklanırken; söz konusu dönemden itibaren teorilerini “içsel” faktörleri de göz önünde bulundurarak kurgulamışlardır. Teorilerdeki söz konusu değişimin temelini ise Herzberg’in “çift faktör teorisi” oluşturmuştur.²³³ Dışsal motivasyon araçları için Herzberg’in “hijyen faktörler” olarak adlandırdığı unsurlar dikkate alınırken; içsel motivasyon için ise söz konusu teoride yer alan “motivasyon faktörleri” dikkate alınmaktadır. Herzberg’in teorisinde “motivasyon faktörleri” olarak yer alan ve günümüzde içsel motivasyon araçlarının temelini oluşturan söz konusu faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:²³⁴

- İşin kendisi
- Tanınma
- İlerleme
- Gelişme
- Sorumluluk
- Başarma

²³¹ Keser, **a.g.e.**, s. 90-96.

²³² Edwin A. Locke, “Self-Set Goals and Self-Efficacy as Mediators of Incentives and Personality”, **Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy**, Editör: Miriam Erez, Uwe Kleinbeck, Henk, Thierry, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc., 2001, s. 15.

²³³ Hotamışlı, Şenol, **a.g.e.**, s. 62.

²³⁴ Hodgetts, **Yönetim...**, **a.g.e.**, s. 511.

İçsel motivasyon araçları, kişinin belirli bir işi yerine getirmekten dolayı hissetmiş olduğu memnuniyet duygularını içermektedir. Örneğin; zor ve karmaşık bir görevi yerine getirmekten dolayı hissedilen “başarı” duygusu, motivasyon sürecinde içsel bir araç fonksiyonu sağlamaktadır.²³⁵

İçsel motivasyon; “kişinin bir işi ilgi çekici ve zevkli bularak kendiliğinden gerçekleştirmesi” olarak tanımlanmaktadır.²³⁶ Bu nedenle, içsel motivasyonun ortaya çıkarılmasında kullanılan araçlar “işin kendisi” başta olmak üzere tamamen iş ile ilgili unsurları içermektedir. Nitekim, dışsal motivasyon anlayışı, tüm davranışların ödüller tarafından motive edildiğini ileri sürerken; içsel motivasyon anlayışında ise ödüllerin “işin kendisinde” olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, içsel motivasyon anlayışının önem kazanması ile birlikte, araştırmacılar bir işi ilgi çekici hale getiren unsurları incelemişlerdir.²³⁷ Söz konusu araştırmalar neticesinde içsel motivasyonun artırılmasını sağlayan araçlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:²³⁸

- İlgi çekici ve zorlayıcı iş; bir işin rutin olmamasını ve kişilerin bilgi ve yeteneklerini zorlayıcı bir biçimde kullanabilmelerini ifade etmektedir.
- İş bağımsızlığı; işin yapılış biçiminde özerklik sağlanması, iş ile ilgili karar alabilme hakkını içermektedir.
- Başarma duygusu; kişilerin gerçekleştirdikleri görev sonucunda içsel tatmin hissetmelerini belirtmektedir.
- Farkedilme duygusu; çalışanların ortaya koydukları performansın üstleri tarafından farkedildiğini bilmesini ifade etmektedir.
- Takdir ve geribildirim; çalışanlar göstermiş oldukları performans neticesinde özellikle sözel olarak takdir ve geribildirim almalarını belirtmektedir.

²³⁵ Daft, **a.g.e.**, s. 527.

²³⁶ Gagne v.d., **a.g.e.**, s. 179.

²³⁷ Richard M. Ryan, Edward L. Deci, “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions”, **Contemporary Educational Psychology**, Cilt: 25, 2000, s. 57.

²³⁸ Hotamışlı, Şenol, **a.g.e.**, s. 63-68.

- İşin çeşitliliği; çalışanların özerklik ihtiyacını karşılayacak biçimde aynı örgüt içerisinde çeşitli görevlerde bulunma imkânına sahip olmasını ifade etmektedir.
- Yetki devri; örgütlerin çeşitli kademelerinde denetleme, kontrol, karar verme gibi yetkilerin genellikle üstlerden astlara aktarılmasını ifade etmektedir.

Self determinasyon teorisinde Ryan ve Deci, içsel motivasyonun önemini vurgulayarak; içsel motivasyonun insanoğlunun doğuştan gelen bir özelliği olduğunu belirterek; bebeklik döneminden itibaren insanların içsel olarak öğrenme ve keşfetme amaçları sonucunda spontane davranışlar sergilediğini ifade etmektedir.²³⁹

Ayrıca Deci ve Ryan içsel motivasyonu arttıran ve engelleyen unsurlara da değinmiştir. Ödüller, iletişim ve geri bildirim gibi faktörlerin, kişilerdeki “yeterlik (competence)” duygusunu arttırarak içsel motivasyonu desteklediği belirtilmektedir. Bununla birlikte, Deci ve Ryan’a göre içsel motivasyonun ortaya çıkabilmesi için yeterlik duygusu ile birlikte “otonomi (autonomy)” duygusunun da hissedilmesi gerekmektedir.²⁴⁰

İçsel motivasyon, dışsal bir faktörden etkilenen basit bir süreci ifade etmemektedir. Aksine, bazı durumlarda dışsal araçları kullanmanın içsel motivasyona zarar verdiği öne sürülmektedir.²⁴¹ Konu ile ilgili yapılan ampirik çalışmalarda da söz konusu öngörüyü doğrulayan sonuçlara ulaşılmıştır.²⁴² Deci ve Ryan da bu konuya değinerek; maddi ödüllerin, tehditlerin, son tarihlerin, emirlerin ve rekabet baskısının kişilerin işleri üzerindeki kontrol ihtiyacını zedeleyerek içsel motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtmektedir.²⁴³

Özetle, 1950’li yıllardan itibaren motivasyon araçlarının sınıflandırılmasında başlayan değişim, güncel araştırmalarla desteklenerek içsel motivasyonunun önemini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle, günümüzde kişilerin içsel olarak motivasyonlarının

²³⁹ Ryan, Deci, “Intrinsic and...”, **a.g.e.**, s. 56.

²⁴⁰ **A.e.**, s. 58.

²⁴¹ Margit Osterloh, Bruno S. Frey, “Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms”, **Organization Science**, Cilt: 11, Sayı: 5, 2000, s. 538.

²⁴² Qingguo Ma, Jia Jin, Liang Meng, Qiang Shen, “The Dark Side of Monetary Incentive: How Does Extrinsic Reward Crowd Out Intrinsic Motivation”, **NeuroReport**, Cilt: 25, Sayı: 3, 2014, s. 197.

²⁴³ Ryan, Deci, “Intrinsic and...”, **a.g.e.**, s. 59.

sağlanması gerektiği düşüncesi ve savı konu ile ilgili çalışan teorisyenler ve yöneticiler arasında giderek yaygınlaşmaktadır.

2.5. ÖRGÜTLER AÇISINDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Örgütler, yöneticilerin ve çalışanların ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya geldikleri ortamı ifade etmektedir. Amaçların yerine getirilebilmesi için ise özellikle çalışanların motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir. Bu sayede, artan motivasyon ile birlikte çalışanların verimliliklerinin artması örgütlerin hedeflerine ulaşmalarına imkân vermektedir.²⁴⁴

Günümüzde küreselleşmenin hızlanması sonucunda ülkeler ve dolayısıyla örgütler arasındaki mesafeler bir anlamda kısalmıştır. Ancak bu durum, artan rekabet ortamını da beraberinde getirmektedir. Örgütlerin bu noktada ön plana çıkardığı; yeni pazarlama stratejileri, teknoloji transferleri ve yeni finansman tekniklerinin haricinde, esas önemli olan ve rekabet açısından fark oluşturabilecek temel unsur olarak “insan” faktörü, diğer bir ifadeyle beşeri sermayesi önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, rekabet üstünlüğünü sağlamış örgütler incelendiğinde, söz konusu örgütlere bu avantajı getiren unsurun “insan” faktörü olduğu görülmüştür.²⁴⁵ Dolayısıyla, günümüzde örgütler için en önemli amaç olan “rekabet üstünlüğünün” kazanılması, çalışanların beklenen performansı gösterecek düzeyde motivasyonlarının sağlanması ile mümkün hale gelmektedir.

Motivasyon makro boyutta örgütlerin ve çalışanların hedeflerine hizmet ederken, aynı zamanda örgütsel bazı sonuçları da beraberinde getirmektedir. Kondalkar, motivasyonun sağlanması neticesinde ortaya çıkan sonuçları aşağıdaki şekilde sıralayarak motivasyonun önemini göstermektedir.²⁴⁶

- Yüksek düzeyde performans: Yöneticiler, çalışanlarını motive ederek artan verimlilik ile beraber üretilen ürün ve hizmetlerin nicelik ve nitelik yönünden daha üstün olmalarını sağlayabilmektedir.

²⁴⁴ Daft, **a.g.e.**, s. 526.

²⁴⁵ Hotamışlı, Şenol, **a.g.e.**, s. 5.

²⁴⁶ Kondalkar, **a.g.e.**, s. 101.

- İşgücü devri ve devamsızlığın azalması: İşgücü devrinin ve devamsızlığın en önemli nedeni olarak çalışanların motivasyon eksikliği gösterilmektedir. Çalışanların motivasyonlarının ve iş tatminlerinin düşük olması, yaptıkları işten keyif almamalarına ve sonucunda artan devamsızlığa neden olmaktadır. Bu durum, çalışanların farklı iş fırsatlarını takip etmelerine yol açmaktadır. Aynı zamanda, artan devamsızlık üretim faaliyetlerini de olumsuz anlamda etkilemektedir. Ayrıca, örgütlerde işgücü devrinin yüksek olması, örgütlere ilave maliyetler (tazminat ödenmesi, yeni personel alımı, eğitimi...vb) getirmektedir.
- Örgütsel değişimin kabulü: Yöneticilerin örgütün bulunduğu çevreyi ve örgütün ortamını iyi bir şekilde gözlemlemesi gerekmektedir. Bu sayede, değişen koşullara ve çalışanlardan gelmesi olası talepleri hazırlıklı hale gelmektedir. İnovasyonun sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve ar-ge faaliyetlerinin geliştirilmesi gibi uygulamalar çalışanların motivasyonlarına katkı sağlamaktadır. Yöneticiler tarafından uygulanmak istenen değişimlerin motivasyonlarını arttıracak faaliyetler olduğuna ikna olan çalışanların ise değişimlere karşı direnci düşük olmaktadır.
- Örgütsel imaj: Çalışanlar, örgütlerin bir anlamda yansımalarıdır. Motivasyonları yüksek olan çalışanlar, artan verimlilik sonucunda gelişen ürün kalitesi sayesinde örgütlerin piyasadaki imajlarını da olumlu anlamda etkilemektedir.

2.6. FARKLI KÜLTÜRLERDE MOTİVASYON

Kültür, Türk Dil Kurumu tarafından; “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” olarak tanımlanmaktadır.²⁴⁷ Nitekim örgütler belirli bir coğrafyada kurulmuş olmaları nedeniyle, bulundukları toplumun

²⁴⁷ TDK, “Kültür”, **Okul Sözlüğü**, Ankara, Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1994, s. 492.

kültüründen etkilenebilmektedir. Örgütsel davranış alanı içerisinde kurum kültürü başta olmak üzere incelenen pek çok olgu kültürden etkilenmektedir. Bu olgulardan bir diğerrinin ise motivasyon olduğu belirtilmektedir.²⁴⁸

Bütün kişilerin aynı faktörden motive olmasının beklenmesi yanlış kabul edilmektedir. Örgütsel çevre içerisinde pek çok farklı unsur kişilerin motivasyonunda rol alabilmektedir. Bazı durumlarda işin kendisi motivasyon nedeni olabilir iken, bazı durumlarda ise ücret veya statü kişileri motive edebilmektedir. Değerlerin değişmesi ile birlikte motivasyon araçlarının da değişebildiği gözlemlenmektedir.²⁴⁹

Tablo 13: Ülkeler Bazında Motivasyon Faktörlerinin Karşılaştırılması

Ülkeler	İhtiyaç Duyulan Gelirin Sağlanması	İşin İlgi Çekici ve Tatmin Edici Olması	Diğer Kişilerle İletişim Kurma İmkânı	Statü ve Prestij
Japonya	45.4	13.4	14.7	5.6
Almanya	40.5	16.7	13.1	10.1
Belçika	35.5	21.3	17.3	6.9
İngiltere	34.4	17.9	15.3	10.9
Yugoslavya	34.1	19.8	9.8	9.3
ABD	33.1	16.8	15.3	11.9
İsrail	31.1	26.2	11.1	8.5
Hollanda	26.2	23.5	17.9	4.9
Tüm Ülkeler	35.0	19.5	14.3	8.5

Kaynak: Richard M. Hodgetts, **Organizational Behavior: Theory and Practice**, New York, Macmillan Publishing Company, 1991, s. 489.

Ülkeler bazında çalışanların, motivasyon faktörlerine verdiği ortalama puan değerlerinin sunulduğu Tablo-13'te bazı farklılıklar dikkat çekmektedir. Genel olarak tüm ülkeler için “gelir” en önemli motivasyon aracı olarak ön plana çıkarken;

²⁴⁸ Frank J. Landy, Jeffrey M. Conte, **Work in The 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, 3. Bs., New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2010, s. 394.

²⁴⁹ Hodgetts, **Organizational...**, a.g.e., s. 488.

Japonya için söz konusu değer ortalamanın yaklaşık on puan üzerinde tespit edilmiştir. İlgi çekici ve tatmin edici faktör ise 16.8 puan ile İsrail’de ilk sırayı almıştır. Motivasyon açısından iletişim faktörü ise en fazla Hollanda’da değer görmektedir. Çalışmanın vermiş olduğu statü ve prestij ise 4.9 puan ile en düşük Hollanda’da, 11.9 puan ile en yüksek ABD’de motivasyon faktörü olarak belirtilmiştir.

Tablodaki sonuçlar motivasyon olgusunun kültürden kültüre farklılık sergilediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, değişen değerler ile birlikte zaman içerisinde ülkelerin motivasyon değerlerinin de değişebileceği ifade edilmektedir.²⁵⁰

2.7. FARKLI KUŞAKLARDA MOTİVASYON

2.7.1. Motivasyon Anlayışında Genel Değişim

Motivasyonu etkileyen en önemli unsurun; çalışanların değer yargıları olduğu belirtilmektedir. Değerler; “belirli bir davranış biçiminin veya bir duruşun, kişisel veya sosyal olarak karşı veya zıt bir davranış biçimine veya bir duruşa tercih edilmesine” neden olan temel inançları temsil etmektedir. Değerler, kişilerin davranışlarının, motivasyonlarının ve algılarının anlaşılması ve anlamlandırılması bakımından önem arz etmektedir. Nitekim, kişiler bir kurumda çalışırken değer yargılarına göre şekillenmiş algıları ile hareket etmektedir.²⁵¹ Bu nedenle, günümüzde değişen değerler, çalışanların motivasyonunu da etkilemektedir.²⁵² Toplumsal değer yargılarının değişmesi ile birlikte örgütlerin ve örgütleri oluşturan en önemli unsur olan çalışanların da değer yargıları değişim göstermektedir.

Çalışanların geleneksel ve çağdaş değer yargılarının sunulduğu Tablo-14’te yer alan bilgiler, toplumsal değerlerdeki değişimlerin örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkilerini göstermektedir. Tablodaki bilgilere göre; geleneksel değerler arasında; örgütlere güçlü bağlılık, para ve statü arzusu, hiyerarşik olarak yükselme

²⁵⁰ A.e.

²⁵¹ Robbins, Judge, a.g.e., s. 145-146.

²⁵² Hodgetts, Yönetim...a.g.e., s. 493-494.

beklentisi, iş güvenliğine dair yüksek endişeler ve çalışanların yaptıkları işler ile özdeşleşmeleri söz konusudur. Ancak günümüzde egemen olan değerler, geleneksel değerlerden farklılık göstermektedir.

Çağdaş değerlere göre; günümüzdeki çalışan profili, örgütlere zayıf bağlılık göstermekte, başarıya bağlı ödül ihtiyacı hissetmekte, katkıları neticesinde organizasyonda tanınma ihtiyacı duymakta, iş güvenliğine dair daha az kaygı hissetmekte ve kendilerini iş rollerinden ziyade kişisel roller ile tanımlamaktadır. Buna ilave olarak, günümüzde çalışanlar arasında; kararlara katılım, zorlayıcı ve kaydadeğer iş, iletişim, yaratıcılık ve büyüme olanakları gibi ihtiyaçlar da ortaya çıkmaktadır.

Tablo 14: Çalışanların Geleneksel ve Çağdaş Değerleri

Geleneksel	Çağdaş
• Örgütlere güçlü bağlılık • Güçlü bir şekilde para ve statü elde etme arzusu • Yönetim hiyerarşisinde üst kademelere güçlü bir şekilde yükselme arzusu • İş güvenliği ve istikrarı ile ilgili yüksek endişeler • Çalışanların; kişisel rollerden ziyade iş rolleriyle güçlü şekilde özdeşleşmesi	• Örgütlere zayıf bağlılık ve sadakat • Başarıya bağlı ödül ihtiyacı • Katkılarıyla organizasyonda tanınma ihtiyacı • İş güvenliği ve istikrarı ile ilgili azalan endişelere • Çalışanların iş rolünden ziyade, kişisel rolüyle güçlü şekilde özdeşleşmesi • Sonucuyla kendisini etkileyecek kararlara katılma ihtiyacı • Zorlayıcı ve kayda değer iş yapma ihtiyacı • Yönetimin örgütteki işleyişe dair iletişim ihtiyacı • Rutinin üstüne çıkma ve görevlere yaratıcılıkla yaklaşma ihtiyacı • İşin kişisel büyüme olanaklarını destekleme ihtiyacı

Kaynak: Richard M. Hodgetts, **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, 2. Bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 1999, s. 496.

Çalışma yaşamındaki dönüşümlere bağlı olarak değerlerde görülen değişimlerin sunulduğu Tablo-14'te; geleneksel ve çağdaş değerler genel olarak görülmektedir. Bununla birlikte, özellikle kuşaklar bakımından değerler araştırılırken

en önemli soru; “genel olarak değerlerdeki değişimin kuşakların değerlerini ne derece etkilediği” yönündedir. Bu noktada, değerlerin; kişilere ebeveynleri, öğretmenleri ve diğer kişiler tarafından erken yaşlarda keskin sınırlarla empoze edildiği ve bu nedenle güçlü bir şekilde kalıcı ve istikrarlı olduğu belirtilmektedir.²⁵³ Dolayısıyla, toplumu oluşturan değerler genel olarak değişmekle birlikte, söz konusu değişimin özellikle yeni kuşaklar üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir.

Değerlerdeki değişim ile birlikte kişilerin işlerinden bekledikleri öncelikleri ödüller de değişime uğramaktadır. Örnek olarak; geleneksel yaklaşım, kişilerin işlerinden bekledikleri öncelikli ödülün ücret olduğunu kabul etmekte; ardından gelen insan ilişkileri yaklaşımı ise ücretin tek başına yeterli olmadığını, aynı zamanda kişilerin adil ücret, övgü, rahat çalışma koşulları ve güvenlik gibi beklentilerinin olduğunu da ifade etmektedir. Çağdaş bakış açısını yansıtan “içsel motivasyon” yaklaşımı ise kişilerin günümüzde işlerinden beklentilerinin farklılaşarak; başarı, yeteneklerin kullanımı ve kişisel gelişim gibi ihtiyaçlara odaklandığını belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle; kişiler, işlerini artık sadece ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama aracı olarak değil, kendilerini geliştirme ve kariyer yapma fırsatı olarak da görmektedir.²⁵⁴

Genel olarak motivasyona ilişkin değişim sürecinin sunulduğu Tablo-15’te yer alan bilgilere göre; değişimin odak noktasını “dışsal faktörlerden içsel faktörlere” geçiş oluşturmaktadır. Örneğin; yönetsel beklentiler açısından, geleneksel yaklaşımda kişilerin işlerini sevmediği ve para için çalıştığı anlayışı hakim iken; içsel motivasyon yaklaşımında kişilerin anlamlı işlere sahip olmak istediği, kendilerine kontrol ve yönetim hakkı verilmesi gerekliliği düşüncesi yaygındır. Diğer taraftan, motivasyon için en önemli gösterge olan “ödül beklentileri” ise; geleneksel yaklaşımda ekonomik ağırlıklı iken, günümüzde içsel başarı, becerilerin kullanımı ve kişisel gelişim beklentileri gibi unsurlar ön plana çıkmıştır.

²⁵³ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s. 146.

²⁵⁴ Serap Özen, “Değişim Sürecinde İşin Anlamı”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış**, 2. Bs., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Editör: Aşkın Keser, 2005, s. 99.

Tablo 15: Değişim Sürecinde Motivasyon

	Geleneksel Yaklaşım	İnsan İlişkileri Yaklaşımı	İçsel Motivasyon (Güdülenme)
Yönetmel Beklentiler	İnsanlar çalışmayı sevmez; sadece para için çalışır.	İnsanlar güvenli ve konforlu bir iş ortamında, adil ve anlayışlı bir patronla çalışmak isterler. Mutlu işçiler daha iyi çalışır.	İnsanlar anlamlı işler yapmak isterler. Kendilerini kontrol etme ve yönetme yeteneğine sahip olmak isterler.
Öncelikli Ödüller	İş dışı veya ekonomik ödüller; özellikle ücret.	İş çevresinden veya patrone dan övgü alma, rahat çalışma koşulları, adil ücret, güvenlik.	İçsel başarı, becerilerin kullanımı, kişisel gelişim.
Ödüllerin Motive Etmesini Sağlamak İçin Temel İlkeler	İyi düzenlenmiş ücret sistemleri, basit işler, açık emirler, yakın danışmanlık.	Hijyenik yönetim, adil şirket politikaları, destekleyici danışmanlar	İşin yeniden düzenlenmesi, amaçların oluşturulması, otonomi, genel danışmanlık, açık sistem kariyer politikaları
Doyurulan İhtiyaçlar	Fiziksel	Güvenlik ve Sosyal	Ego
Doyumun Rolü	İlişkisiz. İşler doyumsuzluk yaratıyor.	Doyum verimliliği artırır.	Verimlilik doyuma neden olur.
Katılımın Rolü	Yönetim en iyiyi bilir.	Düşük düzeyde katılım morali arttırmak için önemlidir.	Katılım hakkında en önemli konu; yararlı öneriler sunmaktır.

Kaynak: Serap Özen, “Değişim Sürecinde İşin Anlamı”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış**, 2. Bs., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Editör: Aşkın Keser, 2005, s. 98.

Motivasyon faktörlerine verilen önemin geçmişten günümüze değişimini inceleyen Wiley, yaklaşık kırk yıl süresince yapılmış olan araştırmaları inceleyerek

1946, 1980, 1986 ve 1992 yılındaki anket sonuçlarına ilişkin bir tablo oluşturmuştur.²⁵⁵

Tablo 16: Farklı Yıllarda Motivasyon Faktörlerinin Sıralanması (1946, 1980, 1986 ve 1992)

Faktörler \ Yıllar	1946	1980	1986	1992
Takdir	1	2	2	2
Dahil olma hissi	2	3	3	9
Kişisel problemlere destek	3	9	10	10
İş güvencesi	4	4	4	3
İyi ücret	5	5	5	1
İlgi çekici iş	6	1	1	5
İlerleme ve gelişme	7	6	6	4
Örgütün çalışana bağlılığı	8	8	8	6
İyi çalışma koşulları	9	7	7	7

Kaynak: Carolyn Wiley, “What Motivates Employee According to Over 40 Years of Motivation Surveys”, *International Journal of Manpower*, Cilt: 18, Sayı: 3, 1997, s. 268.

Farklı yıllarda yapılan anket sonuçlarına ilişkin motivasyon faktörlerine verilen önemin sıralamalarını gösteren Tablo 16’ya göre; özellikle dışsal faktörü temsil eden “ücret” ile içsel faktörü temsil eden “ilgi çekici iş” yanıtlarının 1986 ile 1992 yıllarında yapılan anketlerdeki keskin değişimleri dikkat çekmektedir. 1986 yılında birinci sırada yer alan “ilgi çekici iş” faktörü 1992 yılında beşinci sıralamaya gerilemiştir. Bununla birlikte önceki üç ankette düzenli olarak beşinci sırada yer alan “ücret”; 1992 yılındaki ankette ilk sırada yer almıştır. Wiley, söz konusu durumu değerlendirerek; motivasyon faktörleri arasında “dışsal” unsurlara yönelik bir eğilim olduğuna dikkat çekmektedir.²⁵⁶

²⁵⁵ Carolyn Wiley, “What Motivates Employee According to Over 40 Years of Motivation Surveys”, *International Journal of Manpower*, Cilt: 18, Sayı: 3, 1997, s. 268.

²⁵⁶ A.e., s. 272.

2.7.2. Kuşaklar Arasındaki Motivasyon Farklılıkları

Günümüzde, kuşakların kurum kültürü, örgütsel bağlılık, iş etiği, liderlik, iletişim gibi örgütsel davranış alanındaki olgulara etkisi yoğun bir şekilde incelenmektedir. Bu doğrultuda, örgütler açısından çalışanlara ilişkin en fazla önem verilen konuların başında gelen motivasyon olgusu da kuşaklar arasındaki farklılıkları bakımından literatürde önem kazanmıştır. Literatür taramasında, kuşakların özellikle motivasyon kaynaklarına ilişkin pek çok çalışma bulunmaktadır.

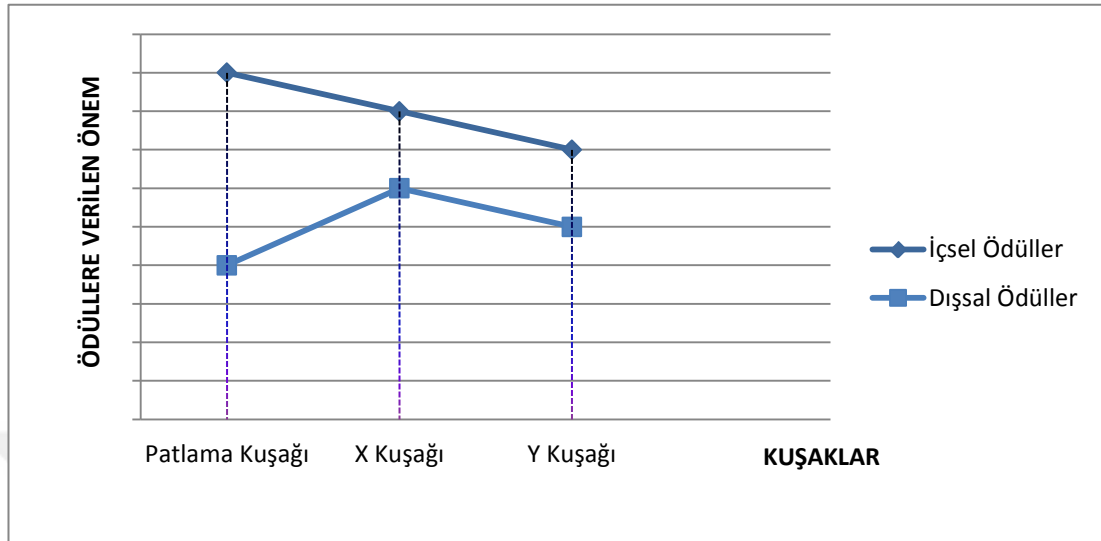
Twenge ve arkadaşları tarafından kuşaklara ilişkin yapılan bir çalışmada, 1976 yılından itibaren farklı yıllarda toplam 16.507 kişi üzerinde anket gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre; X Kuşağı'nın ve Y Kuşağı'nın, Patlama Kuşağı'na kıyasla dışsal ödüllere ve boş (işten arta kalan) zamana daha fazla önem verdiği tespit edilmiştir. Kuşaklar arasındaki boş zaman beklentisindeki değişim, son otuz yılda ABD'deki çalışma saatlerindeki artışın bir yansıması neticesinde X Kuşağı'nın ve Y Kuşağı'nın iş-yaşam dengesi ihtiyacına atfedilmektedir. Ayrıca, Y Kuşağı'nın içsel ödüllere ve sosyal ödüllere Patlama Kuşağı'ndan daha az önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak kuşaklar arasında içsel ödüller bakımından bir düşüş eğilimi gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, yine de, tüm kuşakların içsel ödüllere dışsal ödüllerden daha fazla önem verdiği de vurgulanmaktadır. Dışsal ödüllere verilen önem bakımından ilk sırayı X Kuşağı alırken, ikinci sırada ise Y Kuşağı ve son sırada ise Patlama Kuşağı yer almaktadır.²⁵⁷

Söz konusu çalışmada; sosyal ödüllere verilen önem en düşük olarak Y Kuşağı için tespit edilirken, X Kuşağı ve Patlama Kuşağı arasında önemli bir farka rastlanmamıştır. Bu durum, Y Kuşağı üyelerinin diğer kuşaklara nazaran daha bireysel bir tutumda tavır sergilemesi ve narsist olması argümanları ile açıklanmaktadır.²⁵⁸

²⁵⁷ Jean M. Twenge v.d., "Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing", **Journal of Management**, Cilt: 36, Sayı: 5, 2010, s. 1133-1137.

²⁵⁸ A.e.

Grafik 2: İçsel ve Dışsal Ödüllerin Öneminin Kuşaklar Açısından Değişimi



Kaynak: Jean M. Twenge v.d., “Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing”, **Journal of Management**, Cilt: 36, Sayı: 5, 2010, s. 1133-1137.

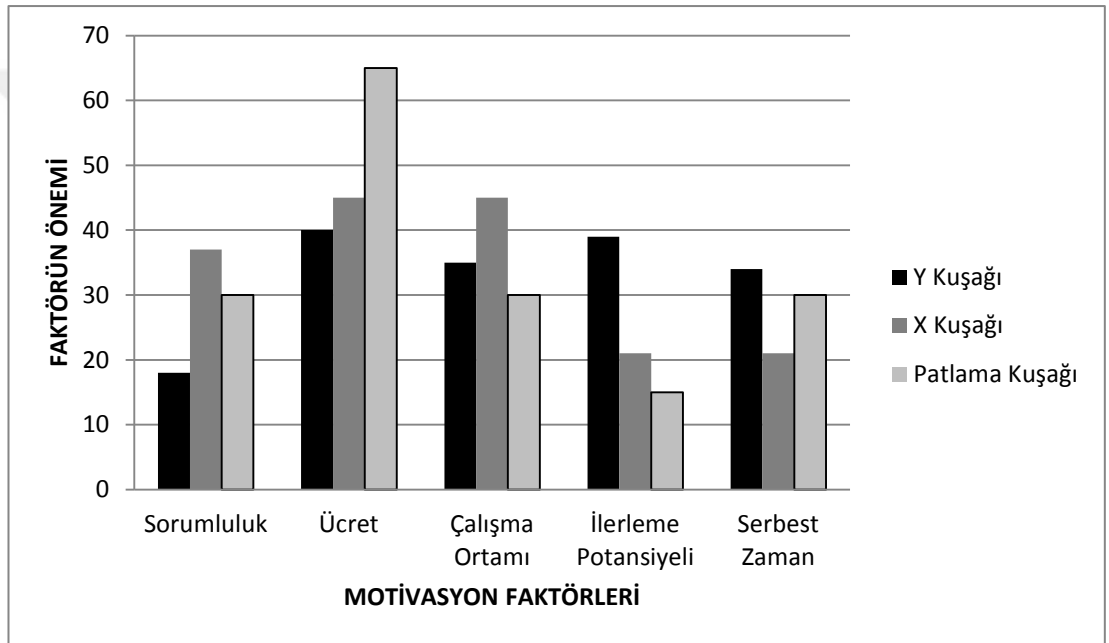
Twenge ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmanın bulgularına göre oluşturulan Grafik-2’de; içsel ödüllerin genel olarak azalma eğiliminde olduğu, dışsal ödüllerin ise en az Patlama Kuşağı üyeleri ve en fazla ise X Kuşağı üyeleri tarafından önemsendiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, tüm kuşaklar için içsel ödüllere verilen önemin dışsal ödüllere verilen önemden fazla olduğu görülmektedir.

Konu ile ilgili, farklı zamanlarda yapılan anketleri karşılaştıran bir başka çalışma ise Bristow ve arkadaşları tarafından 2006 yılında gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, 1990 yılında Castleberry tarafından yapılan ve X Kuşağı’nın 12 motivasyon faktörünü ölçen çalışmanın sonuçlarını; 2006 yılında yaptıkları ve Y Kuşağı’nı temsil eden katılımcıların yanıtları ile karşılaştırmıştır. Toplam 1.236 kişinin katılımıyla gerçekleşen araştırmanın sonuçlarına göre; Y Kuşağı’nın motivasyon kaynaklarında Herzberg’in teorisinde hijyen faktörler olarak adlandırılan dışsal faktörlerin etkili olduğu tespit edilmiştir. X Kuşağı üyeleri ise daha çok içsel faktörlerden motive olmaktadır. Bu durum araştırmacılar tarafından; X Kuşağı üyelerinin “çalışmak için yaşadıkları”, Y Kuşağı üyelerinin ise “yaşamak için çalıştıkları” şeklinde yorumlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, Y Kuşağı üyeleri “iş” ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir araç olarak görmektedir. Motivasyon faktörleri

açısından iki kuşak arasındaki genel ayrıma rağmen; “işin kendisi” hem 1990 yılında hem de 2006 yılında birinci sıradaki motivasyon faktörü seçilmiştir.²⁵⁹

Kuşaklar arasındaki motivasyon farklılıklarını ortaya koyan bir diğer çalışma ise Barford ve Hester tarafından yapılmıştır. Aynı zamanda “iş tatmini” düzeylerini de ölçen araştırmacılar, kuşaklar arasında hem motivasyon faktörleri hem de iş tatmini bakımından farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır.²⁶⁰

Grafik 3: Kuşaklar Açısından Motivasyon Faktörlerinin Karşılaştırılması



Kaynak: Ian N. Barford, Patrick T. Hester, “Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory”, **Defense Acquisition Research Journal**, Cilt: 18, Sayı: 1, 2011, s. 72.

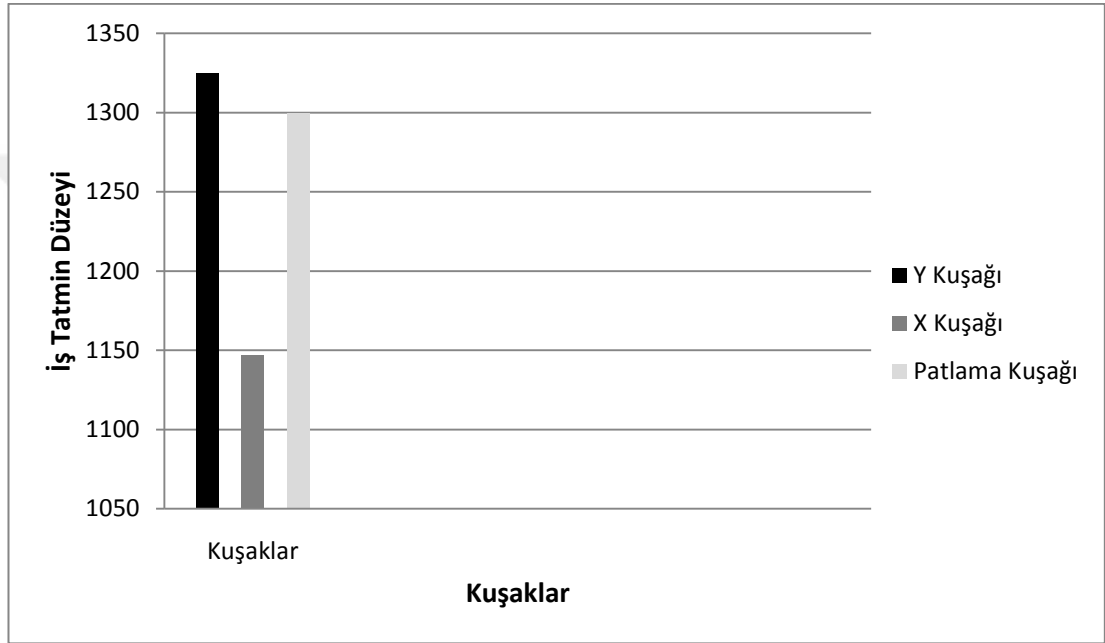
Kuşaklar açısından motivasyon faktörlerinin önem derecelerinin karşılaştırıldığı Grafik-3’de; Y Kuşağı için öne çıkan faktörlerin sırasıyla; ücret, ilerleme potansiyeli, serbest zaman, çalışma ortamı ve sorumluluk olduğu görülmektedir. Aynı faktörlerin önem derecelerine göre X Kuşağı üyeleri tarafından sırası ise; çalışma ortamı, ücret, sorumluluk, ilerleme potansiyeli ve serbest zaman

²⁵⁹ Denny Bristow v.d., “A Cross-Generational Comparison of Motivational Factors in A Sales Career Among Gen-X and Gen-Y College Students”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Cilt: 31, Sayı:1, 2011, s. 77-83.

²⁶⁰ Ian N. Barford, Patrick T. Hester, “Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory”, **Defense Acquisition Research Journal**, Cilt: 18, Sayı: 1, 2011, s. 71-72.

olarak tespit edilmiştir. İki kuşak arasındaki en önemli farkların ise; sorumluluk, serbest zaman ve ilerleme potansiyeli faktörlerinde ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, “ücret” her iki kuşak üyeleri için de önemli bir motivasyon faktörü olarak belirtilmiştir. Barford ve Hester, söz konusu araştırmada motivasyon faktörlerinin yanı sıra kuşakların “iş tatmini” düzeylerini de incelemiştir.

Grafik 4: Kuşaklar Açısından İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması



Kaynak: Ian N. Barford, Patrick T. Hester, “Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory”, **Defense Acquisition Research Journal**, Cilt: 18, Sayı: 1, 2011, s. 71.

Söz konusu çalışmada; Y Kuşağı üyelerinin iş tatmin düzeyi diğer kuşaklar ile mukayese edildiğinde en yüksek seviyede tespit edilirken; iş tatmini açısından en düşük düzeye sahip olan kuşağın ise X Kuşağı olduğu görülmüştür.

Kuşakların kişilik ve motivasyon farklılıklarını inceleyen Wong ve arkadaşları; 294 katılımcının yanıtladığı anket ile araştırmalarını gerçekleştirmiştir. Güç, iletişim ve ilerleme faktörleri açısından kuşaklar arasında motivasyon farklılığı tespit edilmiştir. Patlama Kuşağı ve X Kuşağı “güç” faktörüne önem verirken, Y Kuşağı üyeleri arasında söz konusu faktöre olan ihtiyaç zayıf düzeyde bulunmuştur. Bu durum, Patlama Kuşağı ve X Kuşağı üyelerinin kariyer basamaklarındaki konumu ile ilişkilendirilmiştir. Diğer taraftan, ilerleme ve kariyer gelişimi ise Y Kuşağı üyeleri açısından diğer kuşaklara kıyasla daha fazla önemsenmektedir.

Bununla birlikte, işe bağlılık, kişisel gelişim, çalışma ortamı ve iş güvencesi gibi faktörler bakımından bir farklılık olmadığı görülmüştür.²⁶¹

Kuşakların işyerindeki davranışlarını inceleyen Lipkin ve Perrymore; Y Kuşağı'nın içsel faktörlerden ziyade dışsal faktörlerden etkilendiğini belirtmektedir. Motivasyon konusunda, literatürdeki genel değişime (dışsal faktörlerden içsel faktörlere) zıt bir durumu ifade eden bu olay; günümüzdeki yöneticileri zor durumda bırakmaktadır. Söz konusu kuşağın dışsal faktörlerden etkilenmesinin altında yatan temel neden olarak ise; iş hayatına katılana kadar çevreleri tarafından destek almaları görülmektedir. Nitekim Lipkin ve Perrymore, Y Kuşağı'nın dışsal faktörlerden etkilendiğini belirtmekle birlikte, içsel motivasyonlarının desteklenerek yeteneklerinin gelişmesi, üretkenlik, bağımsızlık, kendilerine güven gibi özelliklerinin ortaya çıkarılması gerektiğini belirtmektedir. Bu sayede, içsel motivasyonları sonucunda Y Kuşağı'nın herhangi bir ödül beklemeden işlerinde başarılı olacakları ifade edilmektedir.²⁶²

Günümüzdeki çalışanları motive etmek için yöneticilerin farklı stratejiler geliştirmesi gerektiğini belirten McCrindle ve Wolfinger; ücretin motivasyon araçları arasında önemini sürdürdüğünü vurgularken, aynı zamanda Y Kuşağı'nın, büyüme sürecinde ebeveynlerinden gördüğü “geribildirim” desteğini örgütlerde de aradığını ifade etmektedir. Ayrıca, McCrindle ve Wolfinger yöneticilere; çalışanlarını neyin motive ettiğini çözmeye çalışmalarını, onları “çalışan” olarak değil “çalışma arkadaşı” olarak görmelerini ve işten ayrılan kişiler ile mülakat yaparak örgütü geliştirmek amacıyla şikayetlerini dinlemelerini tavsiye etmektedir.²⁶³

Martin ve Tulgan ise Y Kuşağı'nın motivasyon düzeyi yüksek olan gruplara dahil olma beklentisi içerisinde olduklarını belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle; “çalışma arkadaşlarıyla iletişim”, Y Kuşağı'nın motivasyon kaynakları arasında

²⁶¹ Melissa Wong v.d., “Generational Differences in Personality and Motivation”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt: 23, Sayı: 8, 2008, s. 878-887.

²⁶² Nicole A. Lipkin, April J. Perrymore, **Y in The Workplace: Managing the “Me First” Generation**, New Jersey, The Career Press Inc., 2009, s. 73-77.

²⁶³ Mark McCrindle, Emily Wolfinger, **The ABC of XYZ: Understanding The Global Generations**, Sydney, University of New South Wales Press Ltd., 2011, s. 152-153.

görülmektedir.²⁶⁴ Benzer bir sonuca, kuşaklar arasındaki çalışma değerlerini inceleyen Gürsoy, Maier ve Chi tarafından gerçekleştirilen çalışmada da ulaşılmıştır. Çalışmada; Y Kuşağı'nın özellikle "takım çalışmasına yatkın" olduğu, bununla birlikte X Kuşağı ile motivasyon faktörleri açısından farklılık göstermediği ancak "yönlendirmeye daha fazla ihtiyaç" duyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kesintisiz kişisel iletişim ve güçlü bir liderlik sayesinde Y Kuşağı üyelerinin potansiyellerini en iyi şekilde ortaya koydukları tespit edilmiştir.²⁶⁵

Espinoza, Ukleja ve Rusch ise Y Kuşağı üyelerinin yoğun bir şekilde gerçekleştirdiği "sorgulama" özellikleri nedeniyle, motivasyonları için yaptıkları "işin anlamlı" olmasına önem verdiklerini vurgulamaktadır.²⁶⁶

Uba ve arkadaşları tarafından 267 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmaya göre ise; Y Kuşağı'nı motive eden faktörlerin başında "iş-yaşam dengesi" yer alırken, ikinci sırada ise "ücret" bulunmaktadır.²⁶⁷

Konu ile ilgili diğer bir çalışma Meier ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Sınırlı bir gözlem sayısına (85 kişi) sahip olan çalışmanın sonuçlarına göre; Y Kuşağı üyelerinin motivasyon faktörlerinin sırasıyla; liderlik, çalışma ortamı, ilgi çekici iş ve ücret olduğu tespit edilmiştir.²⁶⁸

Ertaş ise, ABD'deki devlet kurumlarında çalışan özellikle Y Kuşağı'nı ve diğer kuşakları işgücü devri ve motivasyon açısından incelemiştir. Ertaş çalışmasında, ABD'de 2011 yılında yapılan Devlet Kurumlarında Çalışanların Durum Anketi'nin (Federal Employee Viewpoint Survey) sonuçlarını dikkate almıştır. Sonuçlara göre; Y Kuşağı üyelerinin iş değiştirme ve hatta kamu sektörü dışında iş arama eğilimi daha yüksektir. Aynı zamanda, Y Kuşağı üyeleri arasında adil performans değerlendirmesi ve terfi, yetenek geliştirme, iş-yaşam dengesinin

²⁶⁴ Carolyn A. Martin, Bruce Tulgan, **Managing Generation Y: Global Citizens Born in The Late Seventies and Early Eighties**, Amherst, HRD Press, 2001, s. 14.

²⁶⁵ Doğan Gürsoy, Thomas A. Maier, Christina G. Chi, "Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce", **International Journal of Hospitality Management**, Sayı: 27, 2008, s. 453.

²⁶⁶ Chip Espinoza, Mick Ukleja, Craig Rusch, **Managing The Millenials**, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2010, s. 143.

²⁶⁷ Michelle Uba v.d., "Generation Y and Work/Life Balance: What Are Their Expectations?", (Çevrimiçi) <http://seanlyons.ca/wp-content/uploads/2012/01/WLB.pdf>, 12 Aralık 2015

²⁶⁸ Justin Meier vd., "Generation Y in The Workforce: Managerial Challenges", **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2010, s. 70.

sağlanması, grup çalışması ve işyerinde çeşitlilik gibi unsurlara daha fazla önem verilmektedir. İş ve ücret tatmini bakımından kuşaklar arasında bir farklılığa ulaşılmamakla birlikte; diğer kuşakların yaratıcılığa ve işin anlamlı olmasına ilişkin verdikleri önem Y Kuşağı ile mukayese edildiğinde az farkla daha yüksek tespit edilmiştir.²⁶⁹

Kuşaklar arasındaki motivasyon farklılıklarının tespitine yönelik geniş kapsamlı bir çalışma Srinivasan tarafından yapılmıştır. Anket yoluyla 707 katılımcıya ulaşan araştırmacı, aynı zamanda 10 tane odak grup görüşmesi gerçekleştirerek kuşaklara ilişkin bilgiler elde etmiştir. Srinivasan tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, Y Kuşağı'nın içsel motivasyon kaynakları sırasıyla aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;²⁷⁰

- Adil ücret,
- Sorumluluk ve bağımsızlık
- Başarı
- Teknik becerisi yüksek denetmen
- Saygı ve tanınma
- İlgi çekici iş
- İlerleme
- Başarı

Srinivasan'ın çalışmasında Y Kuşağı'nın dışsal motivasyon kaynaklarını ise sırasıyla aşağıdaki şekilde tespit etmiştir;²⁷¹

- Anlayışlı yönetici
- Sınırlı çalışma saatleri
- Sağlam şirket politikaları ve uygulamaları
- Rahat çalışma koşulları
- Güvenlik

²⁶⁹ Nevbahar Ertas, "Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service", **Public Personnel Management**, Cilt: 44, Sayı: 3, 2015, s. 9-13.

²⁷⁰ Vasanthi Srinivasan, "Multi Generations in The Workforce: Building Collaboration", **IIMB Management Review**, Sayı: 24, 2012, s. 58.

²⁷¹ A.e.

- Yan haklar
- Yeterli düzeyde gelir

Ayrıca, Srinivasan'ın çalışmasında dışsal faktörlere verilen puanların toplamının, içsel faktörlere verilen puanların toplamından daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, Y Kuşağı'nın içsel faktörlerden etkilenmekle birlikte, daha çok, dışsal faktörlerin etkisiyle motive olduğunu göstermektedir.

Kian ve Yusoff tarafından 124 katılımcıyla gerçekleştirilen çalışmada kuşakların motivasyon faktörleri arasında bazı farklılıklara ulaşılmıştır. Çalışmada; içsel ve dışsal faktörlerin Y Kuşağı üzerindeki etkisi X Kuşağı'na göre daha düşük tespit edilmiştir. Herzberg'in teorisinde yer alan hijyen ve motivasyon faktörlerinin kullanıldığı çalışmada, iki kuşak arasındaki en büyük farkın “işin kendisi” faktöründe ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bulgulara göre; “işin kendisi” Y Kuşağı ile mukayese edildiğinde X Kuşağı'nı daha fazla motive etmektedir. Ayrıca çalışmanın yapıldığı işyeri için oluşturulan çalışma koşullarının X Kuşağı'nın beklentilerine yönelik olduğu vurgusu da yapılmıştır.²⁷²

Baldonado tarafından yapılan ve Herzberg'in teorisinin kullanıldığı bir başka çalışmada ise; güvenlik, statü, astlarla ilişkiler, kişisel yaşam, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, ücret, çalışma koşulları, üstlerle ilişkiler, denetim ve şirket politikaları olmak üzere on tane hijyen faktörü dikkate alınmıştır. Motivasyon faktörleri olarak ise; başarı, itibar, işin kendisi, sorumluluk, gelişme ve büyüme unsurları dikkate alınmıştır. Anket tekniğinin kullanıldığı çalışmanın sonuçlarına göre; Y Kuşağı üyelerinin en fazla önemsendiği hijyen (dışsal) faktör; “kişisel yaşam” olarak tespit edilmiştir. Bu durum Y Kuşağı üyelerinin “yaşamak için çalışmak” düşüncesine sahip olduğu savını desteklemektedir. Çalışmada, Y Kuşağı'nın önem verdiği diğer hijyen faktörler ise; iş güvencesi, astlarla ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, ücret, çalışma koşullar ve şirket politikalarıdır. Söz konusu çalışmanın bulgularına göre Y

²⁷² Tan Shen Kian, Wan Fauziah Wan Yusoff, “Generation X and Y and Their Work Motivation”, **Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship**, Malezya, 18-19 Aralık 2012, s. 404.

Kuşağı'nın motivasyon (içsel) faktörleri arasında ilk sırada “ilerleme” yer almaktadır. Ardından ise, büyüme, sorumluluk, başarı ve işin kendisi gelmektedir.²⁷³

X Kuşağı üzerine çalışma yapan Tulgan ise; söz konusu kuşak için ücretin ilk sırada olmadığını belirtmektedir. Bununla birlikte finansal olmayan araçlar arasında X Kuşağı için ilk sırada “kendini geliştirme” amacının yer aldığını; bu amacı desteklemek isteyen yöneticilerin ise, çalışanlara daha fazla sorumluluk vermesi, yaratıcılık özelliklerini desteklemesi ve kendi çalışma düzenlerini sağlamaları için fırsat vermesi önerilmektedir.²⁷⁴

Türkiye’de X Kuşağı ile Y Kuşağı arasındaki motivasyon farklılığını inceleyen Acar; üç farklı bankanın genel müdürlüklerinde bulunan 148 banka çalışanı ile anket yaparak araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırmada dışsal faktörler olarak; iş güvencesi, rahat çalışma koşulları, adil gelir, prim, yan haklar, anlayışlı yönetici, sınırlı çalışma saatleri kabul edilmiştir. İçsel faktörler ise; sorumluluk ve bağımsızlık, ilgi çekici iş, saygı ve itibar, kararlara katılım, inisiyatif alma olarak sıralanmıştır. Araştırmada; bankacılık sektöründe istihdam edilenlerden X Kuşağı ve Y Kuşağı üyeleri arasında motivasyon faktörleri açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.²⁷⁵

Keleş ise, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirdiği araştırmasında, Y Kuşağı’ndan katılımcılarla görüşerek; iş yaşamında Y Kuşağı üyelerinin motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada; Y Kuşağı’nın yönetim açısından “esneklik” beklentisi içerisinde olduğu ve yönetimin kendilerine karşı göstermiş olduğu güven eksikliğinin motivasyon düzeylerine zarar verdiği ifade edilmiştir. Bu bağlamda, “çalışma ortamı” ve “yönetim metodu” faktörlerinin Y Kuşağı’nın motivasyonu ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda, başta yöneticileri olmak üzere çalışma arkadaşlarından da kesintisiz şekilde “geribildirim” alma ihtiyacı içerisinde oldukları anlaşılmıştır. Örgütlerde

²⁷³ Arthur M. Baldonado, “Motivating Generation Y and Virtual Teams”, **Open Journal of Business and Management**, Sayı: 1, 2013, s. 41-42.

²⁷⁴ Bruce Tulgan, **The Manager’s Pocket Guide to Generation X**, Minniapolis, Lakewood Publications, 1997, s. 51-52.

²⁷⁵ Aslı Beyhan Acar, “Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Factors Differ for Generation X and Generation Y?”, **International Journal of Business and Social Science**, Cilt: 5, Sayı: 5, 2014, s. 16-19.

çeşitliliğin desteklenmesi, Y Kuşığı'nın bir diğer özelliği olarak ortaya çıkarken; araştırmanın bir diğer önemli bulgusu ise motivasyon açısından Y Kuşığı'nın “kariyer geliştirme” faktörüne önem vermesi olarak açıklanmıştır.²⁷⁶



²⁷⁶ Hatice Necla Keleş, “Y Kuşığı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2011, s. 134-137.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. BANKACILIK

Banka kelimesinin, İtalyanca'daki “bank, masa, sıra ve tezgah” anlamına gelen “banco” sözcüğünden türediği kabul edilmektedir. Nitekim, ilk bankerler olarak literatürde yer alan Lombardiya'lı Yahudiler de işlemlerini pazarlarda kurdukları tezgahlar üzerinde gerçekleştirmiştir.¹ Benzer şekilde, günümüzde banko kavramı, bankacılık sektöründe cari işlemlerin yapıldığı gişe sıralarını ifade etmektedir.²

Sektörün temel birimini oluşturan bankalar; “kişi veya kurumların tasarruflarını toplayan, söz konusu tasarrufları kredi olarak sunan; ticari veya bireysel ödemelere aracılık sağlayan; faiz, kâr payı, masraf ve komisyon gibi gelirler karşılığında çek tahsili, senet tahsili, emanet kabulü, havale ve EFT gibi işlemler gerçekleştiren finansal aracı kurumlar” olarak tanımlanmaktadır.³ Bankacılık kavramı ise; banka olarak adlandırılan finansal kurumların işlem ve faaliyetlerinin toplamını ifade etmek için kullanılmakta olup; söz konusu mesleği icra eden kişilere ise “bankacı” denilmektedir.⁴

3.1.1. BANKACILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Bankacılık sektörünün tarihsel süreç içerisindeki gelişimi incelendiğinde; genellikle konunun;

- Dünyada bankacılık sektörünün tarihsel gelişimi
- Türkiye’de bankacılık sektörünün tarihsel gelişimi

¹ İlker Parasız, **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, 8. Bs., Bursa, Ezgi Kitabevi, 2005, s. 101.

² Mehmet Yazıcı, **Bankacılığa Giriş**, 2. Bs., İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2013, s. 1.

³ **A.e.**

⁴ Mehmet Vurucu, Mustafa Ufuk Arı, **A’dan Z’ye Bankacılık**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2014, s. 20.

olmak üzere literatürde iki ana başlık altında ele alındığı görülmektedir. Dolayısıyla, bu kısımda; öncelikle dünyada bankacılığın ortaya çıkışı ve tarihsel süreçte bankacılık sektörünü etkileyen önemli gelişmeler, ardından ise Türkiye’de bankacılık sektörünün tarihsel gelişimi incelenecektir.

3.1.1.1. Dünyada Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi

Bankacılığın ortaya çıkışı ve tarihsel gelişimi oldukça uzun bir döneme dayanmaktadır. Bankacılığa dair ilk işlemlerin M.Ö. 3500’lü yıllara kadar uzandığı ileri sürülmektedir. Söz konusu dönemde yer alan Sümer ve Babil medeniyetlerinde rahiplerin, hasat zamanı geri ödenmek üzere aynı olmak üzere çiftçilere kredi imkânı sağladıkları tespit edilmiştir.⁵ Tarihteki ilk bankalar olarak kabul edilen Sümerler’de ortaya çıkan söz konusu kuruluşlar “maket” olarak adlandırılmıştır.⁶ M.Ö. 1792 ile 19750 yıllarında ise Babil Krallığı’nda geçerli olan “Hammurabi Kanunları” içerisinde de bankacılık işlemlerine dair uyulması gereken düzenlemelere yer verilmiştir.⁷

Eski Yunan, Mısır ve Roma medeniyetlerinde de görülen bankacılık faaliyetlerinde faiz sınırlamaları uygulanmamakla birlikte; özellikle ortaçağ döneminde Avrupa’da yaşanan istikrarsızlıklar neticesinde Vatikan kilisesi başta olmak üzere dini kesimler tarafından faizlere yasaklama getirilmiştir. Bu dönemde bankerlik yapan Lombard ailesi ve diğerleri, pazar ve fuarlarda tahta masalar üzerinde bankerlik faaliyetlerini gerçekleştirmiştir.⁸

Batı toplumlarında faize bakış açısını değiştiren olayların temelinde; 1453 yılında İstanbul’un fethedilmesinin ardından başlayan Rönesans hareketleri sonucunda kilise hukukunun yerini Roma Hukuku’nun almasının olduğu belirtilmektedir.⁹

⁵ Yazıcı, **a.g.e.**, s. 2.

⁶ Parasız, **a.g.e.**, s. 101.

⁷ Glyn Davies, **A History of Money: From Ancient Times to Present Day**, 3. Bs., Cardiff, University of Wales Press, 2002, s. 51.

⁸ Nurhan Aydın, “Dünya’da ve Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi”, **Bankacılık ve Sigortacılığa Giriş**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Editör: Metin Toprak, Metin Coşkun, 2012, s. 53-54.

⁹ Parasız, **a.g.e.**, s. 102.

Bankacılık sisteminin ortaya çıkışındaki diğer önemli gelişmeler olarak; İspanyollar'ın Güney Amerika'dan getirdikleri altınlarla çeşitli sikkeler üretmesi, Avrupa'daki paraların çeşitliliği ve ayarlarının bozuk olması gösterilmektedir. Çeşitli sorunlara neden olan bu paralar, özellikle ticaretin yoğun olduğu Amsterdam ve Hamburg gibi şehirlerde toplanmıştır.¹⁰

Günümüzde geçerli olan modern bankacılık etkinliğini gösteren ilk banka olarak 1609 yılında kurulan Amsterdam Bankası kabul edilmektedir. Banka, sabit özellik ve değer taşıyan “florinini” isimli kaydi para birimini oluşturmuştur.¹¹ Ardından ise, 1637 yılında Venedik Bankası kurulmuş ve çek ile banknot kullanımının temelini oluşturan “contandi di banca” sistemini geliştirmiştir.¹²

İngiltere’de 1640’lı yıllarda, Kral’ın İngiliz tüccarların Londra Kulesi’nde sakladığı altın külçelere el koyması, tüccarların güvenini sarsmıştır. Bu durum neticesinde, tüccarlar altınlarını “goldsmith” olarak adlandırılan tüccarlara vermiştir. Goldsmithler atıl duran bu altınları değerlendirmek üzere; talep edenlere “goldsmith notes” diye adlandırılan kredi senedi vermiştir. İlk banknot sistemi bu şekilde gelişmiştir. Diğer taraftan, aynı dönemde Fransa ile yapılan savaş neticesinde İngiltere’de devletin hakimiyetinde olan bir banka kurma fikri ve bu fikrin sonucunda ortaya çıkan “İngiltere Bankası” ise, dünyadaki ilk “merkez bankası” kabul edilmektedir.¹³

Bankacılık faaliyetlerinin tarihsel sürecinde pek çok önemli gelişme aşaması olmakla birlikte, özellikle yirminci yüzyılın en önemli gelişmesi olarak; 1913 yılında ABD’de çıkartılan “Federal Rezerve Kanunu” ve beraberinde uluslararası bankacılık işlemlerinde İngiliz Sterlini’nin yerini Amerikan Doları’nın alması gösterilmektedir.¹⁴

Yirminci yüzyılda bankacılık sektörüne dair yaşanan bir diğer önemli gelişme ise, ABD’nin New Hampshire eyaletinde 1944 yılındaki Birleşmiş Milletler Para ve Finans Konferansı’nda bir araya gelen 44 ülke arasında imzalanan “Bretton Woods

¹⁰ A.e.

¹¹ A.e.

¹² Vurucu, Arı, a.g.e., s. 21.

¹³ Parasız, a.g.e., s. 102.

¹⁴ Vurucu, Arı, a.g.e., s. 21.

Uluslararası Para Anlaşması” olarak belirtilmektedir. Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası’nın da kuruluş kararlarını içeren söz konusu anlaşmada “1 ons altının değerinin 35 Amerikan Doları’na eşit olduğu” kabul edilmiş; bu sayede, diğer ülkelerin para birimleri de Amerikan Doları’na endekslenmiştir.¹⁵

Küresel ölçekte yaşanan ekonomik ve siyasi gelişmeler 1970’li yılların başında “petrol krizlerine” neden olmuş ve 1971 yılında Bretton Woods sistemi çökmüştür. Söz konusu gelişmeler neticesinde bankacılık sektörü pek çok değişim yaşamıştır. 1980’li yıllarda bilgisayar teknolojilerinin yaygınlaşması, 1990’lı yıllarda bankacılık işlemlerinde internet kullanımının başlaması ve 2000’li yıllarda bireysel bankacılık ile elektronik bankacılık işlemlerinin yaygınlaşması bankacılık sektörüne dair önemli tarihsel gelişmeler olarak ifade edilmektedir.¹⁶

3.1.1.2. Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de batı ülkelerinin aksine, banka dışı finansal sistemin yeterli düzeyde gelişmiş olmamasının sonucunda “bankaların” finansal sistemin omurgasını oluşturduğu ve ekonomi açısından büyük önem taşıdığı ifade edilmektedir.¹⁷

Türkiye’de bankacılık sektörünün tarihsel gelişimi, genellikle Cumhuriyet öncesi ve Cumhuriyet dönemi olmak üzere iki ana başlıkta incelenmektedir. Cumhuriyet öncesi dönemde bankacılık faaliyetleri kısmen; sarraflık, mudaraba ve para vakıfları gibi mekanizmalar sayesinde gerçekleştirilmiş; ardından 1856 yılında İstanbul Bankası, 1863 yılında ise Osmanlı Bankası kurularak modern anlamdaki bankacılığın temelleri atılmıştır.¹⁸

Cumhuriyet dönemi bankacılığı ise; izlenen ekonomi politikalar ve yaşanan gelişmeler çerçevesinde belirli dönemlere ayrılmaktadır. Bu dönemler; Ulusal Bankalar Dönemi (1923-1932), Kamu Bankaları Dönemi (1933-1944), Özel Bankalar Dönemi (1945-1960), Planlı Dönem (1961-1980), Serbestleşme ve Dışa

¹⁵ A.e.

¹⁶ Aydın, a.g.e., s. 55.

¹⁷ Parasız, a.g.e., s. 102.

¹⁸ Aydın, a.g.e., s. 56.

Açılma Dönemi (1981-2001) ve Yeniden Yapılandırma Dönemi (2002-2010) olarak altı dönemde ele alınmaktadır.¹⁹

3.1.1.2.1. Cumhuriyet Öncesi Dönemde Türk Bankacılık Sektörü

Türkiye’de bankacılık sektörünün tarihsel gelişimi incelendiğinde; Cumhuriyet döneminde gelişen ve yaygınlaşan bankacılık sisteminin temellerinin Osmanlı Devleti’ne kadar uzandığı anlaşılmaktadır. Avrupa’da modern anlamda bankaların kuruluşu 1600’lü yıllarda gerçekleşirken, Osmanlı Devleti’nde ilk bank 19. yüzyılın ortalarında kurulmuştur. Bu durumun temel nedeni olarak ise; devletin ticaret ve sarraflık gibi işlerden ziyade yöneticilik ve askerlik gibi faaliyetlerde bulunması gösterilmektedir.²⁰ Ayrıca, Osmanlı Devleti’ndeki toplumun dini inancı gereği faiz olgusunun haram kabul edilmesi ve ticaretin genellikle yabancılar tarafından sürdürülmesi de bir diğer önemli nedeni teşkil etmektedir.²¹

Osmanlı Devleti’nde bankacılık faaliyetlerinin temelini oluşturan; sarraflık, mudaraba ve para vakıfları isimleri altında üç mekanizme kurulmuştur. Sarraflar Osmanlı Devleti döneminde Padişah beratı ile hazine sarrafı yetkisi alarak, genellikle Galata bölgesinde faaliyet göstermiştir. Söz konusu dönemde, özellikle ipotek ve rehin karşılığında tüccarlara kredi vererek ihtiyaçlarını karşılamışlardır. Mudaraba mekanizmasında; ticaret yapan kişiler ile genellikle devlet kademelerindeki üst düzey yöneticiler tarafından sermaye desteği sağlanarak kâr ortaklığı yapılması söz konusu olmuştur. Para vakıflarının ise, özellikle toplumun ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulduğu belirtilmektedir.²²

Osmanlı Devleti’nde ilk banknot ise Sultan Abdülmecit döneminde 1840 yılında çıkarılmıştır. Para yerine geçen kağıt anlamında “kaime” ismi verilen banknotlar, para niteliğinden ziyade hazine bonosu veya faiz getirili borç senedi gibi

¹⁹ A.e.

²⁰ Parasız, a.g.e., s. 103.; Vurucu, Arı, a.g.e., s. 22.

²¹ Selami Er, **Devletin Bankacılık Sektöründe Düzenleyici ve Denetleyici Rolü ve Türkiye Uygulaması**, 2. Bs., İstanbul, İTO Yayınları, 2009, s. 131.

²² Aydın, a.g.e., s. 57-58.

işlem görmüştür. Ancak, Osmanlı Devleti'nde artan bütçe açıkları kaimenin kısa sürede değerinin düşmesi ile sonuçlanmış ve bu durum karşısında iki Galata bankeri Jacques Alleon ve Teodor Baltazzi, Osmanlı Devleti ithalatının sabit döviz kuru üzerinden yabancı ülkelere yazılacak poliçelerle finanse edilmesi uygulamasını başlatmıştır. Ayrıca söz konusu bankerler 1847 yılında Padişah'ın izni ile Osmanlı Devleti'nin ilk bankası olan İstanbul Bankası'nı (Banque de Constantinople, Bank-ı Dersaadet) kurmuştur. Ülkemizde kurulan gerçek anlamdaki ilk banka kabul edilen İstanbul Bankası, alacaklarını tahsil edememesi nedeniyle faaliyetlerini ancak 1952 yılına kadar sürdürebilmiştir.²³

Cumhuriyet'te önce faaliyet gösteren bankaların genellikle yabancı sermayeler tarafından ve özellikle Osmanlı Devleti'nde bulunan yabancı şirketleri finanse etme amacı taşıdığı belirtilmektedir.²⁴

Kırım Savaşı sonrasında imzalanan 1856 tarihli Paris Anlaşması sayesinde Osmanlı Devleti'nin dış borç alma imkânları genişlemiştir. Bu gelişmenin ardından aynı yıl içerisinde, 1856'da İngiliz sermayeli "Osmanlı Bankası" kurulmuş; 1963 yılında Fransız sermayesi ve 1875 yılında Avusturya sermayesi bankaya ortak olmuştur.²⁵ Osmanlı Bankası aynı zamanda söz konusu dönem için "merkez bankası" görevini de üstlenmiştir.²⁶ Otuz yıllık bir süre için Osmanlı Bankası'na banknot basma ayrıcalığı ve tekeli verilmiştir. Bankaya, ayrıca devletin hazinedarlığını üstlenerek devlet gelirlerini tahsil etme, Hazine'nin ödemelerini yerine getirip bonolarını iskonto etme, iç ve dış borçlara ilişkin faiz ve anapara ödemelerini yapma gibi görevler de verilmiştir.²⁷ Söz konusu imtiyazlar 1930 yılında T.C Merkez Bankası'nın kurulmasıyla sona ermiştir.²⁸

Osmanlı Devleti döneminde ayrıca, Avrupalı sermaye sahiplerine yeterli güvence sağlanması sonucunda yabancı ve az sayıda ulusal banka kurulmuştur. Yabancı sermayeli bankalar, Osmanlı Bankası'na benzer şekilde iç ve dış borçlanma

²³ A.e.

²⁴ Parasız, a.g.e., s. 103.

²⁵ Aydın, a.g.e., s. 58-59.

²⁶ Yazıcı, a.g.e., s. 5.

²⁷ TCMB, "Tarihçe", (Çevrimiçi)

<http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkinda/Tarihce/>, 20 Şubat 2016

²⁸ Aydın, a.g.e., s. 59.

faaliyetlerine odaklanmıştır. Nitekim, yabancı bankalar özellikle Osmanlı Devleti'ndeki yabancı tüccarları finansal açıdan desteklemiştir. Bununla birlikte, kurulan az sayıdaki ulusal bankaların faaliyet gösterdiği temel alanlar ise; ticari kredi, esnaf kredisi, tarım kredisi, emlak ve tüketim kredisi olmuştur. Ancak, rekabet nedeniyle ulusal bankalar bir kısmı kısa sürede kapanmış; bu durum, bankacılık sektöründe devlet desteğine duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır.²⁹ Bu bağlamda, Cumhuriyet dönemi öncesinde 1911-1923 yılları arasında ulusal sermaye ile kurulan toplam 21 bankanın olduğu; bu bankaların yaklaşık 18 tanesinin Cumhuriyet dönemine kadar faaliyetlerini sürdürdüğü belirtilmektedir.³⁰

Osmanlı Devleti döneminden günümüze miras kalan önemli bankaların başında ise; öncelikle adı “Memleket Sandıkları” olan, daha sonra “Menafî Sandıkları” olarak değiştirilen ve 1888 yılından itibaren devlet tarafından tarıma kredi sağlamak amacıyla kurulan ilk devlet bankası olan “Ziraat Bankası” gelmektedir.³¹

Kısacası; Türkiye’de bankacılığın tarihsel temelleri Osmanlı Devleti’ne dayanmakla birlikte; söz konusu dönemde devletin içinde bulunduğu siyasi, ekonomik ve sosyal koşullar ülke içerisinde bankacılığın gelişimini engellemiştir. Kurulan bankalar genellikle iç ve dış borç verme faaliyetlerine yönelerek; devletin ekonomik alanda güçlenmesini destekleyecek gereken fonksiyonları yerine getirememiştir. Ayrıca, kurulan ulusal bankaların, rekabet karşısında yetersiz kalması; bankacılık alanında devlet desteğine duyulan ihtiyacı göstermiştir.

3.1.1.2.2. Cumhuriyet Döneminde Türk Bankacılık Sektörü

Türkiye’de 29 Ekim 1923 tarihinde Cumhuriyet kurulmadan yaklaşık sekiz ay önce, devletin özellikle ekonomik meselelerin tartışılması amacıyla dönemin ileri gelenleri arasında yer alan kişilerin katıldığı İzmir İktisat Kongresi toplanmıştır.³²

²⁹ A.e.

³⁰ Vurucu, Arı, a.g.e., s. 22-23.

³¹ A.e.

³² Aydın, a.g.e., s. 60.

Kongre’de, tüm katılımcılar ulusal bankacılığın kurulması ve geliştirilmesi yönündeki taleplerini belirtmiştir.³³

Kongre’de; ülke ekonomisinin kalkınması için bankacılık sisteminin oluşturulması, özel sektördeki yetersiz sermaye birikimi nedeniyle devlet desteğinin sağlanması, ulusal bankaların kurularak yabancı sermaye baskısının önlenmesi, bir ana ticaret bankası ve söz konusu bankaya bağlı özel ticaret bankalarından kurulu bir sistemin oluşturulması ve ayrıca bir sanayi bankasının kurulması konularında kararlar alınmıştır.³⁴ Bu doğrultuda; 1924 yılında Türkiye İş Bankası, 1925 yılında Sanayi ve Maadin Bankası ve 1926 yılında Emlak ve Eytam Bankası kurulmuştur. Ayrıca, Yaşarbank, Türk Ekonomi Bankası, İktisat Bankası, Türkiye İmar Bankası, Tütüncüler Bankası, Egebank ve Eskişehir Bankası gibi kurumlar da söz konusu dönemlerde kurulmuştur.³⁵ Ancak sıralanan bankalar, genellikle tek şubeli olup, 1929 Krizi sonucunda birçoğu kapanmıştır. Bununla birlikte, söz konusu bankalardan bir kısmı ise günümüze kadar varlıklarını sürdürmüştür.³⁶

Merkez Bankası kurulmasına yönelik ilk girişim ise 1927 yılında dönemin Maliye Bakanı Abdülhalik Renda’nın merkez bankası kurulmasına yönelik kanun taslağı sunması ile gerçekleşmiştir. Hollanda ve İtalya gibi ülkelerde konuyla ilgili uzman ve akademisyenlerin görüşleri alınmış; bu görüşler doğrultusunda Lozan Üniversitesi’nden Prof. Dr. Leon Morf’un katkılarıyla Merkez Bankası yasa tasarısı hazırlanmıştır. Tasarı 1930 yılında mecliste kabul edilmiş; bu sayede Türkiye Cumhuriyeti’nin Merkez Bankası resmen kurulmuştur. Bankanın temel amacı; “ülkenin ekonomik kalkınmasının desteklenmesi” olarak belirtilmiştir. Ayrıca Merkez Bankası; reeskont oranlarını belirlemeye, para piyasasını ve para dolaşımını düzenlemeye, hazine işlemlerini yerine getirmeye ve Türk parasının istikrarına yönelik tedbirleri uygulamaya yetkili kılınmıştır. Bununla birlikte, daha önce Osmanlı Bankası’na verilen banknot basma yetkisi, Merkez Bankası’na tekeline

³³ Necat Coşkun vd., **Türkiye’de Bankacılık Sektörü Piyasa Yapısı, Firma Davranışları ve Rekabet Analizi**, İstanbul, GM Matbaacılık ve Ticaret A.Ş., 2012, s. 5.

³⁴ Aydın, **a.g.e.**, s. 60.

³⁵ Er, **a.g.e.**, s. 134.

³⁶ Aydın, **a.g.e.**, s. 61.

bırakılmıştır. Ayrıca, devletin haznedarlığı görevi de Merkez Bankası'na verilmiştir.³⁷

Cumhuriyet döneminde 1923-1932 yılları arası “ulusal bankacılık dönemi” olarak nitelenir iken; 1933-1944 yılları arasındaki süreç ise “kamu bankaları dönemi” olarak belirtilmektedir. Söz konusu dönemin şekillenmesinde ise 1929 Krizi'nin ardından dünyada yaygınlaşan Keynesyen Politikalar etkili olmuştur. Devletin ekonomiye müdahalesini destekleyen bu politikalar neticesinde tüm dünyada ve Türkiye’de devlet ekonomik alanda daha aktif bir rol üstlenmiştir. Bu doğrultuda; 1933 yılında Sümerbank ve Belediye Bankası, 1935 yılında Etibank, 1938 yılında ise Denizbank ile Halk Bankası ve Halk Sandıkları kurulmuştur.³⁸

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından, özel sektör canlanmaya başlamış ve kalkınma stratejisi devletçilik politikalarından ziyade özel sektör aracılığıyla oluşturulmuştur. “Özel bankalar dönemi” olarak adlandırılan 1945-1960 yılları arasındaki dönemde günümüzde de varlıklarını koruyan pek çok özel banka kurulmuştur. Bu bankalar arasında; Yapı Kredi Bankası (1944), Türkiye Garanti Bankası (1946), Akbank (1948), Denizcilik Bankası (1952), Demirbank (1953), Türkiye Vakıflar Bankası (1954), Şekerbank (1954) Pamukbank (1955), Türkiye Öğretmenler Bankası (1959) kurulmuştur. Ayrıca, ticari bankaların haricinde kalkınmanın desteklenmesi amacıyla 1950 yılında Türkiye Sınai Kalkınma Bankası kurulmuştur. Bankacılık sektörüne yönelik dönemin diğer önemli gelişmeleri ise; 1958 yılında sektörün geliştirilmesi amacıyla Türk Bankalar Birliği'nin kurulması ve 1960 yılında tasarruf sahiplerinin haklarını korumak amacıyla Merkez Bankası'na bağlı olarak Bankalar Tasfiye Fonu'nun oluşturulmasıdır.³⁹

Türkiye’de 1960-1980 yılları arasındaki dönem, bankacılık tarihi açısından “planlı dönem” olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu dönem öncesinde ülkenin yaşamış olduğu ekonomik sorunlar; planlı kalkınma modelinin uygulanmasını gerektirmiştir. Bu çerçevede; sanayileşme stratejisi bakımından ithal ikameci politikalar uygulanmıştır. İthal ikameci sanayileşme politikalarının uygulanması

³⁷ TCMB, a.g.e., (Çevrimiçi) 21 Şubat 2016

³⁸ Aydın, a.g.e., s. 62.

³⁹ A.e., s. 64.

beraberinde ekonominin dışı kapalı olmasını getirmiş; faiz ve döviz kurları yurtdışı göstergelerden bağımsız olarak hükümet tarafından belirlenmiştir. Aynı zamanda, bu dönemde devletin bankacılık sektörüne verdiği destek sonucunda bankaların bünyesindeki şube sayıları artmıştır.⁴⁰ Bu nedenle, 1960-1980 yılları arasındaki dönem “çok şubeli bankacılık dönemi” olarak da literatürde yer almaktadır.⁴¹ Dönem içerisinde beş kalkınma ve iki ticaret olmak üzere toplam yedi banka kurulmuştur. Kurulan kalkınma bankaları; T.C. Turizm Bankası (1962), Sınai Yatırım ve Kredi Bankası (1963), Devlet Yatırım Bankası (1964), Türkiye Maden Bankası (1968) ile Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası (1976) sıralamasında olmuştur. Ticaret bankası olarak ise; ABD – Türk Dış Ticaret Bankası (1964) ve Arap Türk Bankası (1977) kurulmuştur. Ayrıca söz konusu dönem içerisinde holding bankacılığı da teşvik edilerek; farklı bankaların birleşmesi sağlanmıştır. Böylece; 1960 yılında 53 ulusal, 6 yabancı toplam 59 banka sayısı; 1980 yılında 40 ulusal ve 4 yabancı olmak üzere toplam 44’e düşmüştür.⁴²

Türkiye’de 1970’li yılların sonlarında yaşanan ödemeler dengesine ilişkin sorunlar ve ülkedeki döviz miktarının yetersiz olması beraberinde ekonomik durgunluğu da getirmiştir. Söz konusu yıllar, ülkenin siyasi tarihi açısından da kırılma yaşadığı döneme denk gelmektedir. Tüm bu şartlar altında 24 Ocak 1980 tarihinde alınan kararlar neticesinde ülkenin ekonomi politikalarında köklü değişikliklere gidilmiştir. 1980 yılına kadar uygulanan ithal ikameye dayalı büyüme stratejileri yerini; “ihracata dayalı ekonomik büyüme modeline” bırakmıştır. Ayrıca alınan kararlar neticesinde “esnek döviz kuru” ve “pozitif reel faiz” politikaları uygulamaya konulmuş; finansal piyasaların serbestleşmesi ve derinleşmesine yönelik politikalar izlenmiştir. 1985 yılında 3182 sayılı Bankalar Kanunu yürürlüğe girmiş; bu sayede, uluslararası denetim ve gözetim ile belirli standartlar bankacılık sistemine tanıtılmış; tekdüzen hesap planı uygulanmaya başlanmış ve bankaların bilançoları dış denetime açılmıştır. Nitekim, 1981-2001 yılları arasındaki dönem Türkiye’deki

⁴⁰ Coşkun, **a.g.e.**, s. 12.

⁴¹ Er, **a.g.e.**, s. 136.

⁴² Coşkun, **a.g.e.**, s. 12-13.

bankacılık tarihi açısından “serbestleşme ve dışa açılma” dönemi olarak nitelendirilmektedir.⁴³

Bankaların likidite fazlalarının değerlendirilmesi ve kısa vadeli likidite ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için 1986 yılında Merkez Bankası bünyesinde “Interbank (Bankalararası Para Piyasası)” kurulmuştur. Ayrıca, sektöre yerli ve yabancı yeni bankalarının girişine izin verilmesi sonucunda sektördeki rekabet artmış; bu sayede leasing, factoring, kredi kartları gibi yeni finansman araçları ortaya çıkmıştır.⁴⁴ Söz konusu dönemde Merkez Bankası 1987 yılında “açık piyasa işlemlerine” başlamış, ardından 1988 yılında döviz piyasası kurulmuş ve 1989 yılında döviz işlemleri ile sermaye hareketleri serbest bırakılmıştır.⁴⁵

Türkiye’de 1980 yılı sonrası banka sayısı özellikle 1990’lı yılların başında hızlı bir şekilde artmıştır. Bu bankalar arasında; 1992 yılında kurulan Alternatifbank, Kentbank, Tat Yatırım Bankası, Park Yatırım Bankası, Toprakbank ve Bank Ekspres bulunmaktadır. Yabancı sermaye ile kurulan bankalar ise; 1990 yılında Societe General, Midland Bank, Avrupa Türk Yatırım Bankası; 1992 yılında Osmanlı Bankası, 1993 yılında Eurocredit Türk Fransız Ticaret Bankası, 1997 yılında ING Bank, 1998 yılında Credit Suisse First Boston ve 1998 yılında Radobank Netherland bankalarıdır.⁴⁶ Bununla birlikte, 1984 yılında Albaraka Türk’ün açılması sonucunda Türkiye’de “katılım bankacılığı” olarak ifade edilen bankacılık sisteminin temelleri atılmıştır.⁴⁷

1980 yılı sonrasında bankacılık sektörünü etkileyen üç önemli ekonomik kriz meydana gelmiştir. İlk kriz 1994 yılında ortaya çıkmış ve faizlerin çok yüksek seviyelere ulaşmasına neden olmuştur. Bu dönemde Merkez Bankası’nın yeterli oranda rezervinin olmaması, krizi engelleme konusunda müdahale edememesine neden olmuştur. Bir diğer kriz ise 1997 yılında gerçekleşmiştir. Doğu Asya

⁴³ Aydın, **a.g.e.**, s. 67.

⁴⁴ Vurucu, Arı, **a.g.e.**, s. 26.

⁴⁵ Aydın, **a.g.e.**, s. 67.

⁴⁶ **A.e.**, s. 68.

⁴⁷ TKBB, “Türkiye Katılım Bankaları Birliği Tarihçesi”, (Çevrimiçi)
<http://www.tkbb.org.tr/kurumsal-hakkinda-tarihce>, 21 Şubat 2016

lkelerinde meydana gelen kriz, Türkiye’deki bankalardan mevduat çıkışına neden olmuştur.⁴⁸

1994 ve 1997 yıllarında yaşanan krizler sonucunda 11 bankanın yönetimine el konulmuştur. Bu gelişmeler neticesinde; hem tasarruf sahiplerinin haklarını korumak hem de bankaların işlem ve uygulamalarını denetim altına almak amacıyla 23 Haziran 1999 tarihinde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) oluşturulmuştur. BDDK, bankaların daha iyi denetlenmesi, yeni bankaların açılması ve mevcut bankaların tasfiyeleri konularında geniş yetkilerle donatılmıştır. Söz konusu kurul, kamu tüzel kişiliğine haiz, idari ve mali özerkliğe sahip olarak kurulmuştur. Kurul, 2000 yılında Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) ile birlikte resmen faaliyete başlamıştır.⁴⁹

2001 Krizi ise; öncekilere kıyasla bankacılık sektörünü en fazla etkileyen ekonomik kriz olmuştur. “Holding bankacılığının sonu” olarak da lanse edilen 2001 Krizi sırasında, artan kısa vadeli dış borçlar ve kur sepetine göre değer kazanmış Türk Lirası, faizlerin çok yüksek seviyelere ulaşması ve azalan talep; bankaların likidite sıkıntısı yaşamasına neden olmuştur. Söz konusu kriz döneminde 15 bankanın yönetimine el konulmuştur.⁵⁰

2001 Krizi, Türkiye’deki bankacılık tarihi açısından önemli bir dönüm noktasını ifade etmektedir. Söz konusu krizden itibaren başlayan süreç “yeniden yapılandırma dönemi” olarak nitelendirilmektedir. Bankacılık sektörü üzerindeki denetimin ve gözetimin arttırıldığı bu yıllarda finansal, operasyonel ve yapısal bakımdan yeni önlemler ve araçlar uygulanması kararı alınmıştır. Uygulanan yeniden yapılandırma programları sayesinde finansal sistem daha sağlıklı bir yapıya kavuşurken, krizin etkileri giderilmiş ve sektör yeniden büyüme sürecine girmiştir.⁵¹

Türkiye’deki bankacılık sektörü, 2000’li yılların başından itibaren uygulanmaya konulan “yeniden yapılandırma” programı neticesinde, 2008 yılında

⁴⁸ Yazıcı, **a.g.e.**, s. 7.

⁴⁹ Aydın, **a.g.e.**, s. 69.

⁵⁰ Yazıcı, **a.g.e.**, s. 7.

⁵¹ Aydın, **a.g.e.**, s. 70-71.

ABD’de başlayarak “küresel finans krizi” haline gelen 2008 Ekonomik Krizi’nde başarılı bir performans sergilemiştir.⁵²

3.1.1.3. Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Mevcut Yapısı

2001 ve 2008 yıllarında yaşanan ekonomik krizlere rağmen Türkiye’deki bankacılık sektörü, güçlü sermaye yapısı ve yüksek kârlılık nedeniyle büyümesini sürdürmüştür.⁵³ Günümüzde, Türkiye genelinde; mevduat, kalkınma ve yatırım ile katılım bankası türlerinde toplam 53 banka faaliyetini sürdürmektedir.⁵⁴

Tablo 17: Türkiye’de Türlerine Göre Banka Sayıları (2015)

	BANKA TÜRLERİ		
	Mevduat Bankaları	Kalkınma ve Yatırım Bankaları	Katılım Bankaları
Kamu	5	4	3*
Yerli (Özel)	9	5	-
Yabancı	20	4	3
Toplam	34	13	6

* Vakıf Katılım Bankası A.Ş. 26.02.2016 tarihinde açılmıştır.

Kaynak: BDDK, “Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri – Eylül 2015”, (Çevrimiçi) https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/14650tbs_temel_gostergeler_raporu_eylu_l_2015.pdf, 22 Şubat 2016

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından son yayınlanan “Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri” raporuna göre; Türkiye’deki bankaların türlerine göre dağılımı aşağıdaki şekilde oluşmuştur;

- 5 kamu, 9 yerli özel ve 20 yabancı olmak üzere toplam 34 tane “mevduat bankası”

⁵² Okşan Kibritçi Artar, Ayşe Atılğan Sarıdoğan, “Küresel Finans Krizin Türkiye’de Bankacılık Sektörü Mali Yapısına Etkisi”, **Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı:2, 2012, s. 2.; Muharrem Afşar, “Küresel Kriz ve Türk Bankacılık Sektörüne Yansımaları”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, 2011, s. 143.

⁵³ Yazıcı, **a.g.e.**, s. 8.

⁵⁴ BDDK, “Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri – Eylül 2015”, (Çevrimiçi) https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/14650tbs_temel_gostergeler_raporu_eylu_l_2015.pdf, 22 Şubat 2016

- 4 kamu, 5 yerli özel ve 4 yabancı olmak üzere toplam 13 tane “kalkınma ve yatırım bankası”
- 2 kamu ve 3 yabancı olmak üzere toplam 5 tanesi ise “katılım bankası” oluşturmaktadır.

Bankacılık sektörünün aktif büyüklüğü ise 2015 yılının Eylül ayında bir önceki yıla göre %20,2 artış göstererek 2.396 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemin net kârı ise 19 milyar TL olarak açıklanmıştır.⁵⁵

3.1.2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İSTİHDAM

Bankacılık sektörü, günümüzde yalnızca finansal açıdan değil aynı zamanda istihdam bakımından da ekonomiye önemli katkı sağlamaktadır. Diğer sektörlerde meydana gelen gelişmelerin ekonomiye etkisi sınırlı ve yavaş olurken; bankacılık sektöründe ortaya çıkan gelişmeler diğer sektörleri doğrudan ve hızlı bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle bankacılık sektöründeki gelişmeler sadece sektör bazında değil, diğer sektörler açısından da önem arz etmektedir.⁵⁶

Sektör, yapısı gereği emek tasarrufuna yönelen bir eğilim sergilemektedir. Sektörde özellikle teknoloji kullanımının yoğun olması söz konusu eğilimi desteklemektedir. Bununla birlikte, bankacılık sektörünün Türkiye’de büyüme potansiyeline sahip olması, sektörün toplam istihdama katkısını da mümkün kılmaktadır.⁵⁷

Sektördeki istihdama ilişkin veriler; Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB) ve Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yayınlanmaktadır.⁵⁸

⁵⁵ A.e., (Çevrimiçi) 23 Şubat 2016

⁵⁶ Ebubekir Ayan, “Türk Bankacılık Sektöründe İstihdam Analizi ve İstihdamın Arttırılması Olanakları”, **Business and Economic Research Journal**, Cilt: 3, Sayı: 1, 2012, s. 42.

⁵⁷ A.e., s. 44-45.

⁵⁸ TBB, “İstatistiki Raporlar – Banka, Şube ve Personel Bilgileri”, <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/araklik--2015---banka,-sube-ve-personel-bilgileri-/2497>, (Çevrimiçi) 25 Şubat 2016; BDDK, a.g.e., (Çevrimiçi) 25 Şubat 2016.; TKBB, “Banka ve Sektör Bilgileri – Mukayeseli Tablolar”, (Çevrimiçi) <http://www.tkbb.org.tr/banka-ve-sektor-bilgileri---mukayeseli->

Tablo 18: Bankacılık Sektöründeki İstihdamın İlişkili Ölçeklerle Karşılaştırılması (2015)

	İstihdam Edilen Kişi Sayısı
Türkiye’de Toplam İstihdam	26.169.000
Hizmetler Sektöründe İstihdam	13.964.000
Finans Sektöründe İstihdam	307.000
Bankacılık Sektöründe İstihdam	218.006

Kaynak: BDDK, “Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri – Eylül 2015”, (Çevrimiçi) https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/14650tbs_temel_gostergeler_raporu_eylu_l_2015.pdf, 22 Şubat 2016; TÜİK, “İstihdam Edilenlerin İktisadi Faaliyet Kolları”, (Çevrimiçi) http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007, 22 Şubat 2016

BDDK verilerine göre Eylül-2015 itibariyle Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışanların sayısı 218 bin kişiye ulaşmıştır. Türkiye’de toplam istihdamın aynı zaman dilimi içerisinde 26.169 bin kişi olduğu dikkate alınır ise; bankacılık sektörünün toplam istihdam içerisindeki payının %0,83 olduğu anlaşılmaktadır.

Bankacılık sektöründeki istihdamın diğer ölçekler ile karşılaştırılmasının yer aldığı Tablo 18’de; toplam istihdam değerinin haricinde hizmetler sektöründe ve finans sektöründeki istihdama edilenlere ilişkin veriler de gösterilmektedir. Tablodaki verilere göre; bankacılık sektöründeki istihdamın payı hizmetler sektörünün içerisinde %1,56 değer elde ederken; finans sektörünün ise %71’ini oluşturmaktadır.

3.1.2.1. Bankacılık Sektöründe İstihdam Profili

Sektördeki istihdam profilinin öncelikle bankaların türlerine göre dağılım açısından incelenmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda; sektördeki toplam istihdam; mevduat bankaları, katılım bankaları, kalkınma ve yatırım bankaları arasındaki dağılıma göre incelenmektedir. İstihdam profilinin analizinde önem arz

tablolar, 25 Şubat 2016; TÜİK, “Mali Aracı Kuruluş İstatistikleri”, (Çevrimiçi) http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1081, 25 Şubat 2016.

eden diğer unsurlar ise, istihdamın; eğitim ve cinsiyet açısından dağılımıdır. Bununla birlikte, istihdamın dağılımında dikkate alınan önemli bir kıstas olan “yaş dağılımı” değişkenine ilişkin veriler ise Türkiye’deki bankacılık sektörü için yayınlanmamaktadır.

3.1.2.2. Banka Türlerine Göre İstihdam

Türkiye’de bankacılık sistemi içerisinde genel olarak; mevduat bankaları, kalkınma ve yatırım bankaları ile katılım bankaları olmak üzere üç banka türü faaliyet göstermektedir. Sektördeki istihdam profilinin anlaşılması bakımından söz konusu banka türleri arasındaki istihdam dağılımının incelenmesi gerekmektedir.

Tablo 19: Banka Türlerine Göre İstihdamın Dağılımı (2015)

	Banka Sayısı	Şube Sayısı	Personel Sayısı (bin)
Mevduat Bankaları	34	11.151	195.839
Kamu sermayeli bankalar	3	3.681	58.211
Özel sermayeli bankalar	9	4.299	74.756
Fondaki bankalar**	1	1	225
Yabancı sermayeli bankalar	21	3.170	62.647
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	13	42	5.366
Katılım Bankaları	6*	1.074	16.582

* Vakıf Katılım Bankası A.Ş. 26.02.2016 tarihinde açılmıştır.

** Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilen bankalar

Kaynak: TBB, “İstatistiki Raporlar – Banka, Şube ve Personel Bilgileri”, <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/aralik--2015---banka,-sube-ve-personel-bilgileri-/2497>, (Çevrimiçi) 28 Şubat 2016; TKBB, “Banka ve Sektör Bilgileri – Mukayeseli Tablolar”, (Çevrimiçi) <http://www.tkbb.org.tr/banka-ve-sektor-bilgileri---mukayeseli-tablolar>, 28 Şubat 2016

Türkiye’de bankacılık sektöründe istihdam edilen 218 bin kişinin banka türlerine göre dağılımları Tablo-19’da sunulmaktadır. Tabloda yer alan verilere göre; sektörün yaklaşık %90’lık kısmı mevduat bankalarında istihdam edilmektedir. Katılım bankalarında istihdam edilenlerin toplam sektör içerisindeki payı ise %7,5

seviyesindedir. İstihdam açısından en düşük paya sahip olan kalkınma ve yatırım bankalarının sektördeki payı ise %2,5 oranında gerçekleşmiştir.

Mevduat bankalarının alt türleri dikkate alındığında ise; istihdamın yüksek olmasına neden olan kesimin özel sermayeli bankalar olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim, mevduat bankalarında çalışan toplam 195.839 kişinin yalnızca 58.211 tanesi kamu sermayeli bankalarda istihdam edilmektedir.

3.1.2.3. Bankacılık Sektöründeki İstihdamın Eğitim Profili

Genel olarak istihdam ve işgücü profillerinin incelenmesinde dikkate alınan unsurların başında “eğitim durumu” değişkeni gelmektedir. Türkiye’deki toplam istihdamın eğitim dağılımına ilişkin veriler sunan TÜİK, istihdamın eğitim dağılımını; okur-yazar olmayanlar, lise altı eğitilmişler, lise, mesleki veya teknik lise ile yükseköğretim olmak üzere beş farklı mezuniyet grubu altında incelemektedir. TÜİK verilerine göre; Türkiye işgücü piyasasında 2015 yılının kasım ayında istihdam edilen 26.676 bin kişinin eğitim durumuna göre yüzdesel dağılımı aşağıdaki şekilde oluşmaktadır;⁵⁹

- Okur-yazar olmayanlar %3,7
- Lise altı eğitilmişler %54,5
- Lise %9,7
- Mesleki veya teknik lise %10,1
- Yükseköğretim %21,8

TÜİK verilerinden anlaşıldığı üzere Türkiye’deki toplam istihdamın en büyük kısmını %54,5’lik oran ile lise altı eğitilmişler grubu oluşturur iken, ikinci sırada %21,8’lik oran ile yükseköğretim mezunları gelmektedir. Toplam istihdam içerisinde en düşük paya sahip olan eğitim grubu ise %3,7’lik pay ile okur-yazar olmayanlardır.

Türkiye’de bankacılık sektöründe istihdam edilenlere ilişkin veriler ise TBB ve TKBB kurumları tarafından yayınlanmaktadır. TBB tarafından yayınlanan

⁵⁹ TÜİK, “Eğitim Durumuna Göre İşgücü Durumu”, (Çevrimiçi)
http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007, 26 Şubat 2016

verilerde mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarına ilişkin veriler yer alırken, katılım bankalarına ilişkin bilgiler bulunmamaktadır. TKBB’de ise “Katılım Bankalarının İşgücü Profili” başlığı altında sadece katılım bankalarında istihdam edilenlere ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 20: Bankacılık Sektöründe İstihdam Edilenlerin Eğitim Profili (2015)

	İlkokulu Bitiren	Orta Öğretim Bitiren	Yüksek Öğretim Bitiren	Yüksek Lisans ve Doktora	Toplam
Mevduat Bankaları	1.009	29.715	153.151	11.964	195.839
Kamu sermayeli bankalar	259	7.911	45.848	4.193	58.211
Özel sermayeli bankalar	237	9.749	60.715	4.055	74.756
Fondaki bankalar	18	103	97	7	225
Yabancı sermayeli bankalar	495	11.952	46.491	3.709	62.647
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	258	602	3.333	1.173	5.366
Toplam	1.267	30.317	156.484	13.137	201.205

Kaynak: TBB, “İstatistiki Raporlar – Banka, Şube ve Personel Bilgileri”, <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/aralik--2015---banka,-sube-ve-personel-bilgileri-/2497>, (Çevrimiçi) 25 Şubat 2016

Türkiye’deki genel istihdamın değerlendirilmesinin ardından bankacılık sektöründeki eğitim profili incelendiğinde bazı benzerlikler ve farklılıklar dikkat çekmektedir. Tablo-20’de görüldüğü üzere; mevduat ile kalkınma ve yatırım bankalarında toplam istihdam edilenlerin %77,7’lik kısmını yükseköğretim mezunları oluşturmaktadır. Söz konusu değere yüksek lisans ve doktora mezunları ilave edildiğinde, bu değer %84,3 seviyesine ulaşmaktadır. Bu durum, Türkiye’deki toplam istihdam profili ile kıyaslandığında; bankacılık sektöründe istihdam edilenlerin eğitim profilinin Türkiye ortalamasına göre önemli ölçüde yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, hem Türkiye’deki toplam istihdam içerisinde hem de bankacılık sektöründe; istihdam içerisindeki en düşük payı en alt eğitim grubunda yer alanlar oluşturmaktadır.

Katılım bankalarında çalışanlara ilişkin eğitim bilgileri, TBB'nin sunmuş olduğu verilerdeki eğitim gruplandırmalarından farklı bir metotta TKBB tarafından sunulmaktadır. Bu nedenle, katılım bankalarında istihdam edilenlere ilişkin eğitim bilgileri mevduat ile kalkınma ve yatırım bankalarından ayrı olarak Tablo-21'de gösterilmektedir.

Tablo 21: Katılım Bankalarında İstihdam Edilenlerin Eğitim Profili (2015)

Bulunduğu Kadro	Cinsiyet	Eğitim Düzeyi				
		Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Diğer
Yönetici	Erkek	74	2554	701	16	81
	Kadın	31	279	58	1	16
Uzman/Müfettiş	Erkek	119	5474	751	0	191
	Kadın	102	1721	215	0	42
İdari Personel	Erkek	137	1108	94	0	192
	Kadın	111	496	30	0	34
Diğer	Erkek	141	410	11	0	988
	Kadın	47	299	11	0	11
TOPLAM		762	12341	1871	17	1555

Kaynak: TKBB, “Diğer İstatistikler – İşgücü Profili”, (Çevrimiçi) <http://www.tkbb.org.tr/diger-istatistikler>, 26 Şubat 2016

Katılım bankalarında istihdam edilenlerin eğitim durumuna göre dağılımına ilişkin veriler Tablo-21'de yer almaktadır. Tablodaki verilere göre; katılım bankalarında istihdam edilen 16.546 kişinin %74,5'i lisans mezunlarından oluşmaktadır. Yüksek lisans ve doktora mezunları ile birlikte söz konusu değer %85,9 seviyesine yükselmektedir. TKBB tarafından yayınlanan eğitim bilgileri, daha detaylı bir profil sunmaktadır. Kadrolar itibariyle eğitim bilgilerinin de yer aldığı veri setinde; katılım bankalarında çalışan 16.546 kişi içerisinde doktora mezunlarının yalnızca 17 kişi olduğu ve tamamının “yönetici” pozisyonunda çalıştığı dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, katılım bankalarında istihdam edilenler arasında

eğitim açısından en üst düzeyde olan kesimin “müfettiş ve uzman” kadrolarından oluştuğu anlaşılmaktadır.

3.1.2.4. Bankacılık Sektöründeki İstihdamın Cinsiyet Profili

İstihdamın kadın ve erkekler arasındaki dağılımını ifade eden “cinsiyet dağılımı”; istihdam veya işgücünün profil değerlendirmeleri açısından önem arz eden bir diğer demografik unsuru oluşturmaktadır. Türkiye işgücü piyasasında 2015 yılı itibariyle istihdam edilen toplam 26.676 bin kişinin; 18.575 binini erkekler, 8.101 binini ise kadınlar oluşturmaktadır. Bu veriler, erkeklerin toplam istihdam içerisindeki payının %69,6; kadınların ise %30,3 olduğunu göstermektedir.⁶⁰

Tablo 22: Bankacılık Sektöründeki İstihdamın Cinsiyet Profili (2015)

	Erkek	Kadın	Toplam
Mevduat Bankaları	94.701	101.138	195.839
Kamu sermayeli bankalar	32.628	25.583	58.211
Özel sermayeli bankalar	33.963	40.793	74.756
Fondaki bankalar	145	80	225
Yabancı sermayeli bankalar	27.965	34.682	62.647
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	3.509	1.857	5.366
Katılım Bankaları	13.042	3.504	16.546
TOPLAM	111.252	106.499	217.751

Kaynak: TBB, “İstatistiki Raporlar – Banka, Şube ve Personel Bilgileri”, Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/aralik--2015---banka,-sube-ve-personel-bilgileri-/2497>, (Çevrimiçi) 25 Şubat 2016; TKBB, “Diğer İstatistikler – İşgücü Profili”, (Çevrimiçi) <http://www.tkbb.org.tr/diger-istatistikler>, 26 Şubat 2016

Bankacılık sektöründeki istihdamın cinsiyet dağılımı Tablo-22’de yer almaktadır. Tablodaki verilere göre; sektörde istihdam edilenlerin çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Sektörde erkeklerin payı yaklaşık %51 iken; kadınların payı ise %49’dur.

⁶⁰ TÜİK, “15+ Yaşta Nüfusun İşgücü Durumu”, (Çevrimiçi) http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007, 27.02.2016

Tablo-22’de yer alan veriler banka türlerine göre incelendiğinde bazı farklılıklar görülmektedir. Özellikle, mevduat bankalarında istihdam edilenler arasında %51,6’lık bir oran ile kadınların payının yüksekliği dikkat çekmektedir.

Kalkınma ve yatırım bankaları ile katılım bankalarında istihdam edilenlerin cinsiyet açısından dağılımında ise; Türkiye işgücü piyasasındaki dağılıma benzer şekilde erkeklerin payı daha yüksektir. Kalkınma ve yatırım bankalarında istihdam edilenler arasında erkeklerin oranı %65,3 iken; aynı değer katılım bankalarında ise %78,8 olarak hesaplanmaktadır.

3.2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın ampirik kısmında; literatürde yer alan kuşakların motivasyon kaynakları açısından farklılıklarının ve benzerliklerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye’de bankacılık sektöründe istihdam edilenler üzerinde yapılan anket; uygulanma metodu ve örneklem özellikleri bakımından tanıtılarak; anket sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

3.2.1. AMAÇ, KAPSAM VE METODOLOJİ

Ampirik çalışmalarda, elde edilen bulguların açıklanmasından önce, araştırmanın amacının ve kapsamının belirtilmesi; araştırmada kullanılan metodolojinin de tanıtılması gerekmektedir. Dolayısıyla, bu kısımda öncelikle araştırmanın amacına ve kapsamına değinilerek; araştırmada kullanılan metodoloji tanıtılacaktır.

3.2.1.1. Amaç ve Kapsam

Bu çalışmanın amacı; literatürde yer alan X Kuşağı ile Y Kuşağı üyeleri arasındaki motivasyon kaynaklarına ilişkin farklılıkların ve benzerliklerin Türkiye’deki bankacılık sektöründe istihdam edilenlere uygulanan anket neticesinde ortaya çıkarılmasıdır. Çalışmanın kapsamını; Türkiye’deki bankacılık sektöründe

istihdam edilen 218 bin kişiden, 1960-1980 yılları arasında doğan X Kuşağı üyeleri ile 1980-2000 yılları arasında doğan Y Kuşağı üyeleri oluşturmaktadır.

Kuşaklar arasındaki motivasyon farklılıklarına ilişkin yapılan bu araştırmada; araştırmanın amacı doğrultusunda bazı hipotezler öne sürülmüştür. Araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmaktadır:

H₁: X Kuşağı ile Y Kuşağı arasında motivasyon kaynakları bakımından farklılık vardır.

H₂: X Kuşağı, Y Kuşağı'na kıyasla daha çok içsel faktörlerden motive olmaktadır.

H₃: Y Kuşağı, X Kuşağı'na kıyasla daha çok dışsal faktörlerden motive olmaktadır.

Söz konusu hipotezler, uygulanan anket neticesinde elde edilen bulgular çerçevesinde test edilecektir. Test sonucunda hipotezlere ilişkin ulaşılan bulgular ise literatürde yer alan çalışmalarla karşılaştırmalı olarak değerlendirilerek yorumlanacaktır.

3.2.1.2. Metodoloji

3.2.1.2.1. Örneklem Seçimi

Hakkında bilgi edinilmek istenen ve biçimsel homojenliğe sahip olan birimlerin oluşturduğu topluluk “anakütleyi” ifade etmektedir. Gözlemlenmek üzere anakütleden seçilen birimlerin oluşturduğu ve anakütlenin doğal bir parçası olan ve anakütlenin özelliklerini yansıtan alt topluluğa ise “örneklem” adı verilmektedir.⁶¹ Daha geniş bir ifade ile örneklem; “bütün bir anakütle veya evren yerine, incelenecek olan büyük grubun içinden, onun bütün özelliklerini gösteren ve temsil kabiliyeti olan küçük bir parçanın veya örnek modelin, belirli kurallara uyulmak suretiyle

⁶¹ Özer Serper, **Uygulamalı İstatistik**, 7. Bs., Bursa, Ezgi Kitabevi, 2014, s. 315.

seçilerek incelenmesini” ifade etmektedir. Araştırmalarda, örneklem tekniğinin seçiminden önce örneklem büyüklüğünün belirlenmesi gerekmektedir.⁶²

Kuşaklar arasındaki motivasyon kaynaklarına ilişkin farklılıkların incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmada; yapılması planlanan ampirik araştırma için anakütle olarak; farklı kuşakların bir arada istihdam edildiği “bankacılık sektörü” seçilmiştir. Araştırmanın yapıldığı dönemde Türkiye’de bankacılık sektöründe istihdam edilenlerin sayısı 218.006 kişidir. Bu sayı; araştırmanın “anakütlesini” oluşturmaktadır.

Tablo 23: Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri

Evrenin Büyüklüğü	+-0.03 Örneklem Hatası			+-0.05 Örneklem Hatası			+-0.10 Örneklem Hatası		
	p = 0.5	p = 0.8	p = 0.3	p = 0.5	p = 0.8	p = 0.3	p = 0.5	p = 0.8	p = 0.3
	q = 0.5	q = 0.2	q = 0.7	q = 0.5	q = 0.2	q = 0.7	q = 0.5	q = 0.2	q = 0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100000000	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

* p= gerçekleşme olasılığı, q= gerçekleşmeme olasılığı ifade etmektedir.

Kaynak: Yahşi Yazıcıoğlu, Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004, s. 50.

⁶² Burhan Baloğlu, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi**, 3. Bs., İstanbul, Der Yayınları, 2006, s. 103.

Örneklem büyüklüğü için optimal bir düzeyde kabul edilebilecek bir standart hata değerinin ve örneklem hacminin belirlenmesi gerekmektedir.⁶³ Bu doğrultuda, araştırmanın örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Yazıcıoğlu ve Erdoğan tarafından oluşturulan “belli evrenler için kabul edilebilir örneklem büyüklükleri” tablosundan yararlanılmıştır. Söz konusu tablo sayısı belirli olan anakütlelerin, farklı hata oranlarına karşılık gelen örneklem büyüklüklerini yansıtmaktadır.⁶⁴

Belli evrenler için kabul edilebilir örneklem büyüklükleri Tablo-23’te yer almaktadır. Türkiye’deki bankacılık sektöründe istihdam edilenlerin sayısının 218 bin kişi olduğu göz önünde bulundurulduğunda; tablodaki evren büyüklüklerinden “100.000 ve üzeri” olan değer üzerinden hesaplanması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, örnekleme hata oranı 0,05 ve güven düzeyi 0,95 olmak üzere, araştırmada belirlenen anakütlenin örneklem büyüklüğünün 383 kişi olması gerektiği Tablo-23’teki verilerden anlaşılmaktadır. Söz konusu değer, araştırmaya katılması gereken asgari kişi sayısını ifade etmektedir.

3.2.1.2.2. Veri Toplama Yöntemi

İstatistik literatüründe veri toplama teknikleri; deney, gözlem ve anket olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Anket tekniği ise; yüz-yüze, telefon aracılığıyla, posta yoluyla veya internet ortamında elektronik posta (e-mail) gönderilerek farklı çeşitlerde yapılabilmektedir.⁶⁵

Bu çalışmada; veri toplama yöntemi olarak elektronik anket türleri arasında yer alan “internet tabanlı anket (web-based survey)” tekniği uygulanmıştır. Literatüre uygun olarak hazırlanan anket, internette çevrimiçi anket uygulama hizmeti sunan “www.surveey.com” adresine yüklenmiştir. Ardından, örnekleme uygun potansiyel katılımcılar, anket formunun yer aldığı internet sayfasına elektronik posta aracılığıyla davet edilerek yönlendirilmiştir. Söz konusu anket; 18.12.2015 tarihinde başlatılmış ve 25.02.2016 tarihinde toplam 458 katılımcı sayısı ile tamamlanmıştır.

⁶³ Serper, **a.g.e.**, s. 347.

⁶⁴ Yahşi Yazıcıoğlu, Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004, s. 50.

⁶⁵ Şahamet Bülbül, **Tanımlayıcı İstatistik**, 3. Bs., İstanbul, Der Yayınları, 2013, s. 56-58.

3.2.1.2.3. Veri Toplama Aracının Seçilmesi

Araştırma sürecinde, öncelikle kuşaklara ve motivasyona ilişkin genel bir literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen kaynaklardaki ampirik araştırmalar üzerine odaklanarak; söz konusu araştırmalarda kullanılan ölçüm teknikleri değerlendirilmiştir. Literatür taramasında, motivasyon faktörlerine ilişkin araştırmalarda genellikle Herzberg veya Kovach tarafından oluşturulan anket formlarından yararlanıldığı görülmüştür.

Bu çalışmada, kuşaklar arasındaki motivasyon kaynaklarının tespit edilmesi amacıyla; Gagne ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve Self Determinasyon Teorisi'ne dayanan “Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (The Multidimensional Work Motivation Scale)” kullanılmıştır. Ölçek, yedi farklı dilde ve aralarında Kanada, Belçika, Fransa, Senegal, İngiltere, Norveç, İsviçre, Çin ve Endonezya'nın bulunduğu dokuz farklı ülkede toplam 3.435 kişi üzerinde uygulanarak test edilmiş ve geliştirilmiştir. Araştırmacılar, ölçeğin “kültürlerarası geçerlilik” özelliğine sahip olduğunu ileri sürmektedir. Ölçeğin temelinde bulunan Self Determinasyon Teorisi ise sadece motivasyon kaynaklarını değil, aynı zamanda motivasyonun düzeyini ve niteliğini de incelemektedir.⁶⁶

Motivasyon kaynaklarının ölçülmesi amacıyla geliştirilmiş olan söz konusu ölçeğin, orijinal hali İngilizce olarak tasarlanmıştır. Bu nedenle, anket için; iki farklı dil bilimci tarafından “geri çeviri (back-translation) yöntemi” kullanılarak tercüme işlemi gerçekleştirilmiştir. Ardından, ölçeğin orijinal hali ve tercüme sonucunda elde edilen şekli karşılaştırılarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Çeviri sürecinde; dil uyumu ve literatürdeki terminoloji göz önünde bulundurularak, ankette yer alan ifadelerin basit ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Son aşamada ise 20 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde pilot çalışma gerçekleştirilerek, anketin son haline ulaşılmıştır.

⁶⁶ Marylene Gagne v.d., “The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt: 24, Sayı: 2, s. 178-193.

Söz konusu ölçek, 19 ifadeden meydana gelmekte olup altı farklı boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu boyutlar ve soruların sıra sayıları Tablo 24’te yer almaktadır.

Tablo 24: Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeğindeki Boyutlar ve Soru Sıraları

Boyutlar	Boyutun Orijinal Adı	Anketteki Soru Sırası
Amotivasyon (AMN)	Amotivation	1, 2, 3
Dışsal Sosyal Etkilenme (DSE)	Extrinsic regulation – social	4, 5, 6
Dışsal Maddi Etkilenme (DME)	Extrinsic regulation – material	7, 8, 9
İçe Yansıtılmış Etkilenme (İYE)	Introjected regulation	10, 11, 12, 13
Tanımlanmış Etkilenme (TE)	Identified regulation	14, 15, 16
İçsel Motivasyon (İM)	Intrinsic motivation	17, 18, 19

Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’nde yer alan boyutlar ve boyutlara ait olan soruların sıra numaraları Tablo-24’te yer almaktadır. Katılımcıların ankette yer alan ifadelerle yanıt düzeyleri; *hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum* şeklindedir.

Katılımcılara sunulan ankette ayrıca, iş tatminin ölçümüne yönelik sorulara da yer verilmiştir. İş tatminine ilişkin sorular için Brayfield ve Rothe’nin İş Tatmin Ölçeği’nde yer alan ifadeler kullanılmıştır.⁶⁷ Söz konusu ölçek beş ifadeden oluşmaktadır. İş tatminine ilişkin sorular ise; bu ankette 20-24 aralığında yer almaktadır.

⁶⁷ Nuri Bilgin, *Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1995, s. 160.

Ankette ayrıca, kuşakların çalışma hayatındaki tutum ve davranışlarına ilişkin kuramsal düzeyde tartışılan; işbirliği, rekabet, boş zaman tercihi ve güven unsurlarına dair sorulara da yer verilmiştir.

Kısacası; bu çalışmada kullanılan anket formu, iki temel kısımdan meydana gelmektedir. İlk kısımda katılımcıya; yaş, cinsiyet ve eğitim gibi demografik özelliklerine ilişkin sorular ile bağlı bulundukları kuruma ve çalışma hayatındaki bazı bilgilerine dair sorular yöneltilmektedir. Toplam 29 sorudan oluşan anket formunun ikinci kısmında ise; motivasyon kaynaklarının tespit edilmesi amacıyla çevirisi gerçekleştirilmiş olan Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeği'ndeki ifadelerle, iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Brayfield ve Rothe'nin İş Tatmin Ölçeği'nde yer alan ifadelerle ve ardından katılımcıların çalışma hayatındaki farklı değerlerini ölçmek için yöneltilen çeşitli sorulara yer verilmiştir.

3.2.1.2.4. Ampirik Uygulama

Araştırmanın ampirik uygulamasına katılan Türk bankacılık sektörü çalışanlarının; Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeği'nde yer alan ifadelerle katılım düzeylerinin oluşturduğu, 19 gözlenen değişken ve 458 gözlemden meydana gelen veri kümesinin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu aşamada, gözlenen değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerinden hareketle veri kümesinin ardındaki gizil yapıyı keşfetmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. AFA; çok sayıda gözlenen değişken arasındaki doğrusal ilişki katsayılarına dayanan kavramsal olarak anlamlı ve gözlenen değişken sayısından daha az sayıda gizil değişkeni keşfetmeyi amaçlamaktadır.⁶⁸ Araştırma probleminin çözümünde AFA yönteminin uygun olmasına karar verilmesinin ardından veri kümesinin özellikleri incelenmiş olup; örnek büyüklüğü, gözlenen değişken sayısı ve verinin ölçüm düzeyi gibi hususlar dikkate alınmıştır.⁶⁹

Bu çalışmada katılımcıların yargılara katılım düzeyi sıralı olup; toplam beş kategoriden oluşmaktadır. Bu nedenle, gözlenen değişkenler arasındaki doğrusal

⁶⁸ Robert Gorsuch, **Factor Analysis**, USA, W.B. Saunders Company, 1974, s. 3.

⁶⁹ Leandre R. Fabrigar, Duane T. Wegener, **Exploratory Factor Analysis**, USA, Oxford University Press, 2012, s. 40.

ilişki katsayısı olarak çok düzeyli (polychoric) korelasyon katsayısı tercih edilmiştir.⁷⁰ Hesaplanan çok düzeyli (polychoric) korelasyon matrisinin faktörlenebilirliğine karar verilmesi sürecinde ise; Bartlett Küresellik Testi (Bartlett Test of Sphericity) ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Ölçütü göz önünde bulundurulmuştur. “Korelasyon matrisi, birim matristir” temel hipotezine dayanan Bartlett Küresellik testine göre; temel hipotezin reddedilmesi korelasyon matrisinin faktörlenebilirliğini göstermektedir. Korelasyon ve kısmi korelasyon katsayıları kullanılarak hesaplanan KMO, “örneklem yeterliliği” hakkında bilgi vermekte olup; 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Ayrıca, KMO değerinin 0,60 ve üzerinde bir değerde olması korelasyon matrisinin faktörlenebilirliğini göstermesi açısından önem arz etmektedir.⁷¹

Bu çalışmada, elde edilen verilerin özellikleri ile örneklem büyüklüğü dikkate alınarak; faktörlerin ağırlıklandırılmamış en küçük kareler (unweighted least square – ULS) tahmincisi kullanılmıştır.⁷² Uygun faktör sayısının belirlenmesinde ise varyans yüzdesi kriteri, kalıntı kareler ortalamasının karekökü (root mean square residual – RMSR) ve yorumlanabilirlik kriteri dikkate alınmıştır. Kavramsal olarak anlamlı ve yorumlanabilir basit yapıya ulaşmak için ise faktör döndürme yöntemlerinden biri olan “varimax yöntemi” tercih edilmiştir. Bu çalışmada, R programında yer alan “psych” paketinden, FACTOR ve Mplus programlarından yararlanılmıştır.

Korelasyon matrisinin faktörlenebilirliğine karar verildikten sonra, faktör modelinin tahmin edilmesi ve değerlendirilmesi aşamasında geçilmiştir. Bu süreçte; farklı faktör sütunlarında benzer faktör yüklerinin olması, faktörü oluşturan diğer değişkenlerle kavramsal bütünlük sağlanmaması ve ortak varyans büyüklükleri dikkate alınmıştır. Sadece 9. değişken analiz dışında bırakılmış ve tüm aşamalar yeniden gerçekleştirilmiş olup; KMO değerine ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna ilişkin nihai bulgular Tablo-25’te sunulmuştur.

⁷⁰ Hakan Bektaş, Arif Saldanli, “Türk Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatminin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, *Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, Sayı: 23, 2015, s. 102.

⁷¹ Marjorie A. Pett, Nancy R. Lackey, John J. Sullivan, **Making Sense of Factor Analysis: The Use of Factor Analysis for Instrument Development In Health Care Research**, USA, Sage Publications, 2003, s. 116.

⁷² Hakan Bektaş, “İkili Değişkenler için Faktör Analizi: Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Bir Uygulama”, **Basılmamış Doktora Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s. 57.

Tablo 25: KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü		0,82
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare Test İstatistiği	4878,50
	Serbestlik Derecesi	153
	Test İstatistiğinin Olasılık Değeri	0,00

Tablo-25 incelendiğinde KMO değerinin 0,82 olduğu ve Bartlett Küresellik Testi neticesinde temel hipotezin reddedildiği görülmüştür. Söz konusu bulgular neticesinde; hesaplanan korelasyon matrisinin faktörlenebilirliğine karar verilmiştir. Ardından bu korelasyon matrisinden hareketle faktör modeli tahmin edilmiş olup; açıklanan varyans, RMSR ve yorumlanabilirlik kriterleri dikkate alınmış ve bulgular Tablo-26’da sunulmuştur.

Tablo 26: Uygun Faktör Sayısının Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Kriter	Önerilen Faktör Sayısı
Açıklanan Varyans	6
RMSR	6
Yorumlanabilirlik	6

Tablo-26 incelendiğinde; bahsedilen kriterler açısından uygun faktör sayısının “6” olduğuna karar verilmiştir. Bu faktörlerin, toplam değişkenliğin %75,383’ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Tablo 27’de ULS tahmincisi kullanılarak tahmin edilen örüntü matrisinin, varimax yöntemi ile döndürülmesi neticesinde elde edilen faktör yapısına ve her bir faktör tarafından açıklanan varyans oranlarına yer verilmiştir.

Tablo 27: Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları

Faktör 1: (Açıklanan Varyans : %15,038)	
Değişkenler	Faktör Yükleri
<i>İşimde zamanımı boşa harcadığımı düşünüyorum.</i>	0,741
<i>İşimin çaba göstermeye değer olduğunu pek düşünmüyorum.</i>	0,753
<i>Bu işi neden yaptığımı bilmiyorum, yaptığım işi anlamsız buluyorum.</i>	0,759
Faktör 2: (Açıklanan Varyans : %8,155)	
Değişkenler	Faktör Yükleri
<i>İşimi çevremdeki insanların takdirini kazanmak için yapıyorum.</i>	0,854
<i>İşimi çevremdeki insanlardan daha fazla saygı görmek için yapıyorum.</i>	0,965
<i>İşimi çevremdeki insanlar tarafından eleştirilmemek için yapıyorum.</i>	0,725
Faktör 3: (Açıklanan Varyans : %13,800)	
Değişkenler	Faktör Yükleri
<i>İşimde yeterli çabayı gösterdiğim takdirde maddi olarak ödüllendirileceğime inanıyorum.</i>	0,797
<i>İşimde yeterli çabayı gösterdiğim takdirde iş güvencemin artacağını düşünüyorum.</i>	0,737
Faktör 4: (Açıklanan Varyans : %12,538)	
Değişkenler	Faktör Yükleri
<i>Bu işi yapabileceğimi kendime kanıtlamak zorundayım.</i>	0,619
<i>Bu işi yaparak kendimle gurur duymak istiyorum.</i>	0,670
<i>Bu işi yapamazsam kendimden utanç duyarım.</i>	0,852
<i>Bu işi yapamazsam kendimi kötü hissederim.</i>	0,703
Faktör 5: (Açıklanan Varyans : %13,050)	
Değişkenler	Faktör Yükleri
<i>İşime yönelik çaba göstermenin şahsen önemli olduğunu düşünüyorum.</i>	0,762
<i>İşime yönelik çaba göstermek kişisel değerlerimle örtüşüyor.</i>	0,969
<i>İşime yönelik çaba göstermek benim için kişisel olarak anlam taşıyor.</i>	0,891
Faktör 6: (Açıklanan Varyans : %12,800)	
Değişkenler	Faktör Yükleri
<i>İşimi yapmaktan zevk alıyorum.</i>	0,802
<i>İşimi yapmaktan heyecan duyuyorum.</i>	0,858
<i>Yaptığım işi ilgi çekici buluyorum.</i>	0,650

Tablo-27 incelendiğinde korelasyon matrisine uygulanan AFA neticesinde ulaşılan faktör yapısı görülmektedir. Bu aşamada faktör yükü matrisi göz önüne alınarak; kavramsal olarak anlam bütünlüğü oluşturan faktörler adlandırılmıştır. Tablo-27’de görüldüğü üzere; bu faktörler sırasıyla Amotivasyon, Dışsal Sosyal Etkilenme, Dışsal Maddi Etkilenme, İçe Yansıtılmış Etkilenme, Tanımlanmış Etkilenme ve İçsel Motivasyon olarak isimlendirilmiştir. Amotivasyon olarak adlandırılan faktör; toplam değişkenliğin %15.038’ni açıklamakta olup, üç değişkenden meydana gelmektedir. Dışsal Sosyal Etkilenme faktörü ise toplam değişkenliğin %8,155’ni açıklamakta ve üç değişkenden oluşmaktadır. Ardından gelen Dışsal Maddi Etkilenme değişkeni ise toplam değişkenliğin %13,8’ni açıklamakta ve iki değişkenden meydana gelmektedir. Dört değişkenden oluşan İçe Yansıtılmış Etkilenme faktörünün açıklanan varyansı ise %12,538 olarak tespit edilmiştir. Tanımlanmış Etkilenme faktörü toplam değişkenliğin %13,050’sini açıklarken, üç değişkenden oluşmaktadır. İçsel Motivasyon ise üç değişkenden meydana gelmekte ve toplam değişkenliğin %12,800’ünü açıklamaktadır.

Çalışmada uygulanan AFA neticesinde; Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’nde yer alan 18 ifade ile bu ifadelerin ardında yatan gözlenemeyen yapılar arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Bu aşamada “güvenilirlik” kavramı ön plana çıkmıştır. Güvenilirlik; bir kavram için tekrarlanan deney, test veya herhangi bir ölçme işlemi neticesinde aynı sonuçlara ulaşılması olarak ifade edilebilmektedir. Ancak herhangi bir kavramın ölçümü her zaman belirli bir miktarda hata içermesine rağmen tekrarlanan ölçümlerde tutarlı sonuçların elde edilmesi güvenilirliği göstermektedir.⁷³

Bu çalışmada, gözlenemeyen sürekli değişkenleri ölçmek amacıyla; yanıt düzeyi beş kategoriden oluşan bir skala kullanılması nedeniyle verinin ölçüm düzeyinin sıralamalı (ordinal) olduğu görülmektedir. Bu nedenle; Pearson korelasyon katsayısı yerine, çok düzeyli (polychoric) korelasyon katsayısının kullanılmasına karar verilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada, 2007 yılında Bruno D. Zumbo, Anne M. Gadermann ve Cornelia Zeisser tarafından önerilen sıralamalı (ordinal) α katsayısı

⁷³ Edward G. Carmines, Richard A. Zeller, **Reliability and Validity Assessment**, 9. Bs., USA, Sage Publications, 1987, s. 10-12.

kullanılmıştır. Literatürde; söz konusu α katsayısının büyüklüğünün 0.70'den küçük olmaması gerektiği önerilmektedir.⁷⁴ Tablo-28'de her bir faktörün *içsel tutarlılık güvenilirliğini (internal consistency reliability)* gösteren α katsayısı değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 28: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Soru Sayısı	Sıralamalı α
AMN	3	0,91
DSE	3	0,93
DME	2	0,81
İYE	4	0,84
TE	3	0,95
İM	3	0,93

Tablo-28 incelendiğinde; her bir faktörün ve toplam güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir. Çalışmada yer alan faktörlerin α katsayısı büyüklüğünün 0.81 ile 0.95 arasında olması, içsel tutarlılığın yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Faktör analizi neticesinde, veri kümesinin ardındaki gizil yapılar keşfedilmiş; ardından bu yapıları doğrulamak için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Faktör analizine benzer şekilde, DFA'nın amacı da; gözlenen değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri dikkate alarak gizil yapıları tanımlamaktır. Her iki analiz de ortak faktör modeline dayanmakta ve genellikle aynı tahminçileri kullanmaktadır. Bununla birlikte, faktör analizinin aksine; DFA'nın uygulanabilmesi için güçlü bir teorik bilginin ya da önsel araştırma bulgularının var olması gerekmektedir.

DFA modeli için uyumluluk göstergelerinin sunulduğu Tablo-29 incelendiğinde; literatürde sunulan kabul edilebilir değer aralıklarının ve çalışmaya ilişkin analiz neticesinde elde edilen değerlerin yer aldığı görülmektedir. Söz konusu tabloda görüldüğü üzere; analiz sonucunda elde edilen değerler, kabul edilebilir değer aralıklarında gerçekleşmiştir.

⁷⁴ Bektaş, a.g.e., s. 147.

Tablo 29: DFA Modeli için Uyumluluk Göstergeleri

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Değer ⁷⁵	Elde Edilen Değer
Ki-Kare / Serbestlik Derecesi	$\leq 5,00$	3,944
Tucker – Lewis İndeksi (TLI)	$\geq 0,90$	0,919
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	$\geq 0,90$	0,901
Yaklaşım Hatasının Kareli Ortalamasının Karekökü (RMSEA)	$\leq 0,08$	0,080

Yakınsama geçerliliği için; standardize faktör yüklerinin 0,70 ve üzeri olması, her bir faktör için yapı güvenilirliğinin (construct reliability) 0,70 ve üzeri olması, yakınsamanın bir diğer göstergesi olan ortalama açıklanan varyansın (average variance extracted) ise 0,50 ve üzeri olması istenmektedir.⁷⁶

Tablo 30: Yakınsama Geçerliliği Göstergeleri

Faktör	Yapı Güvenilirliği	Ortalama Açıklanan Varyans
AMN	0,907	0,767
DSE	0,925	0,806
DME	0,813	0,688
İYE	0,834	0,565
TE	0,944	0,851
İM	0,935	0,828

Tablo-30’da görüldüğü üzere; söz konusu araştırma için tespit edilen değerler, tüm faktörlerin yapı güvenilirliğinin 0,70’in üzerinde olduğunu göstermektedir. Tablo-31’de ise çalışma için hesaplanan ortalama açıklanan varyans

⁷⁵ Jichuan Wang, Xiaoqian Wang, **Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus**, West Sussex, UK, John Wiley&Sons Ltd., 2012, s. 17-23.

⁷⁶ Joseph Hair vd., **Multivariate Data Analysis**, 5. Bs, New Jersey, Prentice Hall International Inc., 1998, s. 618-619.

değerleri dikkate alındığında; tüm faktörler için söz konusu değerin 0,50'den yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 31: Ayırsama Geçerliliğinin Göstergeleri

Faktör	Ortalama Paylaşılan Varyans (ASV)	Ortalama Açıklanan Varyans
AMN	0,224	0,767
DSE	0,080	0,806
DME	0,132	0,688
İYE	0,122	0,565
TE	0,151	0,851
İM	0,254	0,828

Her bir faktör için hesaplanan “ortalama açıklanan varyans” değeri ile bu faktörlerin diğer faktörler ile arasındaki korelasyon katsayılarının kareleri toplamının faktör sayısına bölünmesiyle hesaplanan “ortalama paylaşılan varyans (average shared squared variance - ASV)” değeri karşılaştırılabilmektedir. Bu karşılaştırmada, ortalama açıklanan varyans değerinin ortalama paylaşılan varyans değerinden büyük olması gerekmektedir. Ayırsama geçerliliğine ilişkin yapılan analizlerin sonuçlarının yer aldığı Tablo-31’de; tüm faktörlerin ortalama açıklanan varyans değerlerinin ortalama paylaşılan varyans değerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, söz konusu ölçeğin ayırsama geçerliliğinin sağladığını göstermektedir. Ayırsama geçerliliğinin sağlanması ise yapı geçerliliği bakımından önem arz etmektedir.

3.2.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

3.2.2.1. Katılımcıların Profiline İlişkin Bulgular

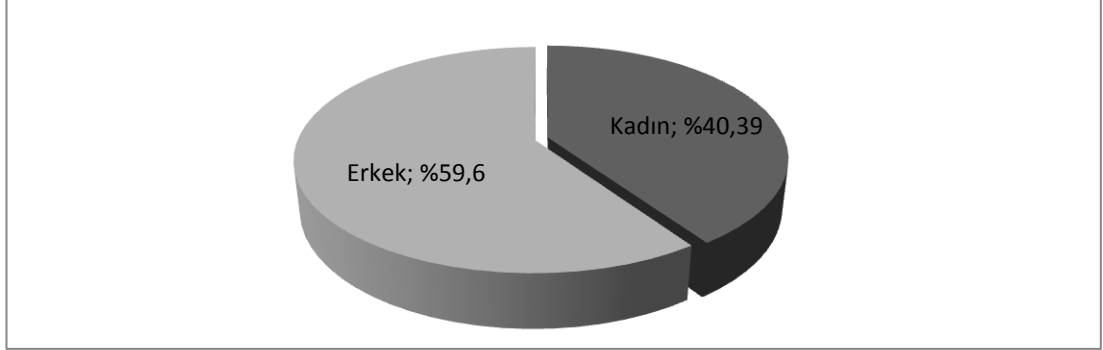
Kuşaklar arasındaki motivasyon farklılıklarının araştırıldığı anket Aralık 2015 – Şubat 2016 döneminde internet üzerinden sürdürülmüştür. Türkiye’deki bankacılık sektöründe istihdam edilen toplam 458 kişi ankete katılmıştır. Ankete katılanların; cinsiyet ve eğitim gibi demografik sorulara vermiş oldukları yanıtlar Tablo-32’te yer almaktadır.

Tablo 32: Katılımcıların Cinsiyet ve Eğitim Yapısı

Değişken	Değişken Düzeyleri	Frekans	% Frekans
Cinsiyet	Kadın	185	40,39
	Erkek	273	59,6
Eğitim Durumu	Lise	22	4,8
	Yüksekokul	42	9,17
	Lisans	288	62,88
	Yüksek Lisans	102	22,27
	Doktora	4	0,87

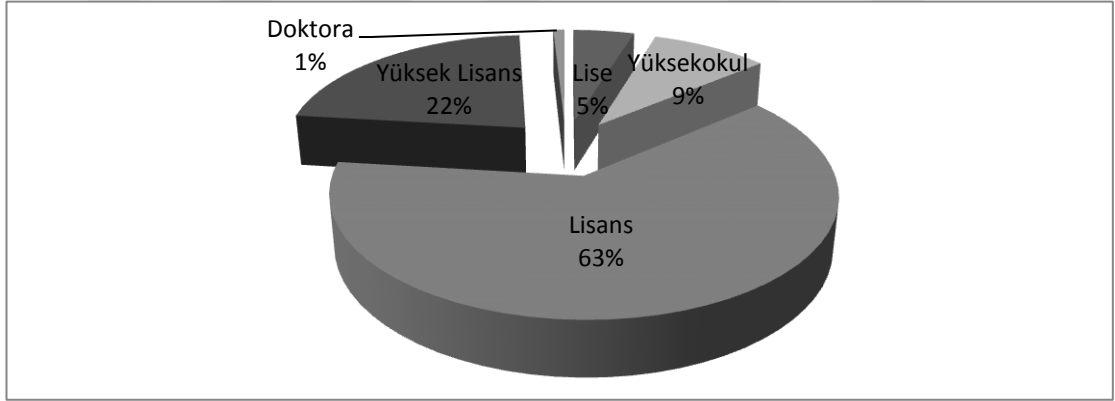
Ankete katılanların cinsiyet ve eğitim yapısının sunulduğu Tablo-32’de yer alan verilere göre; ankete katılan 458 kişinin 185’ini kadınlar, 273’ünü ise erkekler oluşturmaktadır. Eğitim seviyesi bakımından en fazla katılımcı ise 288 kişi ile lisans mezunlarıdır. Söz konusu tablodaki verilerden yararlanılarak hazırlanan Grafik-5’te kadın ve erkek katılımcıların yüzdesel dağılımları görülmektedir. Verilere göre katılımcıların; %40,39’luk kısmını kadınlar; %59,6’lık kısmını ise erkekler oluşturmaktadır.

Grafik 5: Katılımcıların Cinsiyete Göre Yüzdesel Dağılımı



Eğitim yapısı açısından en fazla paya sahip olan grup ise, %62,88’lik pay ile lisans mezunlarıdır. Lisans mezunlarını %22’lik pay ile yüksek lisans mezunları takip ederken; eğitim gruplarından en az katılımcıya sahip olan kesim ise %0,87’lik oran ile doktora mezunları olarak belirlenmiştir.

Grafik 6: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Yüzdesel Dağılımı



Katılımcılara ayrıca; kıdem yılları, istihdam edildikleri bankanın statüsü, bağlı bulundukları birim ve istihdam edildikleri işyerinden önceki çalıştıkları kurum sayısı soruları yöneltilmiştir. İstihdam edilen kurumun adı ve çalışılan pozisyon sorularının yanıtlanması ise isteğe bağlı bırakılmıştır. Söz konusu kriterlere ilişkin elde edilen bilgiler Tablo-33’te yer almaktadır.

İstihdam edilen bankanın statüsü ve bağlı bulunulan birimlere göre katılımcıların dağılımına ilişkin verilerin yer aldığı Tablo-33’teki bilgilere göre;

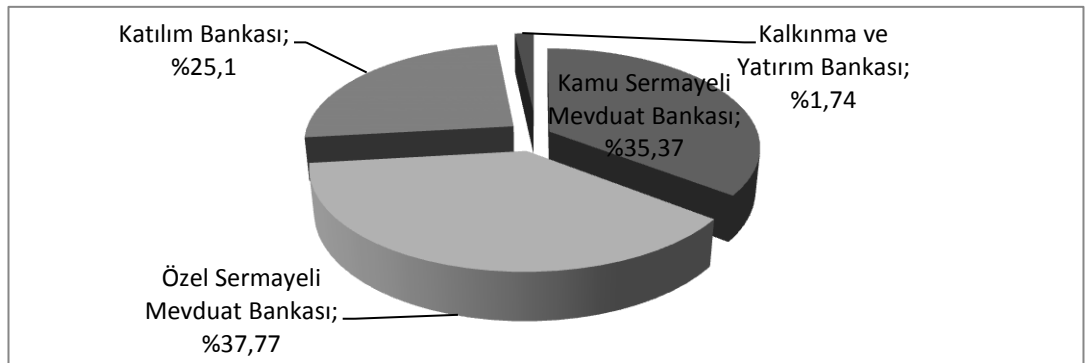
ankete katılan toplam 458 kişinin 173'ü özel sermayeli mevduat bankalarında, 162'si ise kamu sermayeli mevduat bankalarında çalışmaktadır. Katılım bankalarından ankete katılan kişi sayısı ise 115'tir. Bununla birlikte, söz konusu ankete en az katılım 8 (sekiz) kişi ile kalkınma ve yatırım bankalarından sağlanmıştır. Ancak sektörel yapı dikkate alındığında bu durumun anakütlenin bir yansıması olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 33: İstihdam Edilen Bankanın Statüsü ve Bağlı Bulunan Birimlere Göre Katılımcıların Dağılımı

Değişken	Değişken Düzeyleri	Frekans	% Frekans
Bankanın Statüsü	Kamu Sermayeli Mevduat Bankası	162	35,37
	Özel Sermayeli Mevduat Bankası	173	37,77
	Katılım Bankası	115	25,1
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	8	1,74
Bağlı Bulundukları Birim	Genel Müdürlük	254	55,45
	Bölge Müdürlüğü	27	5,89
	Şube	177	38,64

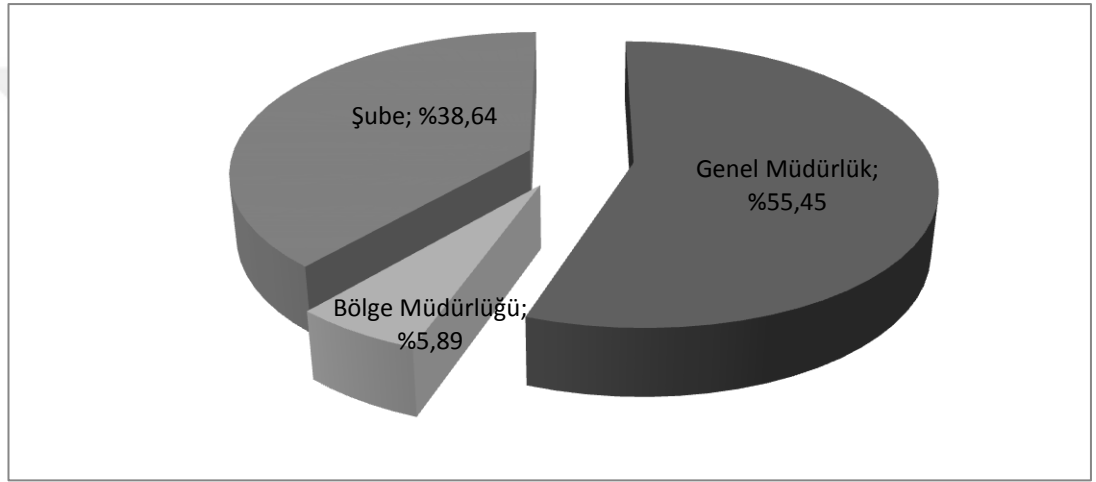
Katılımcıların istihdam edildikleri bankanın statüsüne göre yüzdesel dağılımlarının sunulduğu Grafik-7'de yer alan bilgilere göre; katılımcıların %73'lük bir kısmı mevduat bankalarında istihdam edildiğini belirtirken; %25,1'i katılım bankalarında, %1,74'lük bir kısmı ise kalkınma ve yatırım bankalarında istihdam edildiğini ifade etmektedir.

Grafik 7: Katılımcıların Bankanın Statüsüne Göre Yüzdesel Dağılımı



Görüşülmesi gereken asgari katılımcı sayısının 383 olduğu göz önünde bulundurulduğunda; mevduat bankalarında istihdam edilen 335 katılımcının; anakütledeki %90’lık orana yakın bir değer ile asgari örneklem sayısının %87,4’ünü oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bu durum katılımcıların anakütleyi yüzdesel olarak temsil ettiğini göstermektedir.

Grafik 8: Katılımcıların Bağlı Bulundukları Birime Göre Yüzdesel Dağılımı



Bağlı bulunulan birim sınıflandırmasına göre katılımcıların; %55,4’ü genel müdürlük biriminde, %5,8’i bölge müdürlüğünde ve %38,64’ü şubelerde istihdam edilmektedir.

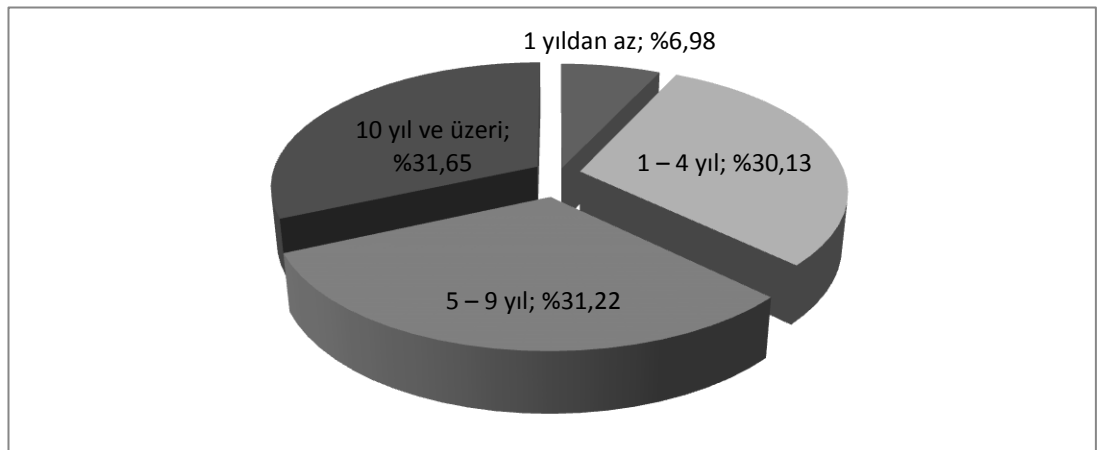
Katılımcıların kıdem yılı ve daha önce çalıştıkları işyeri sayısına göre dağılımı Tablo-34’de yer almaktadır. Tablodaki verilere göre; ankete katılan toplam 458 kişinin 145’i “10 yıl ve üzeri” kıdeme sahiptir. Katılımcılar arasında “1 yıldan daha az” kıdeme sahip olanların sayısı ise 32 kişidir. Diğer taraftan, daha önce çalıştıkları kurum sayısı sorusuna, mevcut kurumlarının ilk işyeri olduğunu belirtenlerin sayısı 140 kişi iken; daha önce 5 ve daha fazla işyerinde çalıştığını belirtenlerin sayısı ise toplam 458 katılımcı arasında yalnızca 25 kişi olmuştur.

Tablo 34: Kıdem Yılına ve Daha Önce Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Katılımcıların Dağılımı

Değişken	Değişken Düzeyleri	Frekans	% Frekans
Kıdem Yılı	1 yıldan az	32	6,98
	1 – 4 yıl	138	30,13
	5 – 9 yıl	143	31,22
	10 yıl ve üzeri	145	31,65
Daha Önce Çalışılan Kurum Sayısı	Mevcut kurumu ilk işyeri olanlar	140	30,56
	1	103	22,48
	2	110	24,01
	3	54	11,79
	4	26	5,67
	5 ve üstü	25	5,45

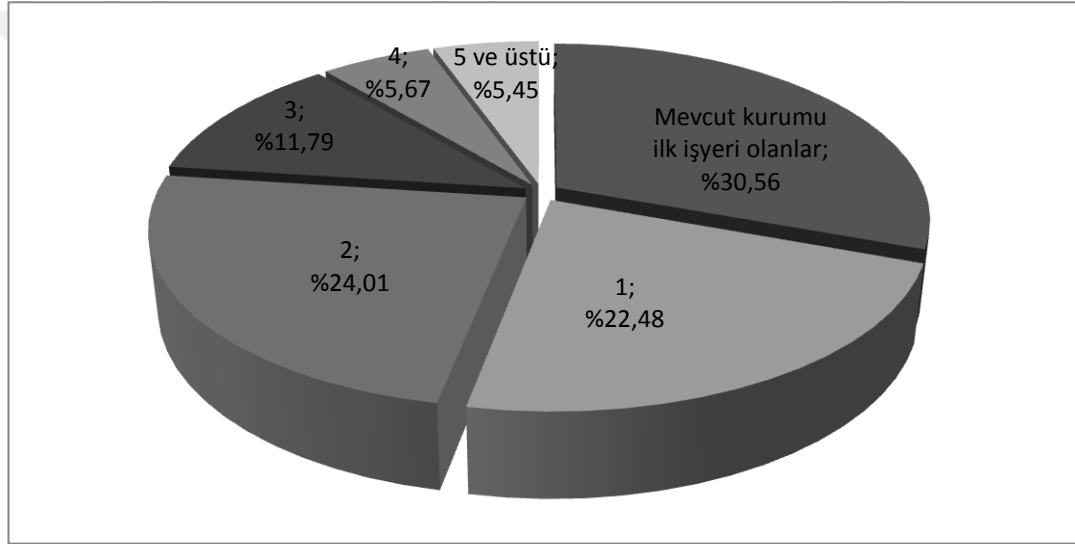
Katılımcıların “kıdem yılları” dikkate alınarak oluşturulan yüzdesel dağılım Grafik-9’da yer almaktadır. Söz konusu grafikteki bilgilere göre, katılımcıların; %31,65’i “10 yıl ve üzeri” kıdeme sahiptir. Kıdem yılı 5 yıl ve üzeri olarak düşünüldüğünde; katılımcıların yaklaşık %62,8’nin söz konusu kritere uygun olduğu görülmektedir. Katılımcılardan %6,98’i bulundukları işyerinde 1 yıldan daha az süredir çalıştığını belirtmiştir.

Grafik 9: Katılımcıların Kıdem Yıllarına Göre Yüzdesel Dağılımı



Katılımcıların “daha önce çalıştıkları kurum sayısı” dikkate alınarak oluşturulan yüzdesel dağılım Grafik-10’da yer almaktadır. Daha önce çalışılan kurum sayısı açısından katılımcıların %30,56’sı istihdam halinde oldukları bankanın “ilk işyerleri” olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar arasında, daha önce çalıştığı işyeri sayısının 5 ve daha fazla olduğunu belirtenler ise %5,45’lik bir paya sahiptir.

Grafik 10: Katılımcıların Daha Önce Çalıştıkları İşyeri Sayısına Göre Yüzdesel Dağılımı



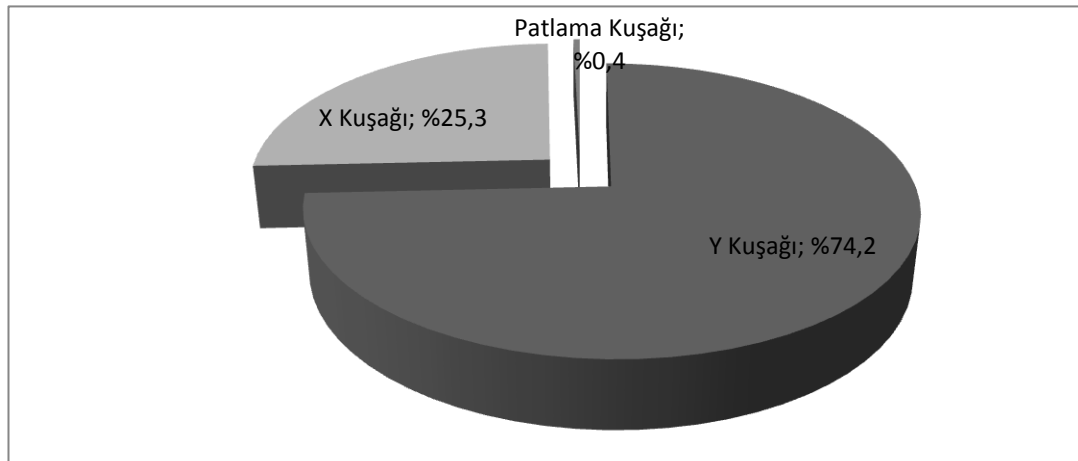
Çalışma açısından önem arz eden demografik unsurların başında katılımcıların “yaş gruplarına göre dağılımı” gelmektedir. Nitekim yaş dağılımı, araştırma için; katılımcıların içerisinde bulundukları “kuşaklara” ilişkin en temel veriyi oluşturmaktadır. Bu nedenle; söz konusu kritere ilişkin bilgilerin elde edilme sürecinde, daha önceden belirlenmiş sınırlar yerine, sisteme katılımcıların kendi yaş değerlerini girmeleri talep edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen; katılımcıların yaş, cinsiyet ve kuşak sınıflandırmalarına göre dağılımına ilişkin veriler Tablo-35’de yer almaktadır.

Tablo 35: Katılımcıların Yaş, Cinsiyet ve Kuşaklara Göre Dağılımı

Yaş Grubu	Kuşak Tanımı	Cinsiyet	Frekans	% Frekans
16-36	Y Kuşağı	Erkek	210	45,8
		Kadın	130	28,4
		Toplam	340	74,2
37-56	X Kuşağı	Erkek	62	13,5
		Kadın	54	11,8
		Toplam	116	25,3
57 +	Patlama Kuşağı	Erkek	1	0,2
		Kadın	1	0,2
		Toplam	2	0,4

Literatür taramasının bulguları ve Türkiye’deki sosyolojik olayların gelişimi dikkate alındığında; 2016 yılı itibariyle Y Kuşağı’nın 16-36 yaş aralığında, X Kuşağı’nın 37-56 yaş aralığında ve Patlama Kuşağı’nın ise 57 ve üzeri yaş aralığında olduğu anlaşılmaktadır. Kuşakların yaş aralıklarına ilişkin bu sınıflandırma sonucunda, Tablo-35’de yer alan bilgilere göre; ankete katılan toplam 458 kişi arasında Y Kuşağı’nda bulunan 340 kişi, X Kuşağı’nda bulunan 116 kişi ve Patlama Kuşağı’nda bulunan 2 kişi olduğu görülmektedir.

Grafik 11: Kuşak Sınıflandırmasına Göre Katılımcıların Yüzdesel Dağılımı



Kuşak sınıflandırmasına göre katılımcıların yüzdesel dağılımları Grafik 11’de yer almaktadır. Söz konusu grafikte yer alan bilgilere göre; ankete katılanların %74,2’lik kısmı Y Kuşağı, %25,3’lük bir kısmı ise X Kuşağı içerisinde. Ayrıca, yaş sınıflandırmasına göre 57 yaş ve üzerinde kabul edilen Patlama Kuşağı’na dâhil 2 kişi de ankete katılım sağlamıştır.

3.2.2.2. Motivasyona İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında her bir faktör açısından sırasıyla demografik özelliklerin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını sınamak amacıyla hipotez testleri uygulanmıştır. Bu amaç doğrultusunda; öncelikle yanıtların toplanması (summated scales) yaklaşımı ile her bir faktör için skorlar hesaplanmıştır.

Yanıtların toplanması (summated scales), faktör skorlarının elde edilmesinde kullanılan en basit yaklaşımlardan biridir. Yanıtların toplanması (summated scales) yaklaşımının kullanılmasıyla hesaplanan faktör skorlarının yorumlanması, diğer yöntemlerle elde edilenlere nazaran daha kolay olmaktadır. Örneğin; içsel motivasyon faktörüne ait skorların hesaplanması sürecinde içsel motivasyon ile yüksek doğrusal ilişkiye sahip 3 gözlenen değişkenin değerleri toplanmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin ifadelerine ilişkin katılım düzeyleri; 1 (hiç katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) şeklinde kodlandığından içsel motivasyon faktör skorunun değişim aralığı, 3 ile 15 arasında olacaktır. Herhangi bir katılımcının söz konusu ifadelerin hiçbirine katılmaması halinde en düşük skor olan 3 değerine ulaşılmaktadır. Yanıtların toplanması (summated scales) yaklaşımının diğer bir avantajı ise faktör skorlarının çalışmadan çalışmaya karşılaştırma imkânı sunmasıdır. Dolayısıyla bu çalışmada yanıtların toplanması (summated scales) yaklaşımı kullanılarak faktör skorları elde edilmiştir.⁷⁷

Bu çalışmada Amotivasyon, Dışsal Sosyal Etkilenme, Dışsal Maddi Etkilenme, İçe Yansıtılmış Etkilenme, Tanımlanmış Etkilenme ve İçsel Motivasyon faktörlerine ilişkin skorlar hesaplandıktan sonra her bir faktör açısından X ve Y

⁷⁷ Hakan Bektaş, “İkili Değişkenler...” a.g.e., s. 161.

Kuşağı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı hipotez testleri ile sınanmıştır. Bu amaç doğrultusunda verinin ölçüm düzeyi ve özellikleri dikkate alındığında parametrik olmayan hipotez testlerinin kullanılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu testlerin sonuçlarına ilişkin bulgular alt başlıklarda paylaşılmıştır.

3.2.2.2.1. Kuşakların Motivasyon Faktörleri

Motivasyon araçları olarak da adlandırılan “motivasyon faktörleri”; kişinin motivasyonun ortaya çıkmasını veya sürdürülmesini sağlayan unsurları ifade etmektedir. Çalışanların motivasyonunun sağlanabilmesi için öncelikle hangi faktörlerden etkilendiklerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu sayede belirlenen motivasyon faktörleri, organizasyonların yönetim ve insan kaynakları politikaların şekillenmesine katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın bu aşamasında; Amotivasyon (AMN), Dışsal Sosyal Etkilenme (DSE), Dışsal Maddi Etkilenme (DME), İçe Yansıtılmış Etkilenme (İYE), Tanımlanmış Etkilenme (TE) ve İçsel Motivasyon (İM) faktörleri (boyutları) açısından X ve Y kuşakları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını sınamak amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Mann Whitney U testi sayesinde, bir değişken açısından bağımsız iki grubun medyanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmaktadır. Bu testin uygulanabilmesi için her iki grupta yer alan gözlem sayılarının eşit olması gerekmektedir; incelenecek değerlerin sıralı ölçekle toplanmış olması ve örneklemin kitleden tesadüfi olarak seçilmesi gerekmektedir. Söz konusu testin temel hipotezi; iki grubun medyanları arasında fark olmadığı şeklindedir.⁷⁸

⁷⁸ D. Israel, **Data Analysis in Business Research: A Step by Step Nonparametric Approach**, Response Book, India, 2008, s. 29-30.

Tablo 36: Kuşaklar Arası Farklılık Analizi

Faktör	Mann – Whitney U Testi İstatistiğinin Olasılık Değeri
AMN	0,008
DSE	0,000
DME	0,013
İYE	0,000
TE	0,163
İM	0,009

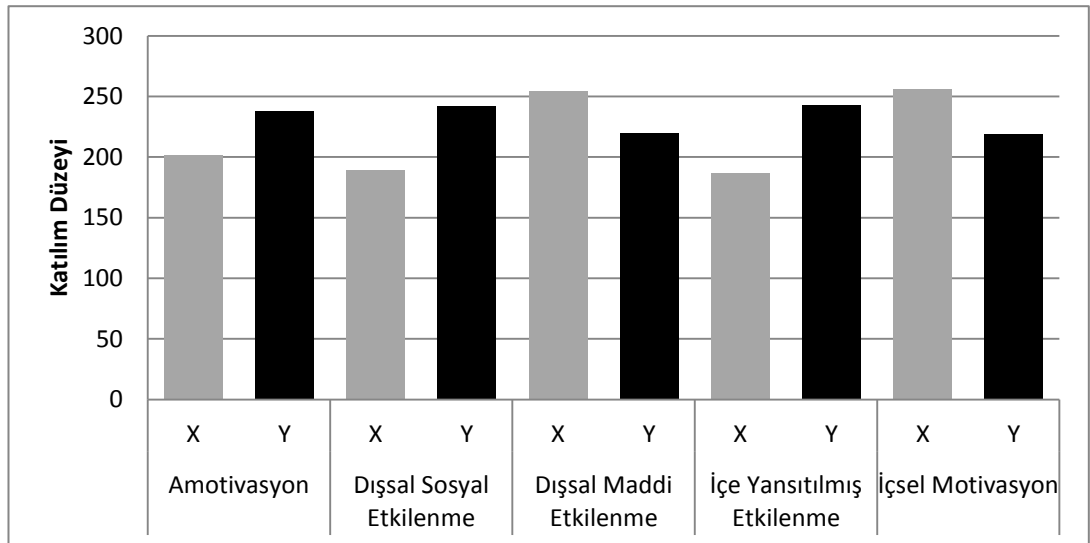
Ölçekte yer alan faktörler için kuşaklar arasında fark olup olmadığını sınamak amacıyla uygulanan Mann Whitney U testinin sonuçlarının yer aldığı Tablo-36 incelendiğinde; 0,05 anlamlılık düzeyinde X Kuşağı ve Y kuşağı arasında sadece “Tanımlanmış Etkilenme (TE)” faktörü haricinde, diğer tüm faktörler açısından *fark olduğu* tespit edilmiştir. Analiz neticesinde elde edilen sonuç, araştırmanın başında öne sürülen “*X Kuşağı ile Y Kuşağı arasında motivasyon kaynakları bakımından farklılık vardır*” şeklindeki H_1 hipotezini doğrulamaktadır.

Tanımlanmış Etkilenme faktörü açısından her iki kuşak arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edildiği için Tablo-37’de sadece söz konusu kuşaklar arasında motivasyon bakımından fark oluşturan faktörlere yer verilmiştir. Tanımlanmış Etkilenme, kişinin bir işi kendisi için anlamlı ve değerli bularak gerçekleştirmesini ifade etmekte ve işin kendi tatmininden ziyade, sunduğu “araçsal değer” nedeniyle yapılması açısından içsel motivasyona göre farklılık göstermektedir. X ve Y Kuşakları arasında söz konusu faktör için bir farklılık tespit edilememiştir. Diğer faktörler açısından gözlenen farklılıkların hangi kuşaktan meydana geldiğini görmek amacıyla sıra ortalamaları hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular, Tablo-37’de sunulmuştur.

Tablo 37: Sıra Ortalaması Tablosu

Faktör	Kuşak	Sıra Ortalaması (Mean Rank)
Amotivasyon	X	201,39
	Y	237,75
Dışsal Sosyal Etkilenme	X	188,92
	Y	242,00
Dışsal Maddi Etkilenme	X	254,49
	Y	219,63
İçe Yansıtılmış Etkilenme	X	186,61
	Y	242,79
İçsel Motivasyon	X	255,75
	Y	219,20

Yapılan analizler neticesinde X Kuşağı ve Y Kuşağı arasında Amotivasyon, Dışsal Sosyal Etkilenme, Dışsal Maddi Etkilenme, İçe Yansıtılmış Etkilenme ve İçsel Motivasyon faktörleri bakımından farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tablo-37 incelendiğinde; X Kuşağı'nda yer alanların en fazla "İçsel Motivasyon" faktörüne katılım gösterdiği; Y Kuşağı'nda yer alanların ise en fazla "İçe Yansıtılmış Etkilenme" faktörüne katılım sağladığı görülmektedir.

Grafik 12: Kuşakların Motivasyon Faktörleri

Katılım dereceleri bakımından iki kuşak arasındaki en fazla fark ise sırasıyla; “İçe Yansıtılmış Etkilenme” ve “Dışsal Sosyal Etkilenme” faktörlerinde ortaya çıkmıştır. Söz konusu faktörlerde Y Kuşağı’nın önemli ölçüde daha fazla katılım gösterdiği tespit edilmiştir. Self determinasyon teorisine göre Dışsal Etkilenme; bir kişinin, bir eylemi sadece ödül elde etmek veya cezadan kaçınmak için gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, motivasyon; dışsal faktörlerin etkisi sonucunda oluşmaktadır. Bununla birlikte, Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’nde dışsal faktörler; “maddi” ve “sosyal” olarak iki gruba ayrılmaktadır. Bu gruplar arasında yer alan; takdir kazanma, saygı görme ve eleştirilmeme gibi motivasyon kaynaklarını içeren Sosyal Dışsal Etkilenme faktörü, Y Kuşağı üyeleri tarafından yüksek puan almıştır. Y Kuşağı üyeleri tarafından yüksek katılım düzeyi olan diğer bir faktör olan İçe Yansıtılmış Etkilenme ise; kendisiyle gurur duymayı isteme, kendisine işi yapabileceğini kanıtlama, suçluluk veya utanç duygularından kaçınma, başkasının takdirinden yoksun kalma gibi durumlar sonucunda kişinin harekete geçmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla Y Kuşağı’nın motivasyonu için özellikle “sosyal faktörlerin” baskın geldiği anlaşılmaktadır.

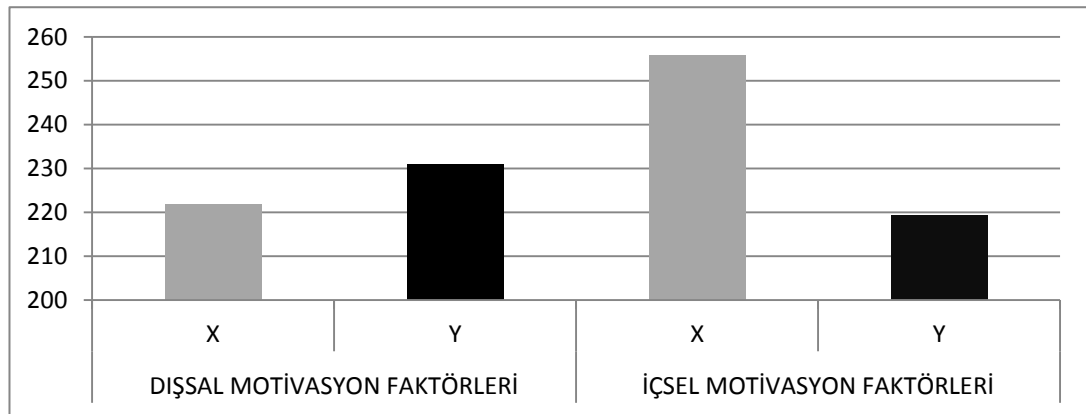
Bu durum, Y Kuşağı’nın ortaya çıktığı dönem itibariyle iletişim teknolojilerinde görülen gelişmelerin; söz konusu kuşak daha fazla “sosyal çevre odaklı” bir yapıya kavuşturmasıyla yorumlanmaktadır. Ayrıca, Y Kuşağı’nın ortaya çıktığı dönemde görülen değişimlerin; söz konusu kuşak içerisinde yer alan bireyleri daha kaygılı ve bağımlı bir hale getirerek, bulunduğu sosyal çevreden geri bildirim alma ihtiyacını arttırdığı düşünülmektedir. Ampirik araştırmalarda sonucunda da Y Kuşağı’nın kaygı düzeyinin X Kuşağı’na kıyasla daha yüksek olduğu vurgulanırken; aynı zamanda sosyal medyada “beğeni alma” ihtiyacının altında yatan temel nedenin de motivasyon bakımından geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim kuşaklar ile ilgili yapılan çalışmalarda, Y Kuşağı’nın “geribildirim alma” ihtiyacı yaygın bir şekilde vurgulanmaktadır. Eriş ve arkadaşları tarafından yapılan ampirik araştırmada da Y Kuşağı’nın geribildirim ihtiyacı içerisinde olduğu tespit edilmiştir.⁷⁹ Keleş tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre de Y Kuşağı düzenli bir biçimde geribildirim

⁷⁹ Engin Deniz Eriş vd., “Generation Y in Turkish Context: Multiple Foci Research”, **International Journal of Business and Management Studies**, Cilt: 5, Sayı: 1, 2013, s. 156.

ihtiyacı içerisinde. ⁸⁰ Benzer şekilde, kuşaklar üzerine kapsamlı araştırmalar gerçekleştiren McCrindle ve Wolfinger da Y Kuşağı'nın geribildirim ihtiyacı içerisinde olduğunu vurgulamakta ve yöneticilerin onlara karşı “çalışan” olarak değil “çalışma arkadaşı” olarak yaklaşması gerektiğini belirtmektedir. ⁸¹ NAS danışmanlık firması tarafından gerçekleştirilen araştırmada da benzer bulgulara ulaşılarak; Y Kuşağı'nın %26'sının ayda en az bir kere patronlarıyla sohbet etmek istediği tespit edilmiştir. Söz konusu değer X Kuşağı için %21 ve Patlama Kuşağı için ise %16 olarak belirlenmiştir. ⁸²

Grafik 12’de dikkat çeken bir farklılık “dışsal maddi etkilenme” faktöründe görülmektedir. Ücret, ikramiye, tazminat gibi maddi boyuttaki dışsal motivasyon araçlarını belirten söz konusu faktöre X Kuşağı temsilcilerinin katılım derecesi daha yüksek olmuştur. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, Barford ve Hester tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Belirtilen araştırmada da “ücret” unsurunun X Kuşağı üzerinde etkisinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. ⁸³

Grafik 13: İçsel ve Dışsal Faktörlere Katılım Düzeyleri Bakımından Kuşakların Karşılaştırılması



⁸⁰ Hatice Necla Keleş, “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2011, s. 134-137.

⁸¹ Mark McCrindle, Emily Wolfinger, **The ABC of XYZ: Understanding The Global Generations**, Sydney, University of New South Wales Press Ltd., 2011, s. 152-153.

⁸² NAS, “Recruiting & Managing the Generations”, 2014, (Çevrimiçi)
<http://www.nasrecruitment.com/uploads/files/recruiting-managing-the-generations-04-2014-90.pdf>, 04.04.2016

⁸³ Ian N. Barford, Patrick T. Hester, “Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory”, **Defense Acquisition Research Journal**, Cilt: 18, Sayı: 1, 2011, s. 71-72.

İçsel ve dışsal faktörlere katılım derecesi bakımından kuşakların karşılaştırılması Grafik-13'te sunulmuştur. Anketi yanıtlayanların söz konusu faktörlere katılım derecesini belirten grafiğe göre; X Kuşağı üyelerinin ağırlıklı olarak içsel faktörlerden, Y Kuşağı üyelerinin ise ağırlıklı olarak dışsal faktörlerden etkilendiği anlaşılmaktadır. Araştırma neticesinde elde edilen bulgular; “X Kuşağı, Y Kuşağı’na kıyasla daha çok içsel faktörlerden motive olmaktadır” şeklindeki H₂ hipotezini ve “Y Kuşağı, X Kuşağı’na kıyasla daha çok dışsal faktörlerden motive olmaktadır” şeklindeki H₃ hipotezini doğrulamaktadır.

Kuşakların motivasyon faktörlerine ilişkin elde edilen sonuçlar Bristow ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları ile uyum göstermektedir.⁸⁴ Lipkin ve Perrymore da kuşaklar üzerindeki araştırmasında benzer sonuçlara ulaşmış ve Y Kuşağı’nın dışsal faktörlerden etkilenmesinin altında yatan temel nedenin; söz konusu kuşağın iş hayatına katılana kadar çevreleri tarafından destek alması olduğunu belirtmiştir.⁸⁵

Srinivasan tarafından kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarında da Y Kuşağı’nın motivasyonunda dışsal faktörlerin daha ağırlıklı olarak etkili olduğu tespit edilmiştir.⁸⁶

Araştırmadan elde edilen sonuçlar Twenge ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile benzerlik ve farklılıklar taşımaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına benzer şekilde, Twenge ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada da X Kuşağı’nın motivasyon sürecinde içsel faktörlerden etkilenme derecesinin Y Kuşağı üyelerininkine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, söz konusu çalışmada, bu çalışmadan farklı olarak; dışsal faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisinin X Kuşağı’nda daha yüksek olduğu belirtilmiştir.⁸⁷

⁸⁴ Denny Bristow v.d., “A Cross-Generational Comparison of Motivational Factors in A Sales Career Among Gen-X and Gen-Y College Students”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Cilt: 31, Sayı:1, 2011, s. 77-83.

⁸⁵ Nicole A. Lipkin, April J. Perrymore, **Y in The Workplace: Managing the “Me First” Generation**, New Jersey, The Career Press Inc., 2009, s. 73-77.

⁸⁶ Vasanthi Srinivasan, “Multi Generations in The Workforce: Building Collaboration”, **IIMB Management Review**, Sayı: 24, 2012, s. 58.

⁸⁷ Jean M. Twenge v.d., “Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing”, **Journal of Management**, Cilt: 36, Sayı: 5, 2010, s. 1133-1137.

Y Kuşığı üyeleri arasında motivasyon kaynakları bakımından dışsal faktörlerin ve özellikle de sosyal faktörlerin ön planda olması; söz konusu kuşağın Self Determinasyon Teorisi çerçevesinde tanımlanan üç temel ihtiyaç arasında en fazla “iletişim (relatedness)” ihtiyacına gereksinim duyduğunu ortaya koymaktadır. İletişim ihtiyacı; kişinin, diğer kişiler arasında aidiyet hissetme ihtiyacını temsil etmektedir.

Araştırma neticesinde elde edilen bu bulgu, literatürdeki araştırmaları desteklemektedir. Martin ve Tulgan Y Kuşığı’nın motivasyonu için “iletişim” unsurunun önemini vurgulamaktadır.⁸⁸ Gürsoy, Maier ve Chi tarafından gerçekleştirilen araştırmada da Y Kuşığı’nın “kesintisiz iletişim beklentisi” içerisinde olduğu ifade edilmiştir.⁸⁹

Y Kuşığı üyeleri arasında “dışsal faktörlerin”, X Kuşığı üyeleri arasında ise “içsel faktörlerin” üstün çıkması; her iki kuşak arasında “güdümlü” ve “otonom” motivasyon bakımından fark olduğunu da göstermektedir. Self Determinasyon Teorisi’ne göre; dışsal faktörlerin etkilediği motivasyon “güdümlü” olarak adlandırılırken, içsel unsurların rol oynadığı motivasyon ise “otonom” olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle, araştırma sonuçlarına göre; Y Kuşığı üyelerinin güdümlü motivasyon, X Kuşığı üyelerinin ise otonom motivasyon içerisinde bulundukları anlaşılmaktadır.

Self Determinasyon Teorisi “içsel motivasyon”a önem vermektedir. Çalışanların kendiliğinden motive olmasını ifade eden içsel motivasyonun ortaya çıkmasına yardımcı olmak için; işlerin daha ilgi çekici, zorlayıcı ve fırsatlarla dolu olarak yeniden düzenlenmesi ve çalışanlara işlerin düzenlenmesi bakımından özerklik ve kontrol imkânı sağlanması önerilmektedir.⁹⁰ Bu bağlamda, X Kuşığı’nın içsel motivasyonunun yüksek düzeyde çıkması Self Determinasyon Teorisi tarafından arzulanan bir durumu ifade ederken; Y Kuşığı’nın da içsel motivasyonunu

⁸⁸ Carolyn A. Martin, Bruce Tulgan, **Managing Generation Y: Global Citizens Born in The Late Seventies and Early Eighties**, Amherst, HRD Press, 2001, s. 14.

⁸⁹ Doğan Gürsoy, Thomas A. Maier, Christina G. Chi, “Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce”, **International Journal of Hospitality Management**, Sayı: 27, 2008, s. 453.

⁹⁰ Ronald E. Riggio, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş**, 6. Bs., Çev Editörü: Belkıs Özkara, Ankara, Nobel Yayınevi, 2014, s. 197-198.

geliştirmesi beklenen uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Nitekim Self Determinasyon Teorisini geliştiren Deci ve Ryan da “dışsal etkilenme” ile “içe yansıtılmış etkilenme” durumlarının sabit olmadığını ve “içselleştirme” süreciyle içsel motivasyona yönelmesi gerektiğini ifade etmektedir.⁹¹

Araştırmada yer alan faktörler için X ve Y Kuşağı’ndan üyelerinin faktörlere katılım düzeylerinin sıralaması Tablo-38’de yer almaktadır. Tabloda yer alan sonuçlarda faktörlerin kuşaklar arasındaki farklı sıralaması dikkat çekmektedir. Nitekim kuşaklar arasındaki motivasyon önceliklerini gösteren tablodaki sıralama; bir kuşak için diğerinin asimetrisini oluşturmaktadır.

Tablo 38: Araştırmada Yer Alan Faktörlerin Katılım Düzeylerine Göre Kuşaklar Açısından Sıralanması

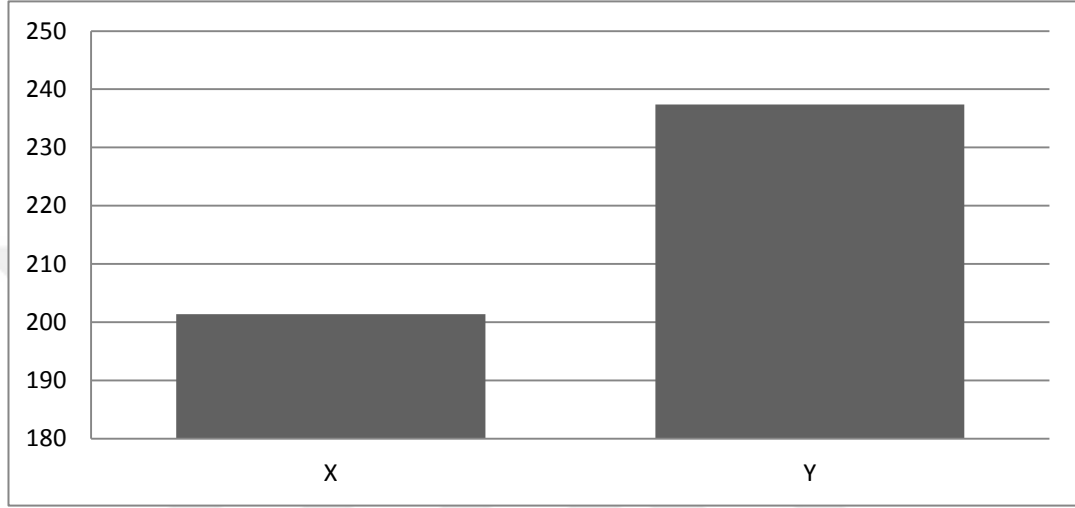
Sıra Sayısı	X Kuşağı	Y Kuşağı
1.	İçsel Motivasyon	İçe Yansıtılmış Etkilenme
2.	Dışsal Maddi Etkilenme	Dışsal Sosyal Etkilenme
3.	Tanımlanmış Etkilenme	Amotivasyon
4.	Amotivasyon	Tanımlanmış Etkilenme
5	Dışsal Sosyal Etkilenme	Dışsal Maddi Etkilenme
6	İçe Yansıtılmış Etkilenme	İçsel Motivasyon

Özellikle “İçsel Motivasyon” ve “İçe Yansıtılmış Etkilenme” faktörleri söz konusu farklılığı belirgin bir biçimde yansıtmaktadır. X Kuşağı üyeleri tarafından en yüksek puana sahip olan İçsel Motivasyon, Y Kuşağı üyeleri tarafından en az puana sahip olmuştur. Benzer şekilde, X Kuşağı üyelerinin en az puan verdiği “İçe

⁹¹ Edward L. Deci, Richard M. Ryan, “The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior”, **Psychological Inquiry**, Cilt: 11, Sayı: 4, 2000, s. 236.

Yansıtılmış Etkilenme” faktörü ise Y Kuşağı üyelerinden elde edilen puanlar neticesinde birinci sırada yer almıştır. Bu durum, X Kuşağı ile Y Kuşağı’nın motivasyon konusunda belirgin bir biçimde ayrıştığını göstermektedir.

Grafik 14: Amotivasyon Faktörü Bakımından Kuşakların Karşılaştırılması



Kuşaklar arasında dikkat çeken bir diğer farklılık ise; motivasyonun olmadığı durumu, diğer bir ifadeyle “motivasyonsuzluğu” belirten “Amotivasyon” faktöründe ortaya çıkmaktadır. Söz konusu faktöre ilişkin araştırmadan elde edilen veriler neticesinde; belirtilen faktöre Y Kuşağı üyelerinin daha yüksek katılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, anket formunu yanıtlayanlar arasında Y Kuşağı üyeleri daha fazla “motivasyonsuzluk” yaşadıklarını belirtmiştir. Elde edilen söz konusu bulgu; günümüzde, çalışma hayatında payı giderek artan Y Kuşağı’na yönelik araştırmaların önemini göstermektedir.

X Kuşağı ve Y Kuşağı’nın motivasyon faktörlerine ilişkin yapılan araştırmadan ulaşılan sonuçlar dikkate alındığında; her iki kuşağın motivasyonu için farklı araçların kullanılması gerektiği anlaşılmaktadır. Özellikle Y Kuşağı için baskın çıkan “sosyal faktörler”, söz konusu kuşağın motive edilebilmesi için; *takdir*, *geribildirim*, *iletişim*, *statü* ve *kararlara katılım* gibi motivasyon araçlarının ön planda tutulması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca “maddi faktörlerin” de içsel motivasyonun önünde yer alması nedeniyle; ücret artışı, prim uygulaması, kâra katılım ve ekonomik ödüllendirmelerin de Y Kuşağı’nın motivasyon sürecinde göz

önünde bulundurulması gerektiği anlaşılmaktadır. Çalışmanın bulgularından hareketle; X Kuşağı'nın içsel motivasyonun yüksek olduğu anlaşılmıştır. Nitekim, bu durum Self Determinasyon Teorisi çerçevesinde en fazla arzulanan motivasyon düzeyidir. İçsel motivasyon sürecindeki kişiler, yaptıkları işi dışsal motivasyon araçlarından bağımsız bir şekilde sürdürmesine karşın; literatürde içsel motivasyonu arttırmaya ve sürdürmeye yönelik bazı öneriler getirilmiştir. Özellikle; *ilgi çekici işin sunulması*, yapılan iş için *bağımsızlık imkânı* verilmesi, *farkedilme* ve *başarma duygularının desteklenmesi*, *sözel olarak takdir* ve *geribildirim* sağlanması, bazı *yetkilerin devredilmesi* gibi uygulamalar literatürde yer alan ve içsel motivasyonu arttırmaya yönelik araçların başında gelmektedir. Bununla birlikte, X Kuşağı için “maddi faktörlerin” ikinci sırada yer alması ise; Y Kuşağı'na benzer şekilde, ekonomik içerikli dışsal araçların söz konusu kuşağın motivasyon sürecinde kullanılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

3.2.2.2.2. Kuşakların Motivasyon Düzeyleri

Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeği'nin dayandığı Self Determinasyon Teorisi, sadece motivasyon faktörleri açısından değil genel motivasyon düzeyi bakımından da ölçüm işlemini mümkün kılmaktadır.⁹² Bu doğrultuda, X Kuşağı ve Y Kuşağı arasında genel motivasyon düzeyi bakımından fark olup olmadığı araştırılmıştır. Amotivasyon faktörü “motivasyonsuzluğu” temsil ettiği için genel düzeyin ölçülmesinde; analiz dışı bırakılmış ve diğer beş faktör dikkate alınarak Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 39: Genel Motivasyon Düzeyi Açısından Kuşaklar Arasında Farklılığın Analizi

Faktör	Mann – Whitney U Testi İstatistiğinin Olasılık Değeri
Motivasyon Düzeyi	0,183

⁹² Gagne v.d., a.g.e., s. 179.

X Kuşığı ve Y Kuşığı arasındaki motivasyon düzeyi bakımından farklılığın incelenmesi için uygulanan analiz neticesinde elde edilen bulgular; söz konusu kriter bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde kuşaklar arasında fark olmadığını göstermektedir. Her ne kadar yapılan analiz neticesinde motivasyon düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını belirtse de; özellikle “Amotivasyon” faktörüne Y Kuşığı’nın katılım düzeyinin daha yüksek olması, bu noktada göz önünde bulundurulmalıdır. Diğer taraftan motivasyon düzeyi bakımından farklılık saptanmamasına karşın; motivasyon faktörleri bakımından önemli ölçüde farklılıklara ulaşılmıştır.

3.2.2.2.3. Bankaların Statüsüne Göre Motivasyon Faktörleri

Araştırmanın anket kısmında katılımcılara çalıştıkları bankanın statüsüne ilişkin soru yöneltilerek; kamu sermayeli mevduat bankası, özel sermayeli mevduat bankası, katılım bankası, kalkınma ve yatırım bankası seçenekleri sunulmuştur.

Katılımcıların %73’ü mevduat bankalarında; %25,1’i katılım bankalarında, %1,74’ü ise kalkınma ve yatırım bankalarında istihdam edildiğini belirtmiştir. Bankaların statüsüne göre motivasyon faktörleri incelenirken kalkınma ve yatırım bankaları, gözlem sayısının düşük olması nedeniyle analiz dışı bırakılmış; mevduat bankaları ise özel ve kamu ayrımında değerlendirilmiştir.

Bu kısımda; AMN, DSE, DME, İYE, TE ve İM faktörleri açısından kamu sermayeli, özel sermayeli ve katılım bankaları grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Bahsedildiği üzere; Mann – Whitney U sınaması, bağımsız grup sayısının iki olduğu durumda kullanılmaktadır. Söz konusu analizde; bağımsız grup sayısının ikiden fazla olması nedeniyle Kruskal – Wallis sınaması tercih edilmiştir. Bu testin temel hipotezi; ilgilenilen değişken açısından bağımsız grupların medyanlarının

arasında fark olmadığı şeklindedir. Diğer bir ifadeyle, grupların medyanlarının birbirine eşit olduğunu göstermektedir.⁹³

Tablo 40: Banka Statüleri Açısından Farklılığın Analizi

Faktör	Kruskal Wallis Testi İstatistiğinin Olasılık Değeri
AMN	0,268
DSE	0,724
DME	0,000*
İYE	0,342
TE	0,888
İM	0,012*

Tablo-40 incelendiğinde; 0,05 anlamlılık düzeyinde banka grupları arasında sadece Dışsal Maddi Etkilenme ve İçsel Motivasyon faktörleri açısından istatistiksel olarak fark olduğu gözlenmiştir. Araştırmada yer alan faktörler bakımından farklılığa neden olan banka statüsünün tespit edilmesi amacıyla toplam üç farklı banka statüsü arasında ikişerli olarak Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo-41’de sunulmuştur.

Tablo 41: Banka Statüleri Açısından Farklılığın Mann Whitney U Testi ile Analizi

Grup 1	Grup 2	Faktörler	
Banka	Banka	DME	İM
Kamu	Özel	0,000*	0,046*
Kamu	Katılım	0,000*	0,005*
Özel	Katılım	0,702	0,213

⁹³ David J. Sheskin, **Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures**, 3. Bs., USA, Chapman & Hall / CRC Press, 2004. s. 774-775.

Banka statüleri arasında oluşan farklılığın tespiti için uygulanan analiz neticesinde; statüler arası farklılığın kamu sermayeli bankalarda çalışan katılımcılar tarafından ortaya çıktığı görülmüştür. Katılımcıların yanıt düzeyleri incelendiğinde; kamu sermayeli bankalarda çalışan ve anketi yanıtlayanların katılım derecelerinin daha düşük olduğu gözlenmiştir. Diğer bir ifade ile; kamu bankalarında çalışanların motivasyonunda dışsal maddi faktörler ve içsel motivasyon daha az öneme sahiptir. Söz konusu faktörler için özel sermayeli mevduat bankalarında çalışanlar ile katılım bankalarında çalışanlar arasında bir farklılık tespit edilememiştir.

3.2.2.2.4. Birimlere Göre Motivasyon Faktörleri

Katılımcılara yöneltilen ankette bağlı bulundukları birime ilişkin soru yöneltilerek; genel müdürlük, bölge müdürlüğü ve şube seçenekleri sunulmuştur. Ankete katılanların; %55,4'ü genel müdürlük birimlerinde, %5,8'i bölge müdürlüğünde ve %38,64'ü şubelerde istihdam edildiğini belirtmiştir. Söz konusu analizde; bağımsız grup sayısının ikiden fazla olması nedeniyle Kruskal – Wallis testi tercih edilmiştir.

Tablo 42: Birimler Açısından Farklılığın Kruskal Wallis Testi ile Analizi

Faktör	Kruskal Wallis Testi İstatistiğinin Olasılık Değeri
AMN	0,706
DSE	0,714
DME	0,080
İYE	0,924
TE	0,675
İM	0,182

Kruskal Wallis testinin sonuçlarının yer aldığı Tablo-42 incelendiğinde; 0,05 anlamlılık düzeyinde bağlı bulunan banka birimleri arasında fark olmadığı saptanmıştır. Ancak bölge müdürlüğündeki katılımcı sayısının az olması nedeniyle

söz konusu birim analiz dışında bırakılarak kalan iki banka birimi arasında fark olup olmadığı Mann Whitney U testi ile yeniden hesaplanmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo-43'te yer almaktadır.

Tablo 43: Genel Müdürlük ve Şubeler Açısından Farklılığın Mann Whitney U Testi ile Analizi

Faktör	Mann – Whitney U Testi İstatistiğinin Olasılık Değeri
AMN	0,702
DSE	0,606
DME	0,591
İYE	0,797
TE	0,441
İM	0,190

Motivasyon faktörleri açısından genel müdürlük ve şube çalışanları arasında farklılık olup olmadığının incelendiği analizin sonuçlarına göre, söz konusu iki birim arasında bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Ardından; genel müdürlük ve bölge müdürlüğüne ilişkin elde edilen veriler birleştirilerek tekrar analiz edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo-44'te yer almaktadır.

Tablo 44: Birimler Açısından Farklılığın Mann Whitney U Testi ile Analizi

Faktör	Mann – Whitney U Testi İstatistiğinin Olasılık Değeri
AMN	0,601
DSE	0,527
DME	0,914
İYE	0,844
TE	0,500
İM	0,124

Her üç analiz neticesinde de elde edilen sonuçlar; bağlı bulunan birim arasında faktörler açısından fark meydana getirmediği göstermektedir. Bu nedenle yönetim ve insan kaynakları politikalarında motivasyon açısından birim kriterinin dikkate alınmasının gerekli olmadığı anlaşılmıştır.

3.2.2.2.5. Cinsiyet Bakımından Motivasyon Faktörleri

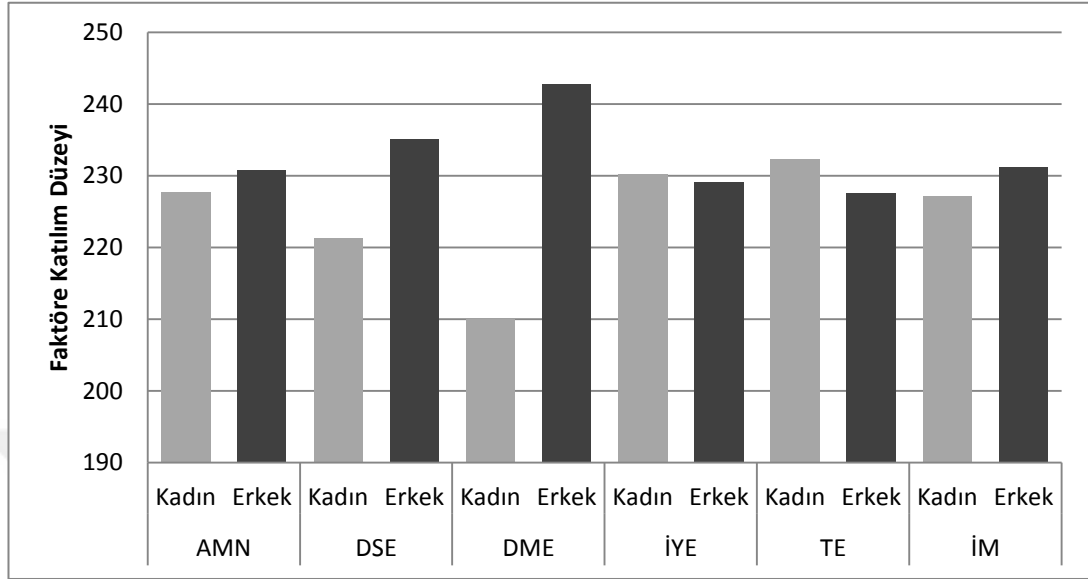
Araştırma neticesinde elde edilen veriler cinsiyet bakımından motivasyon faktörlerine ilişkin bilgiler de sunmaktadır. Cinsiyet açısından farklılığın analizinde Mann Whitney U testi tercih edilmiştir.

Tablo 45: Cinsiyet Bakımından Farklılığın Analizi

Faktör	Mann – Whitney U Testi İstatistiğinin Olasılık Değeri
AMN	0,798
DSE	0,258
DME	0,008*
İYE	0,931
TE	0,697
İM	0,746

Yukarıdaki tabloda, cinsiyet grupları arasında faktörler açısından fark olup olmadığı Mann Whitney U ile sınanmıştır. Uygulanan analiz neticesinde sadece Dışsal Maddi Etkilenme faktörü açısından cinsiyet grupları arasında fark olduğu belirlenmiştir. Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeği'nde yer alan faktörlere cinsiyet kriterine göre katılım düzeylerine Grafik-15'de yer verilmiştir.

Grafik 15: Cinsiyet Kriterine Göre Faktörlere Katılım Düzeyleri



Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’nde yer alan faktörlere cinsiyet kriterine göre katılım düzeylerinin sunulduğu Grafik-15 incelendiğinde; özellikle Dışsal Maddi Etkilenme (DME) faktörlerine erkeklerin daha yüksek katılım gösterdikleri açıkça görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, erkeklerin kadınlara kıyasla dışsal faktörlerden daha fazla etkilendiği anlaşılmıştır. Bu durum erkeklerin toplum içerisindeki rolleri gereği; ücret, ikramiye, prim, statü ve tazminat gibi dışsal faktörlere daha çok önem göstermesi şeklinde yorumlanmaktadır. Nitekim, cinsiyet bakımından motivasyon faktörlerinin incelendiği farklı bir araştırmanın sonuçlarına göre erkekler için en önemli motivasyon aracının “ekstra ücret”, kadınlar için ise “iş güvencesi” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.⁹⁴

3.2.2.2.6. Eğitim Düzeyi Bakımından Motivasyon Faktörleri

Araştırmanın anket kısmında katılımcılara ayrıca eğitim düzeylerine ilişkin soru yöneltilerek; lise, yüksekokul, lisans, yüksek lisans ve doktora seçenekleri sunulmuştur. Eğitim yapısı açısından katılımcıların; %4,8’nin lise mezunu,

⁹⁴ Yunus Obuz, “Maddi ve Maddi Olmayan Motivasyon Unsurlarının Cinsiyete Dayalı Ölçümü: Perakendecilik Sektöründe Uygulaması”, **Basilmamış Yüksek Lisans Tezi**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s. 108.

%9,17'sinin yüksekokul mezunu, %62,88'lik kısmının lisans mezunu, %22'sinin yüksek lisans mezunu, %0,87'lik kısmının ise doktora mezunları olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi açısından gözlem sayıları dikkate alınarak katılımcılar; yüksekokul ve lise, lisans, lisansüstü mezunu şeklinde gruplandırılmıştır.

Tablo 46: Eğitim Düzeyi Açısından Farklılığın Analizi

Faktör	Kruskal Wallis Testi İstatistiğinin Olasılık Değeri
AMN	0,002*
DSE	0,004*
DME	0,011*
İYE	0,615
TE	0,538
İM	0,015*

Eğitim düzeyi açısından bankalarda istihdam edilenlerin motivasyon faktörleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Söz konusu analizin sonuçları; yüksekokul ve lise, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyleri arasında Amotivasyon, Dışsal Sosyal Etkilenme, Dışsal Maddi Etkilenme ve İçsel Motivasyon Faktörleri bakımından farklılık olduğunu göstermektedir. Amotivasyon ve İçsel Motivasyon faktörlerine katılım düzeyinin yüksekokul ve lise mezunları arasında yüksek olduğu; Dışsal Sosyal Etkilenme ve Dışsal Maddi Etkilenme faktörlerine katılım düzeyinin lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanlarda yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular; yüksekokul ve lise mezunları arasında motivasyonsuzluğun daha yaygın olduğunu, söz konusu eğitim düzeyine sahip olup motive olan çalışanların ise içsel araçlarla motive olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte dışsal boyuttaki hem maddi hem de sosyal araçların lisansüstü eğitime sahip olan çalışanların motivasyonunda daha fazla etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, farklı eğitim düzeylerinden katılımcıların faktörlere ilişkin vermiş oldukları puanlar dikkate alındığında; eğitim düzeyinin artması ile

birlikte dışsal motivasyon araçlarına katılım düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, daha yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerde dışsal motivasyon araçlarının daha etkili olacağı düşünülmektedir.

3.2.2.3. İş Tatminine İlişkin Bulgular

Motivasyonun örgütsel davranış alanında pek çok konu ile bağlantısı incelenmektedir. Genellikle “tutum ve davranışlar” kapsamında değerlendirilen “iş tatmini” konusu ise motivasyon ile bağlantılı olarak en sık incelenen konuların başında gelmektedir.

İş tatmini (job satisfaction), motivasyon kavramına benzer şekilde farklı tanımlamalara sahiptir. Keser’e göre iş tatmini; “bireyin çalışma yaşamından aldığı haz ve mutluluk” olarak tanımlanmaktadır.⁹⁵ Wright ve Noe ise, iş tatmini; “kişilerin işlerine yönelik göstermiş oldukları pozitif tutumları” ifade etmekte ve bu durumun tersi ise “iş tatminsizliği” olarak adlandırılmaktadır.⁹⁶ Hodgetts, iş tatmini kavramını; “iş durumuna ilişkin duygusal karşılık” olarak tanımlamaktadır.⁹⁷ Konu ile ilgili yapılan tanımlamalar dikkate alındığında, iş tatmininin; kişilerin işlerine ilişkin hissettikleri olumlu duygular olduğu anlaşılmaktadır.

Genel olarak, iş tatmini düzeyinin kişilerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına bağlı olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, iş ile bağlantılı olan; çalışma koşulları, örgüt politikaları, ücret, çalışma arkadaşları veya yöneticilere olan ilişkiler gibi faktörlerin de iş tatmini üzerinde etkisi olduğu ifade edilmektedir.⁹⁸

Kuşakların motivasyon faktörlerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen çalışmada, iş tatmine ilişkin sorulara da yer verilmiştir. Anket formunda kullanılan sorularda ise Brayfield ve Rothe’nin Tatmin Ölçeği’nden faydalanılmıştır. Orijinali İngilizce olarak hazırlanan ancak daha sonra Türkçe’ye çevrilen söz konusu ölçek için tekrar geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin uygulanmasına gerek görülmemiştir.

⁹⁵ Aşkın Keser, **Çalışma Psikolojisi**, 5. Bs., Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2015, s. 122.

⁹⁶ Patrick M. Wright, Raymond A. Noe, **Management of Organizations**, Chicago, Irwin Press Inc., 1996, s. 330.

⁹⁷ Richard M. Hodgetts, **Organizational Behavior: Theory and Practice**, New York, Macmillan Publishing Company, 1991, s. 83.

⁹⁸ Wright, Noe, **a.g.e.**, s. 330.

Beş değişkenden oluşan ölçekte; “iş tatmini” ve “iş tatminsizliği” olmak üzere toplam iki faktör bulunmaktadır.⁹⁹ Araştırma neticesinde ulaşılan bulgular aşağıda ayrı başlıklarda incelenmektedir.

3.2.2.3.1. Kuşakların İş Tatminine İlişkin Bulgular

Ölçekte yer alan faktörler X Kuşağı ve Y Kuşağı’nın yaş aralıkları dikkate alınarak “iş tatmini” ve “iş tatminsizliği” olarak ayrı bir biçimde incelenmiştir. X Kuşağı ve Y Kuşağı arasında iş tatmini bakımından farklılık olup olmadığının incelenmesi amacıyla uygulanan Mann Whitney U testinin sonuçları Tablo-47’de yer almaktadır.

Tablo 47: İş Tatmini Açısından Farklılığın Analizi

Faktör	Mann – Whitney U Testi İstatistiğinin Olasılık Değeri
İş Tatmini	0,125

İş tatmini faktörü için uygulanan Mann Whitney U testinin sonuçlarına göre; X Kuşağı ve Y Kuşağı arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Analiz neticesinde elde edilen sonuçlar Barford ve Hester’in çalışmasının bulgularından farklı çıkmıştır. Söz konusu çalışmada Y Kuşağı’nın iş tatmini seviyesinin X Kuşağı’na kıyasla önemli ölçüde yüksek olduğu öne sürülmüştür.¹⁰⁰

Brayfield ve Rothe’nin Tatmin Ölçeği’nde yer alan diğer bir faktör olan “iş tatminsizliği” bakımından tekrar Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu sayede, X Kuşağı ve Y Kuşağı arasında söz konusu faktör bakımından bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir.

Tablo 48: İş Tatminsizliği Açısından Farklılığın Analizi

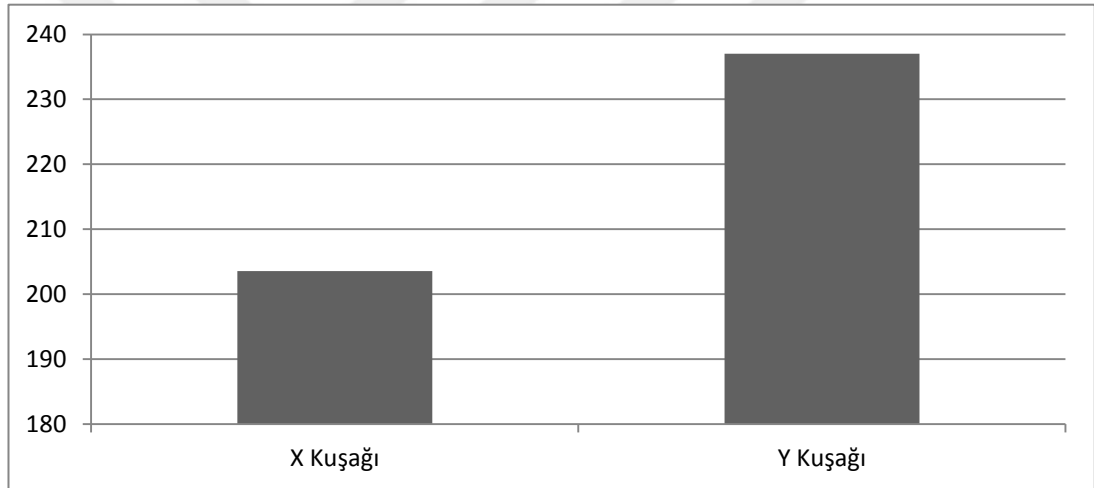
Faktör	Mann – Whitney U Testi İstatistiğinin Olasılık Değeri
İş Tatminsizliği	0,016

⁹⁹ Bilgin, a.g.e., s. 160.

¹⁰⁰ Barford, Hester, a.g.e., s. 71.

İş tatminsizliği, hem birey hem de örgüt açısından pek çok olumsuz sonucun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu sonuçların arasında; iş performansının düşmesi, işe devamsızlık, işten ayrılma, agresif davranışlar sergileme, sağlık ve iyilik halinde azalma, yaşam tatmininin azalması gibi durumlar yer almaktadır.¹⁰¹ X Kuşağı ve Y Kuşağı arasında “iş tatminsizliği” bakımından bir farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla uygulanan test neticesinde; iki kuşak arasında söz konusu faktör bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır. Anketi yanıtlayan kuşak temsilcilerinin “iş tatminsizliği” faktörüne katılım düzeyleri Grafik-15’de karşılaştırmalı bir şekilde gösterilmiştir.

Grafik 16: X Kuşağı ve Y Kuşağı’nın İş Tatminsizliğine Katılım Düzeyi



Uygulanan anket neticesinde elde edilen veriler; Y Kuşağı’nın “iş tatminsizliği” faktörüne katılım düzeyinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, Y Kuşağı üyeleri arasında iş tatminsizliği yaşayanların oranının daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Nitekim, Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’nde yer alan ve motivasyonsuzluğu ifade eden “Amotivasyon” faktörüne de Y Kuşağı’nın daha yüksek katılım gösterdiği dikkate alındığında; iş tatminsizliği konusunda elde edilen sonuca paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu durum, Y Kuşağı üyelerinin işlerine ilişkin beklenti ve ihtiyaçlarına tam olarak karşılık bulamadığını göstermektedir. Söz konusu kuşağın motivasyon faktörlerinde ön plana çıkan sosyal

¹⁰¹ Keser, a.g.e., s. 148-160.

ihtiyaçlarının karşılanması sonucunda, Y Kuşağı'nın iş tatminsizliğinde azalma sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle yönetim politikalarında özellikle iletişim, takdir, geribildirim gibi “sosyal unsurların” göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

İş tatminin sağlanabilmesi için örgütlere; ücret sistemlerinde adaletin uygulanması, iletişime açık ve destekleyici bir yönetim anlayışının benimsenmesi, gücün ve sorumluluğun çalışanlar ile paylaşılması ve görevlerin kişilerin ilgi alanlarına göre dağıtılması önerilmektedir.¹⁰² İş tatmininin sağlanması için, kişinin işyerinden beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği göz önünde bulundurulduğunda; özellikle Y Kuşağı'nda düşük çıkan iş tatmini düzeyinin artırılması amacıyla söz konusu kuşağın işyerinden beklenti ve bireysel ihtiyaçlarının üstleri tarafından tespit edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

3.2.2.3.2. Cinsiyet Bakımından İş Tatminine İlişkin Bulgular

Brayfield ve Rothe'nin Tatmin Ölçeği'nden faydalanılarak hazırlanan sorulara ilişkin elde edilen veriler cinsiyet ayrımına göre de analiz edilmiştir. Kadın ve erkek grupları tarafından verilen puanlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Teste sonucunda ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 49: Cinsiyet Kriterine Göre İş Tatmini ve İş Tatminsizliği Bakımından Farklılığın Analizi

Faktör	Mann – Whitney U Testi İstatistiğinin Olasılık Değeri
İş Tatmini	0,668
İş Tatminsizliği	0,522

İş tatmini ve iş tatminsizliği faktörleri için uygulanan Mann Whitney U testinin sonuçlarına göre; 0,05 anlamlılık düzeyinde kadın ve erkekler arasında söz

¹⁰² Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1997, s. 188-189.

konusu faktörler bakımından bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Nitekim, kadın ve erkekler arasında Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeği'nde yer alan "Amotivasyon" faktörü bakımından da bir farklılık olmadığı sonucu dikkate alındığında; iş tatminine dair elde edilen sonuçların tutarlı olduğu anlaşılmaktadır.

3.2.2.3.3. Motivasyon Faktörleri ile İş Tatmini ve İş Tatminsizliği Arasındaki İlişki

Örgütler açısından önemini vurgulamak amacıyla iş tatmininin performans, işgücü devri, işe devamsızlık, örgütsel bağlılık gibi olgularla bağlantısı incelenmektedir. Araştırmalar neticesinde farklı sonuçlara ulaşmakla birlikte; genel olarak, iş tatmininin; performansı ve örgütsel bağlılığı arttırdığı, işe devamsızlık ve işgücü devrini ise azalttığı kabul edilmektedir.¹⁰³ Ancak bu noktada, özellikle performansın artırılması hususunda motivasyonun önemine dikkat çekilmektedir.¹⁰⁴

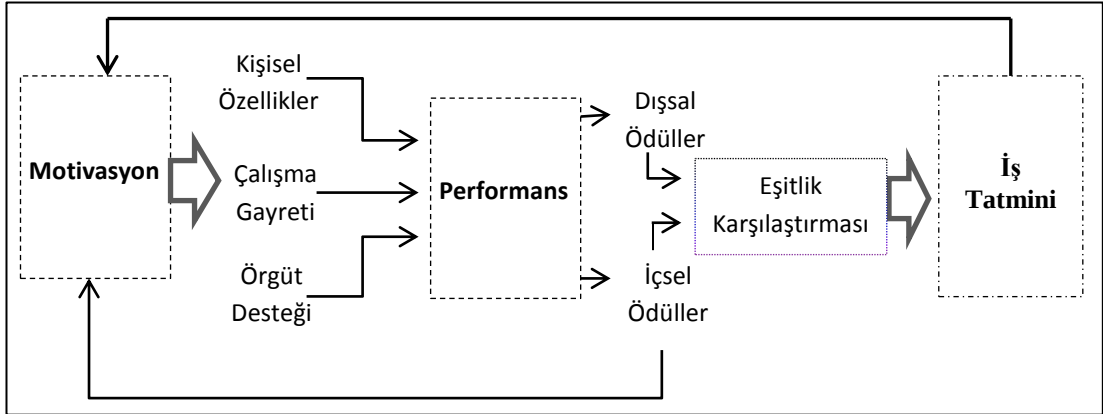
Motivasyon ile iş tatmini ilişkisi performansın da dahil edildiği bir model Şekil-20'de yer almaktadır. Modelde görüldüğü üzere; motivasyon ile iş tatmini arasındaki korelasyon çift yönlüdür; diğer bir ifadeyle, iş tatminin ortaya çıkmasının temelinde motivasyon yer almakla birlikte, iş tatmini de motivasyona neden olmaktadır. Bu nedenle, çalışanları motive etmek isteyen yöneticilerin, aynı zamanda iş tatminine de önem vermesi gerekmektedir.

İş tatminin sağlanabilmesi için örgütlere; ücret sistemlerinde adaletin uygulanması, iletişime açık ve destekleyici bir yönetim anlayışının benimsenmesi, gücün ve sorumluluğun çalışanlar ile paylaşılması ve görevlerin kişilerin ilgi alanlarına göre dağıtılması önerilmektedir.¹⁰⁵

¹⁰³ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Örgütsel Davranış**, Çev: Güven Ordun, Editör: İnci Erdem, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 2013, s. 85-86.; John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Basic Organizational Behavior**, 2. Bs., New York: John Wiley&Sons Inc., 1998, s. 74-75.

¹⁰⁴ Wright, Noe, **a.g.e.**, s. 332.; Schermerhorn, Hunt, Osborn, **a.g.e.**, s. 76.

¹⁰⁵ Greenberg, Baron, **a.g.e.**, s. 188-189.



Şekil 20: Motivasyon ile İş Tatmini İlişkisi

Kaynak: John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Basic Organizational Behavior**, 2. Bs., New York: John Wiley&Sons Inc., 1998, s. 76.

Temel amacı kuşakların motivasyon faktörlerinin belirlenmesi olan çalışmada, katılımcılar iş tatminine ilişkin sorular da yöneltilmiştir. Bu sayede, motivasyon faktörleri ile iş tatmini arasındaki ilişkilere dair sonuçlar da elde edilmiştir.

Ulaşılan bulguları değerlendirmek amacıyla korelasyon testi uygulanmıştır. Korelasyon testi; iki veya daha fazla değişken arasında ilişki olup olmadığını, şayet ilişki varsa söz konusu ilişkinin yönünü ve gücünü incelemektedir.¹⁰⁶ İlişkinin derecesi “korelasyon katsayısı” ile belirlenmekte olup; belirtilen katsayı hangi değişkenin “neden, hangisinin “sonuç” özelliği taşıdığını göstermemekte, yalnızca “değişkenlerin birlikte değiştiğini” ifade etmektedir.¹⁰⁷ Ayrıca, Pearson korelasyon katsayısı veya kısaca “korelasyon katsayısı” olarak adlandırılan değer [-1,+1] aralığında değer almaktadır. Değerin +1’e yakın olması, iki değişken arasındaki ilişkinin aynı yönde ve yüksek derecede olduğunu belirtirken; değer -1’e yakın olması ise, iki değişken arasında ters yönlü ve yüksek kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Kadir Sümbüloğlu, Vildan Sümbüloğlu, **Biyoistatistik**, 15. Bs Ankara, Hatiboğlu Yayınevi, 2012, s. 186.

¹⁰⁷ Serper, **a.g.e.**, s. 527-528.

¹⁰⁸ Enis Sınıksaran, **Teori ve Uygulamalarıyla İstatistiksel Yöntemler**, İstanbul, Filiz Kitabevi, 2001, s. 478-479.

Tablo 50: Motivasyon Faktörleri ile İş Tatmini ve İş Tatminsizliği Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	AMN	DSE	DME	İYE	TE	İM	TMİN	TSİZ
AMN	1	0,425	-0,206	-0,040	-0,242	-0,518	-0,455	0,523
DSE	0,425	1	0,320	0,295	0,027	0,061	0,076	0,045
DME	-0,206	0,320	1	0,283	0,278	0,350	0,349	-0,256
İYE	-0,040	0,295	0,283	1	0,290	0,333	0,372	-0,255
TE	-0,242	0,027	0,278	0,290	1	0,430	0,369	-0,367
İM	-0,518	0,061	0,350	0,333	0,430	1	0,811	-0,655
TMİN	-0,455	0,076	0,349	0,372	0,369	0,811	1	-0,655
TSİZ	0,523	0,045	-0,256	-0,255	-0,367	-0,655	-0,655	1

Motivasyon faktörleri ile iş tatmini ve iş tatminsizliği arasındaki korelasyon katsayılarının sunulduğu Tablo-50 incelendiğinde bazı değişkenler arasındaki ilişkiler dikkat çekmektedir. Öncelikle iş tatmini (TMİN) ifade eden sütunun diğer değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde “İçsel Motivasyon” ile aynı yönde ve oldukça kuvvetli bir ilişki içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. X Kuşağı arasında “İçsel Motivasyon” faktörüne verilen önem dikkate alındığında iş tatmini düzeyinin de neden yüksek olduğu bu ilişki çerçevesinde anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, Y Kuşağı’nın motivasyon faktörleri arasında ön sıralarda tespit edilen “İçe Yansıtılmış Etkilenme” ve “Dışsal Sosyal Etkilenme” faktörlerinin de iş tatmini ile aynı yönde ancak “İçsel Motivasyon” faktörüne kıyasla nispeten daha zayıf bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu durum, Y Kuşağı’ndaki iş tatmini düzeyinin X Kuşağı’na göre daha düşük kalmasının nedeninin motivasyon faktörlerinde aranması gerektiğini ortaya koymaktadır.

İş tatminsizliği (TSİZ) ile diğer değişkenlerin ilişkisini gösteren sütun incelendiğinde ise; iş tatminsizliğinin, sadece Y Kuşağı’nın motivasyon faktörleri arasında öne çıkan “Dışsal Sosyal Etkilenme” faktörü ile zayıf olmakla birlikte aynı yönde bir ilişkisi olduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte; X Kuşağı’nda ilk sırada gelen İçsel Motivasyon faktörü, iş tatminsizliği ile ters yönde ve kuvvetli bir

şekilde ilişki içerisinde yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle içsel olarak motivasyon sağlayan çalışanlarda iş tatminsizliğinin yaşanması, aralarındaki ilişkiden dolayı oldukça düşük bir ihtimaldir.

Elde edilen sonuçlar aynı zamanda, Self Determinasyon Teorisi'nde neden en çok "İçsel Motivasyon" düzeyinin arzulandığını da açıklamaktadır. Ayrıca, İçsel Motivasyon (İM) sütunu incelendiğinde; Self Determinasyon Teorisi'nde belirtildiği şekilde; Amotivasyon faktöründen başlayarak İçsel Motivasyon faktörüne gidildikçe ilişkinin yönünün pozitifte döndüğünü ve derecesinin arttığını göstermektedir. Örneğin, bahsi geçen teoride İçsel Motivasyon'a en yakın durumun "Tanımlanmış Etkilenme" olduğu belirtilmektedir. Tabloda İçsel Motivasyon ile diğer değişkenlerin ilişkisi incelendiğinde diğerlerine kıyasla daha güçlü bir derecede "Tanımlanmış Etkilenme (TE)" ile ilişkisi içerisinde olduğu görülmektedir. Nitekim, belirtilen teoride sıralamalı bir şekilde içsel motivasyona doğru bir süreç olduğu belirtilmekte ve söz konusu sürece "içselleştirme (internalization)" olarak adlandırılmaktadır.¹⁰⁹

3.2.2.4. Diğer Bulgular: Güven, Boş Zaman, Rekabet, İşbirliği ve Sektörel Tercih

Kuşakların motivasyon kaynaklarının belirlenmesi amacıyla hazırlanan ve toplam 458 banka çalışanı üzerinde uygulanan ankette; motivasyon ve iş tatmini ölçeklerinin yanı sıra, kuşaklara ilişkin literatürde yaygın bir şekilde incelenen güven, boş zaman, işbirliği ve rekabet algısına dair sorulara da yer verilmiştir. Ayrıca, ankete eklenen bir soru ile katılımcıların istihdam halinde oldukları sektörün kendi tercihleri olup olmadığı da araştırılmıştır.

Güven algısını ölçmek amacıyla ankette "İnsanları genel olarak güvenilir bulurum" ifadesine yer verilmiştir. Anketi yanıtlayanlar, söz konusu ifadeye katılım derecesini; "hiç katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" cevaplarından birini seçerek belirtmiştir. Kuşaklar arasında "güven" algısı bakımından fark olup olmadığını test etmek amacıyla öncelikle Mann

¹⁰⁹ Marylene Gagne, Edward L. Deci, "Self-Determination Theory and Work Motivation", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 26, Sayı: 4, 2005, s. 336.

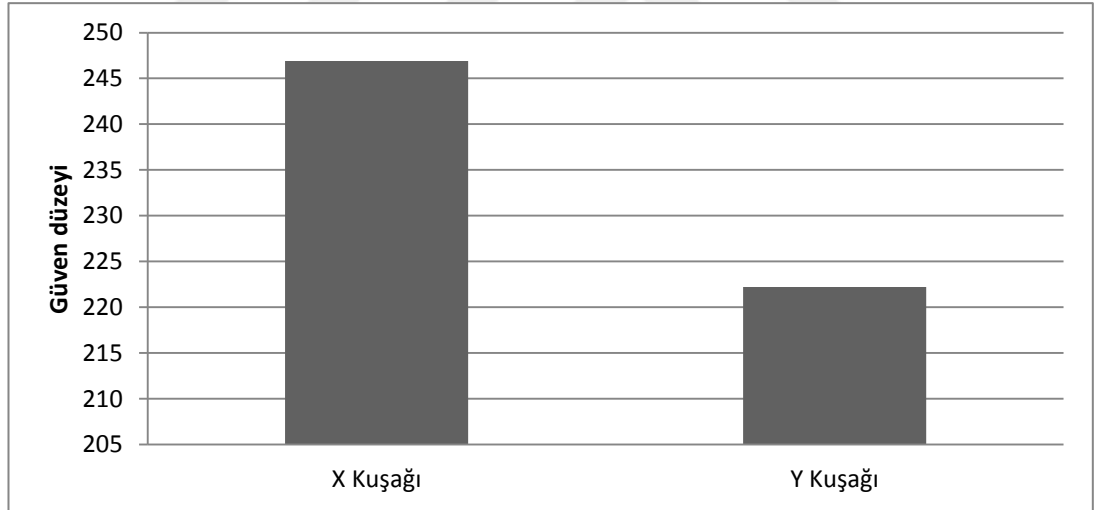
Whitney U testi uygulanmıştır. Söz konusu analizin sonuçları Tablo-51’de yer almaktadır.

Tablo 51: Güven Algısı Bakımından Kuşaklar Arası Farklılığın Analizi

Faktör	Mann – Whitney U Testi İstatistiğinin Olasılık Değeri
Güven	0,068

Güven algısı bakımından kuşaklar arası farklılığın analizinin sonuçlarının yer aldığı Tablo-51’de 0,05 anlamlılık düzeyinde; kuşaklar arasında söz konusu unsur açısından anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, Grafik-17’de görüldüğü üzere; X Kuşağı’nın insanlara yönelik güven algısının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Grafik 17: Kuşakların Başkalarına Karşı Güven Düzeyi



Güven algısı bakımından kuşaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmasına karşın, anketi yanıtlayan X Kuşağı ve Y Kuşağı temsilcilerinin söz konusu ifadeye katılım düzeyleri karşılaştırıldığında Grafik-17’de görüldüğü üzere; X Kuşağı’nın yüksek katılım sağladığı görülmektedir. Bu durum Y Kuşağı arasında başkalarına karşı güvensizliğin daha yaygın olduğunu göstermektedir.

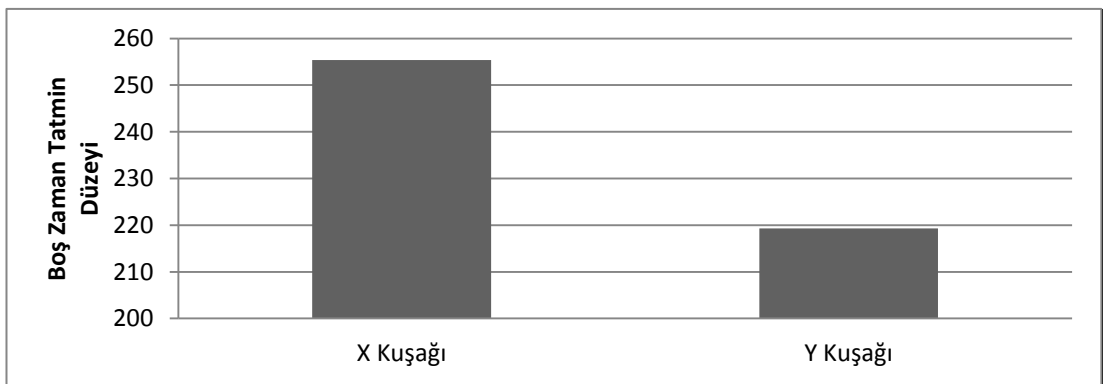
Kuşaklar ile ilgili yapılan çalışmalarda üzerinde sıkça durulan konuların başında “boş zaman beklentisi” gelmektedir. Literatürde yapılan alan araştırmalarında, çalışma değerleri arasında boş zaman beklentisinin artış gösterdiği sıkça dile getirilmektedir. Nitekim, günümüzde “çalışma toplumundan”, “boş zaman toplumuna” doğru bir dönüşüm yaşandığına ilişkin genel bir düşünce bulunmaktadır.¹¹⁰ Türkiye’yi de kapsayacak şekilde gerçekleştirilen Dünya Değerler Araştırması, söz konusu düşünceyi kanıtlayan bazı önemli sonuçlar sunmaktadır.¹¹¹ Literatürde yer alan bu görüşleri araştırmak amacıyla, ankette; “İşimden arta kalan zamanımın yeterli olduğunu düşünüyorum” ifadesine yer verilmiştir. Boş zaman beklentisini ölçmek için eklenen söz konusu değişkene ilişkin X Kuşağı ve Y Kuşağı arasında fark olup olmadığını analiz etmek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 52: Boş Zaman Tatmini Açısından Kuşaklar Arası Farklılığın Analizi

Faktör	Mann – Whitney U Testi İstatistiğinin Olasılık Değeri
Boş Zaman Beklentisi	0,009

Uygulanan analiz neticesinde “boş zaman tatmin düzeyi” açısından kuşaklar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Söz konusu değişkene ilişkin X Kuşağı ve Y Kuşağı temsilcilerinin katılım düzeyleri Grafik-18’de gösterilmiştir.

Grafik 18: Kuşakların Boş Zaman Açısından Tatmin Düzeyleri



¹¹⁰ Veysel Bozkurt, **Endüstriyel&Post-Endüstriyel Dönüşüm**, 2. Bs, Bursa, Ekin Yayınevi, 2012, s. 67.

¹¹¹ World Values Survey Association, “Who We Are?”, (Çevrimiçi)
<http://www.worldvaluessurvey.org/WVSCContents.jsp>, 05.04.2016

Kuşakların boş zaman açısından tatmin düzeylerinin gösterildiği Grafik-18 incelendiğinde; X Kuşağı'nın söz konusu değişkene katılım düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, mevcut koşullarda X Kuşağı'nın boş zaman beklentisinin düşük olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, Y Kuşağı'nın katılım düzeyinin X Kuşağı'na kıyasla daha düşük çıkması; söz konusu kuşağın boş zaman beklentisinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Boş zaman beklentisindeki değişime ilişkin elde edilen bulgular, literatürde yer alan diğer çalışmaların sonuçları ile benzerlik taşımaktadır. Twenge ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen araştırmada da kuşaklar arasında artan boş zaman beklentisine vurgu yapılmıştır.¹¹² McCrindle Araştırma Merkezi tarafından gerçekleştirilen çalışmada, işverenlerin Y Kuşağı hakkındaki görüşleri arasında; iş-yaşam dengesine, esnekliğe ve sosyal çevreye verdikleri önem sıralanmaktadır.¹¹³ NAS danışmanlık merkezinin kuşaklar üzerine gerçekleştirdiği araştırmada kuşakların en fazla önem verdiği ilk beş faktör sıralanmıştır. “İş-yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik esneklik” faktörü sadece Y Kuşağı'nın sıralamasında yer bulmuştur.¹¹⁴

Kısacası; günümüzde çalışma hayatında önemli bir paya sahip olan ve mevcut payı zaman geçtikçe artan Y Kuşağı üyeleri açısından “boş zaman” önemli bir “çalışma değeri” olarak görülmekte ve “iş-yaşam dengesinin” sağlanmasında anahtar bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle, söz konusu kuşak için özellikle esnek çalışma biçimleri tercih edilmektedir.

Ankette ayrıca kuşakların “rekabet” ve “işbirliği” olgularına yönelik algısının ölçülmesi de amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, anketin 25. sorusunda “İşyerinde rekabet teşvik edilmelidir” ve 26. sorusunda ise “İşyerinde işbirliği teşvik edilmelidir” ifadelerine yer verilmiştir. Söz konusu faktörlere ilişkin X Kuşağı ve Y Kuşağı arasında anlamlı bir fark olup olmadığının incelenmesi amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

¹¹² Twenge, **a.g.e.**, s. 1133-1137.

¹¹³ McCrindle Research Center, “New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y”, 2006, s. 16., (Çevrimiçi)
https://www.communitywest.com.au/component/docman/?view=download&alias=298-skilled-workforce-disability-2&category_slug=fundamentals-of-recruitment, 16.04.2016

¹¹⁴ NAS, **a.g.e.**, (Çevrimiçi) 16.04.2016

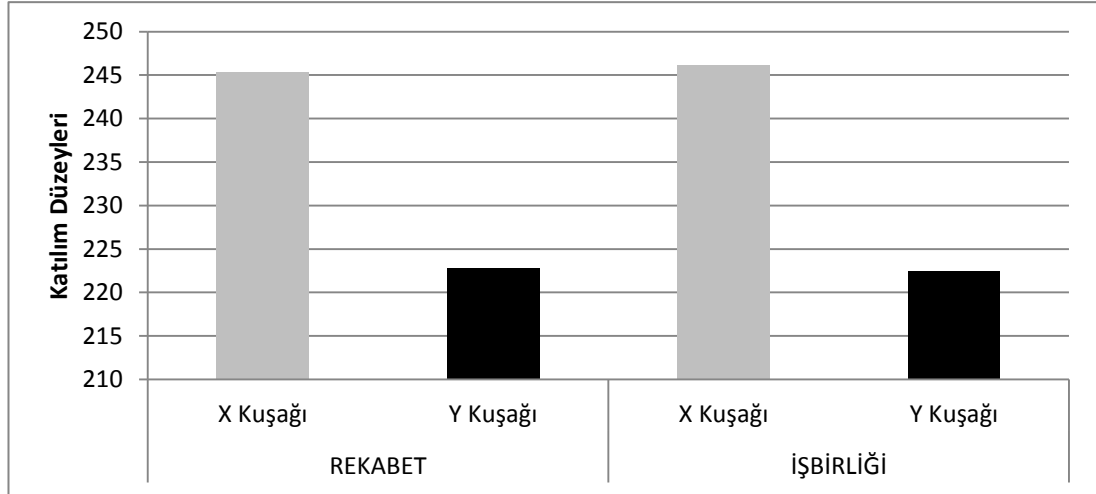
Tablo 53: Rekabet ve İşbirliği Açısından Kuşaklar Arası Farklılığın Analizi

Faktör	Mann – Whitney U Testi İstatistiğinin Olasılık Değeri
Rekabet	0,097
İşbirliği	0,062

Rekabet ve işbirliği faktörlerine yönelik gerçekleştirilen Mann Whitney U testi neticesinde; 0,10 anlamlılık düzeyinde X Kuşağı ve Y Kuşağı arasında her iki faktör için anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Ortaya çıkan farkın daha detaylı incelenebilmesi için söz konusu faktörlere ilişkin katılım düzeyleri Grafik-19’da sunulmuştur.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular; hem rekabet hem de işbirliği faktörlerine X Kuşağı’nın katılım düzeyinin daha fazla olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, ankete katılan X Kuşağı temsilcileri; işyerinde rekabet ve işbirliği unsurlarının bir arada desteklenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Grafik 19: Rekabet ve İşbirliği Faktörlerine Katılım Düzeyleri



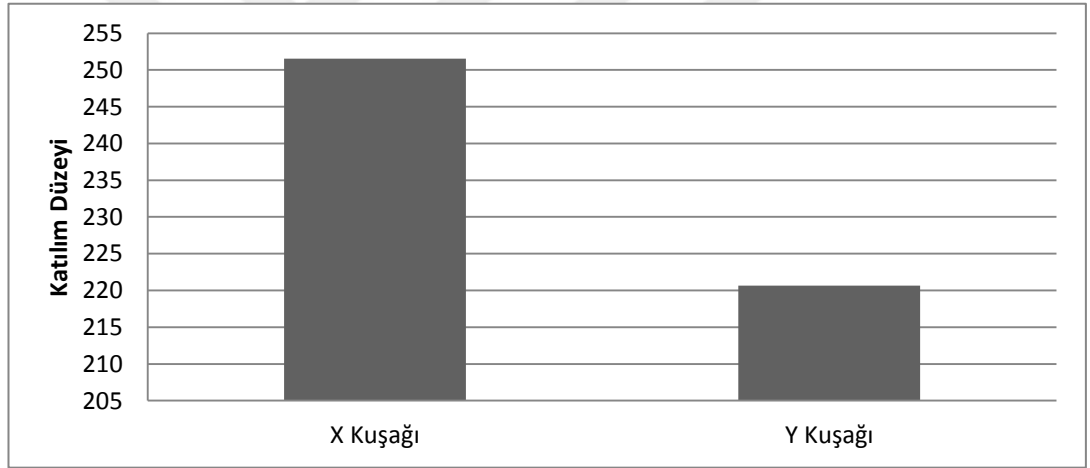
Anketin son sorusunda ise, “Bu sektörü isteyerek tercih ettim” ifadesine yer verilerek, katılımcıların istihdam edildikleri sektöre giriş aşamasındaki tercih/bilinç düzeyi araştırılmıştır. Kuşaklar arasında anlamlı bir fark olup olmadığının tespit edilebilmesi için öncelikle Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 54: Sektöre Giriş Aşamasındaki Tercih Açısından Kuşaklar Arası Farklılığın Analizi

Faktör	Mann – Whitney U Testi İstatistiğinin Olasılık Değeri
Tercih / Bilinç	0,021

Analiz neticesinde elde edilen bulgular; X Kuşağı ve Y Kuşağı arasında ankette, baz alınan bankacılık sektörüne giriş aşamasındaki tercihleri için istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Mann Whitney U testinin ardından kuşakların söz konusu faktöre katılım düzeyleri incelenmiştir.

Grafik 20: Sektöre Giriş Aşamasındaki Tercih Düzeyi



Araştırmadan elde edilen veriler incelendiğinde; ankete katılım gösteren X Kuşağı temsilcilerinin Y Kuşağı'na kıyasla istihdam halinde oldukları sektörü daha bilinçli olarak tercih ettiği görülmektedir. X Kuşağı'nın motivasyon faktörleri arasında içsel motivasyonun en üst seviyede çıkması; sektöre giriş aşamasındaki tercih düzeyi ile karşılaştırıldığında paralellik sergilemektedir. Nitekim, içsel motivasyon düzeyinde kişilerin; dışsal bir faktör gereksizsin yaptıkları işten zevk aldıkları ve işlerini severek yaptıkları vurgulanmaktadır.

Özetle, ankette yer alan diğer sorulara ilişkin bulgular; X Kuşağı ve Y Kuşağı arasında “boş zaman açısından tatmin düzeyi” ve “sektöre giriş aşamasındaki tercih” bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Belirtilen

kriterler için ortaya çıkan farklılıklar ise X Kuşığı'nın katılım düzeyinin daha fazla olmasıyla gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle, X Kuşığı temsilcileri halihazırda çalıştıkları sektörü Y Kuşığı'na kıyasla daha fazla bilinçli olarak tercih ettiklerini belirtmiş ve işlerinden arta kalan boş zamanın kendileri için Y Kuşığı'na nazaran daha tatmin edici olduğunu ifade etmiştir. Diğer taraftan, “başkalarına karşı güven” ile “rekabet ve işbirliğinin desteklenmesi” konularında X Kuşığı ile Y Kuşığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bununla birlikte, bahsi geçen olgulara X Kuşığı'nın katılım düzeyi daha fazla olmuştur.



SONUÇ

Günümüz örgütlerinde verimliliği ve bireysel başarıyı arttırmanın en önemli anahtarı; çalışanların motivasyonlarının sağlanmasıdır. Ancak, bu noktada; içerisinde bulunduğumuz dönemde birarada istihdam edilen farklı kuşakların temsilcileri olan çalışanlar, yönetim açısından önemli açmazlara neden olmaktadır. Farklı dönemlerde doğup, farklı tecrübelerle sahip olan kuşakların çalışma değerleri de birbirinden ayrılmaktadır.

Genel olarak “kuşak” kavramı; “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle bir kuşağı diğerinden ayıran “zaman” kriteri açısından tam bir tarih verilmesi mümkün olmamakla birlikte; önemli dönüşümlerin yaşandığı yıllar dikkate alınmaktadır. Bu nedenle, Türkiye açısından kuşaklar incelenirken, tam olarak belirli bir yıl baz alınamamakla birlikte, pek çok siyasi, ekonomik, kültürel ve toplumsal dönüşümlerin hızlı bir şekilde yaşandığı 1980 yılı “öncesi” ve “sonrası” dönem kuşakların ayrıştığı yıllar olarak değerlendirilebilmektedir. Bu doğrultuda, literatürde yer alan ve tezin konusunun önemli bir kısmını oluşturan X ve Y Kuşakları’nın incelenmesinden önce, Türkiye’de kuşak değişiminin zeminini hazırlayan sosyo-kültürel, ekonomik, siyasi ve örgütsel değişimler açıklanmıştır.

Sosyo-kültürel, ekonomik, örgütsel ve siyasal değişimlerden oluşan ve Türkiye’deki kuşakların oluşumuna etki ettiği düşünülen temel dönüşümler incelendiğinde; yabancı literatüre benzer bir biçimde, Türkiye açısından da 1980 yılı öncesi ve sonrası dönemlerin kuşak analizlerinde dikkate alınabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim, konu ile ilgili Türkiye’de yapılan ampirik araştırmalarda da söz konusu dönemler baz alınmıştır.

Kuşakları etkilediği düşünülen temel değişimler izah edildikten sonra, çalışmada; yabancı literatürde yer alan Geleneksel Kuşak, Patlama Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı konularına yer verilmiştir. Araştırmanın odak noktasında olan X Kuşağı ve Y Kuşağı’nın temel karakteristikleri, konuya dair yapılan ampirik araştırmalarla incelenmiştir.

Çalışmanın devamında genel olarak motivasyon konusu ele alınmış; bu doğrultuda, geçmişten günümüze geliştirilen motivasyon teorileri değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan “Çok Boyutlu İş Motivasyonu” ölçeğinin dayandığı “Self Determinasyon Teorisi” üzerinde detaylı bir şekilde durulmuştur. Motivasyonu arttırmaya yönelik uygulamalar ve motivasyon faktörleri açıklandıktan sonra; motivasyonun önemi, farklı kültürlerde motivasyon ve farklı kuşaklarda motivasyon konularına yer verilmiştir. Araştırmanın temel hipotezini oluşturan X Kuşağı ve Y Kuşağı arasındaki motivasyon kaynaklarına ilişkin yapılan çalışmalar, literatür taraması olarak söz konusu başlık altında incelenmiştir. Kuşaklar açısından motivasyon kaynaklarına ilişkin literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarının; tezin başlangıcında öne sürülen hipotez ile paralellik gösterdiği anlaşılmıştır.

Bu çalışmanın da esas amacı; literatürde yer alan X Kuşağı ile Y Kuşağı üyeleri arasındaki motivasyon kaynaklarına ilişkin farklılıkların ve benzerliklerin Türkiye’deki bankacılık sektöründe istihdam edilenlere uygulanan anket neticesinde ortaya çıkarılmasıdır. Çalışmanın kapsamını; Türkiye’deki bankacılık sektöründe istihdam edilen 218 bin kişiden, 1960-1979 yılları arasında doğan X Kuşağı üyeleri ile 1980-2000 yılları arasında doğan Y Kuşağı üyeleri oluşturmaktadır.

Kuşaklar arasındaki motivasyon farklılıklarına ilişkin yapılan bu çalışmada; araştırmanın amacı doğrultusunda bazı hipotezler öne sürülmüştür. Söz konusu hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

H₁: X Kuşağı ile Y Kuşağı arasında motivasyon kaynakları bakımından farklılık vardır.

H₂: X Kuşağı, Y Kuşağı’na kıyasla daha çok içsel faktörlerden motive olmaktadır.

H₃: Y Kuşağı, X Kuşağı’na kıyasla daha çok dışsal faktörlerden motive olmaktadır.

Sıralanan hipotezler, uygulanan anket neticesinde elde edilen bulgular çerçevesinde test edilmiştir. Araştırmada; X Kuşağı ve Y Kuşağı arasındaki motivasyon kaynaklarının tespit edilmesi amacıyla; Gagne ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve Self Determinasyon Teorisi’ne dayanan “Çokboyutlu İş Motivasyonu

Ölçeği (The Multidimensional Work Motivation Scale)” kullanılmıştır. Belirtilen ölçek, yedi farklı dilde ve aralarında Kanada, Belçika, Fransa, Senegal, İngiltere, Norveç, İsviçre, Çin ve Endonezya’nın bulunduğu dokuz farklı ülkede toplam 3.435 kişi üzerinde uygulanarak test edilmiş ve geliştirilmiştir. Araştırmacılar, ölçeğin “kültürlerarası geçerlilik” özelliğine sahip olduğunu ileri sürmektedir. Ölçeğin temelinde bulunan Self Determinasyon Teorisi ise sadece motivasyon kaynaklarını değil, aynı zamanda motivasyonun düzeyini ve niteliğini de incelemektedir.

Motivasyon kaynaklarının ölçülmesi amacıyla geliştirilmiş olan söz konusu ölçeğin, orijinal hali İngilizce olarak tasarlanmıştır. Bu nedenle, anket için; iki farklı dil bilimci tarafından “geri çeviri (back-translation) yöntemi” kullanılarak tercüme işlemi gerçekleştirilmiştir. Ardından, ölçeğin orijinal hali ve tercüme sonucunda elde edilen hali karşılaştırılarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Çeviri sürecinde; dil uyumu ve literatürdeki terminoloji göz önünde bulundurularak, ankette yer alan ifadelerin basit ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Söz konusu ölçek, 19 ifadeden meydana gelmekte olup altı farklı boyuttan oluşmaktadır. Ankete; 116’sı X Kuşağı, 340’ı Y Kuşağı ve 2’si Bebek Patlaması Kuşağı olmak üzere toplam 458 kişi katılmıştır. Katılımcılardan elde edilen yanıtlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis Testleri uygulanmıştır.

Yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgular; X Kuşağı ve Y Kuşağı arasında Amotivasyon, Dışsal Sosyal Etkilenme, Dışsal Maddi Etkilenme, İçe Yansıtılmış Etkilenme ve İçsel Motivasyon faktörleri bakımından farklılık olduğu tespit edilmiştir. X Kuşağı’nda yer alanların en fazla “İçsel Motivasyon” faktörüne katılım gösterdiği; Y Kuşağı’nda yer alanların ise en fazla “İçe Yansıtılmış Etkilenme” faktörüne katılım sağladığı görülmüştür. Analiz neticesinde elde edilen sonuç; araştırmanın başında öne sürülen “X Kuşağı ile Y Kuşağı arasında motivasyon kaynakları bakımından farklılık vardır” şeklindeki H_1 hipotezini doğrulamaktadır.

Ölçekte yer alan faktörlere iki kuşak arasında katılım bakımından en fazla fark ise sırasıyla; “İçe Yansıtılmış Etkilenme” ve “Dışsal Sosyal Etkilenme” açısından ortaya çıkmıştır. Belirtilen faktörlerde Y Kuşağı’nın daha fazla katılım gösterdiği tespit edilmiştir. Self Determinasyon Teorisi’ne göre Dışsal Etkilenme; bir

kişinin, bir eylemi sadece ödül elde etmek veya cezadan kaçınmak için gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Kısacası, motivasyon; dışsal faktörlerin etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği'nde dışsal faktörler; “maddi” ve “sosyal” olarak iki gruba ayrılmaktadır. Bu gruplar arasında yer alan; takdir kazanma, saygı görme ve eleştirilmeme gibi motivasyon kaynaklarını içeren Sosyal Dışsal Etkilenme faktörü, Y Kuşağı üyeleri tarafından yüksek puan almıştır. Y Kuşağı üyeleri tarafından yüksek katılım düzeyi olan diğer bir faktör olan İçe Yansıtılmış Etkilenme ise; suçluluk veya utanç duygularından kaçınma, başkasının takdirinden yoksun kalma, kendisiyle gurur duymayı isteme gibi durumlar sonucunda kişinin motive olmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla Y Kuşağı'nın motivasyonu için özellikle “sosyal faktörlerin” baskın geldiği anlaşılmaktadır.

Kuşaklar arasındaki motivasyon faktörleri bakımından elde edilen bu bulgu, Y Kuşağı'nın ortaya çıktığı dönem itibariyle iletişim teknolojilerinde görülen gelişmelerin, söz konusu kuşağı daha fazla “sosyal çevre odaklı” bir yapıya kavuşturmasıyla yorumlanmaktadır. Ayrıca, Y Kuşağı'nın ortaya çıktığı dönemde görülen değişimlerin; söz konusu kuşak içerisinde yer alan bireyleri daha “kaygılı” ve “bağımlı” bir hale getirerek, bulunduğu sosyal çevreden geri bildirim alma ihtiyacını arttırdığı düşünülmektedir. Ampirik araştırmalar sonucunda da Y Kuşağı'nın kaygı düzeyinin X Kuşağı'na kıyasla daha yüksek olduğu vurgulanırken; aynı zamanda sosyal medyada “beğeni alma” ihtiyacının altında yatan temel nedenin, motivasyon bakımından da geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim kuşaklar ile ilgili yapılan çalışmalarda, Y Kuşağı'nın “iletişim” ve “geribildirim alma” ihtiyacı yaygın bir şekilde vurgulanmaktadır.

Kuşaklar arasında dikkat çeken bir farklılık “Dışsal Maddi Etkilenme” faktöründe görülmektedir. Ücret, ikramiye, tazminat gibi maddi boyuttaki dışsal motivasyon araçlarını belirten söz konusu faktöre X Kuşağı temsilcilerinin katılım derecesi daha yüksek olmuştur. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, konu ile ilgili diğer ampirik araştırmalar tarafından da desteklenmektedir.

İçsel ve dışsal faktörler açısından genel olarak bakıldığında ise; X Kuşağı'nın ağırlıklı olarak içsel faktörlerden, Y Kuşağı üyelerinin ise ağırlıklı olarak dışsal

faktörlerden etkilendiği anlaşılmaktadır. Araştırma neticesinde elde edilen bulgular; “X Kuşağı, Y Kuşağı’na kıyasla daha çok içsel faktörlerden motive olmaktadır” şeklindeki H₂ hipotezini ve “Y Kuşağı, X Kuşağı’na kıyasla daha çok dışsal faktörlerden motive olmaktadır” şeklindeki H₃ hipotezlerini de doğrulamaktadır.

Kuşaklar arasında dikkat çeken bir diğer farklılık ise; motivasyonun olmadığı durumu, diğer bir ifadeyle “motivasyonsuzluğu” belirten “Amotivasyon” faktöründe ortaya çıkmıştır. Belirtilen faktöre ilişkin araştırmadan elde edilen veriler neticesinde; söz konusu faktöre Y Kuşağı üyelerinin daha yüksek katılım gösterdiği görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, anket formunu yanıtlayanlar arasında Y Kuşağı üyeleri, daha fazla “motivasyonsuzluk” yaşadıklarını belirtmiştir.

X Kuşağı ve Y Kuşağı’nın motivasyon faktörlerine ilişkin yapılan araştırmadan ulaşılan sonuçlar dikkate alındığında; her iki kuşağın motivasyonu için farklı araçların kullanılması gerektiği anlaşılmaktadır. Özellikle Y Kuşağı için baskın çıkan “sosyal faktörler”, söz konusu kuşağın motive edilebilmesi için; takdir, geribildirim, iletişim, statü ve kararlara katılım gibi motivasyon araçlarının ön planda tutulması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca “maddi faktörlerin” de içsel motivasyonun önünde yer alması nedeniyle; ücret artışı, prim uygulaması, kâra katılım ve ekonomik ödüllendirmelerin de Y Kuşağı’nın motivasyon sürecinde göz önünde bulundurulması gerektiği anlaşılmaktadır. Çalışmanın bulgularından hareketle; X Kuşağı’nın içsel motivasyonun yüksek olduğu anlaşılmıştır. Nitekim, bu durum Self Determinasyon Teorisi çerçevesinde en fazla arzulanan motivasyon düzeyidir. İçsel motivasyon sürecindeki kişiler, yaptıkları işi dışsal motivasyon araçlarından bağımsız bir şekilde sürdürmesine karşın; literatürde içsel motivasyonu arttırmaya ve sürdürmeye yönelik bazı öneriler getirilmiştir. Özellikle; ilgi çekici işin sunulması, yapılan iş için bağımsızlık imkânı verilmesi, farkedilme ve başarıma duygularının desteklenmesi, sözel olarak takdir ve geribildirim sağlanması, bazı yetkilerin devredilmesi gibi uygulamalar literatürde yer alan ve içsel motivasyonu arttırmaya yönelik araçların başında gelmektedir. Bununla birlikte, X Kuşağı için “maddi faktörlerin” ikinci sırada yer alması ise; Y Kuşağı’na benzer şekilde, ekonomik içerikli dışsal araçların söz konusu kuşağın motivasyon sürecinde kullanılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada ayrıca “iş tatminine” ilişkin sorulara da yer verilmiştir. Uygulanan anket neticesinde elde edilen veriler; Y Kuşağı’nın “iş tatminsizliği” faktörüne katılım düzeyinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, Y Kuşağı üyeleri arasında iş tatminsizliği yaşayanların oranının daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Nitekim, Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’nde yer alan ve motivasyonsuzluğu ifade eden “Amotivasyon” faktörüne de Y Kuşağı’nın daha yüksek katılım gösterdiği dikkate alındığında; iş tatminsizliği konusunda elde edilen sonuca paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır.

Araştırmada; Çokboyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’nde yer alan faktörler ile iş tatmini ve iş tatminsizliği arasındaki korelasyon da incelenmiştir. Elde edilen korelasyon katsayıları neticesinde “iş tatmini” ile “İçsel Motivasyon” faktörünün aynı yönde ve oldukça kuvvetli bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. X Kuşağı arasında “İçsel Motivasyon” faktörüne verilen önem dikkate alındığında iş tatmini düzeyinin de neden yüksek olduğu bu ilişki çerçevesinde anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, Y Kuşağı’nın motivasyon faktörleri arasında ilk sıralarda tespit edilen “İçe Yansıtılmış Etkilenme” ve “Dışsal Sosyal Etkilenme” faktörlerinin de iş tatmini ile aynı yönde, ancak “İçsel Motivasyon” faktörüne kıyasla nispeten daha zayıf bir ilişki içerisinde olduğu anlaşılmıştır. Bu durum, Y Kuşağı’ndaki iş tatmini düzeyinin X Kuşağı’na göre daha düşük kalmasının nedeninin motivasyon faktörlerinde aranması gerektiğini ortaya koymaktadır.

İş tatminsizliği (TSİZ) ile diğer değişkenlerin ilişkisini gösteren sütun incelendiğinde ise; iş tatminsizliğinin, sadece Y Kuşağı’nın motivasyon faktörleri arasında öne çıkan “Dışsal Sosyal Etkilenme” faktörü ile zayıf olmakla birlikte aynı yönde bir ilişkisi olduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte; X Kuşağı’nda ilk sırada gelen İçsel Motivasyon faktörü, iş tatminsizliği ile ters yönde ve kuvvetli bir şekilde ilişki içerisinde yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle içsel olarak motivasyon sağlayan çalışanlarda iş tatminsizliğinin yaşanması, aralarındaki ilişkiden dolayı oldukça düşük bir ihtimal olarak düşünülmektedir.

Anketin son kısmında ise; güven, boş zaman, rekabet, işbirliği ve sektörel tercih olgularına ilişkin sorulara yer verilmiştir. Belirtilen sorulara ilişkin bulgular; X Kuşağı ve Y Kuşağı arasında “boş zaman açısından tatmin düzeyi” ve “sektöre giriş

aşamasındaki tercih” bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır. Belirtilen kriterler için ortaya çıkan farklılıklar ise X Kuşağı’nın katılım düzeyinin daha fazla olmasıyla gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle, X Kuşağı temsilcileri çalıştıkları sektörü, Y Kuşağı’na kıyasla daha fazla bilinçli olarak tercih ettiklerini belirtmiş ve işlerinden arta kalan boş zamanın kendileri için Y Kuşağı’na nazaran daha tatmin edici olduğunu ifade etmiştir. Diğer taraftan, “başkalarına karşı güven” ile “rekabet ve işbirliğinin desteklenmesi” konularında X Kuşağı ile Y Kuşağı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Özetle; X Kuşağı ve Y Kuşağı’nın motivasyon kaynaklarının incelendiği araştırmada ortaya konulan hipotezler, yapılan ampirik araştırma neticesinde doğrulanmıştır. Bununla birlikte, gelecekteki araştırmalar için diğer örgütsel davranış konuları açısından söz konusu kuşakların incelenmesi ve çalışma değerlerinin profilinin ortaya çıkarılması önerilmektedir. Ayrıca, konu ile ilgili Türkiye’de yeterli düzeyde sosyolojik araştırmaların da gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, Aslı Beyhan: “Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Factors Differ for Generation X and Generation Y?”, **International Journal of Business and Social Science**, Cilt: 5, Sayı: 5, 2014, ss. 12-20.
- Adak, Naci,
Murat Hançer: “Otel Personelinde Güdüleme Faktörleri: Kuşadası rneği”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, 2002, ss. 155-161.
- Adams, J. Stacy: “Inequity in Social Exchange”, **Advances in Experimental Social Phsycology**, New York, Academic Press Inc., Editör: Leonard Berkowitz, Sayı: 2, 1965, ss. 267-299.
- Afşar, Muharrem: “Küresel Kriz ve Türk Bankacılık Sektörüne Yansımaları”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, 2011, ss. 143-171.
- Alderfer, Clay P.: **Existence, Relatedness, and Growth**, New York, Free Press, 1972.
- Alışveriş Merkezleri
ve Yatırımcılar Derneği: “Databank”, (Çevrimiçi)
<http://www.ayd.org.tr/TR/DataBank.aspx>, 15 Kasım 2014.
- Alpkaya, Faruk: “Toplumsal Yapı ve Toplumsal Değişme”, **1920’den Günümüze Türkiye’de Toplumsal Yapı ve Değişim**, Der: Faruk Alpkaya, Bülent Duru, Ankara, Phoenix Yayınevi, ss. 7-15.

- Alsop, Ronald: **The Trophy Kids Grow Up: How The Millennial Generation is Shakin Up The Workplace**, San Francisco, Jossey Bass, 2008.
- Armağan, İbrahim: **Gençlik Gözüyle Gençlik: 21. Yüzyıl Eşiğinde Türkiye Gençliği**, İstanbul, Kırkısraklılar Vakfı Yayını, 2004.
- Artan, İnci Erdem, Deniz Börü, Güler İslamoğlu, Serra Yurtkoru, Beril Sipahi, Kutlu Çalışkan, Sinem Ergün: **Üniversite Gençliği Değerleri: Korkular ve Umutlar**, İstanbul, TESEV Yayınları, 2005.
- Artar, Okşan Kibrtiçi, Ayşe Atılğan Sarıdoğan: “Küresel Finans Krizin Türkiye’de Bankacılık Sektörü Mali Yapısına Etkisi”, **Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı:2, 2012, ss. 1-17.
- Atabek, Erdal: **Modern Dünyada Değer Kayması ve Gençlik**, İstanbul, Alkım Yayınevi, 2003.
- Avcı, Nazmi: **Toplumsal Değerler ve Gençlik**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2007.
- Ayan, Ebubekir: “Türk Bankacılık Sektöründe İstihdam Analizi ve İstihdamın Arttırılması Olanakları”, **Business and Economic Research Journal**, Cilt: 3, Sayı: 1, 2012, ss. 41-57.
- Aydın, Nurhan: “Dünya’da ve Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi”, **Bankacılık ve Sigortacılığa Giriş**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Editör: Metin Toprak, Metin Coşkun, 2012, ss. 52-77.

- Aydın, Suavi,
Yüksel Taşkın: **1960'tan Günümüze Türkiye Tarihi**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2014.
- Aydoğan, Filiz,
Nurhan Babür Tosun,
Mehmet Tıǧlı: “Televizyondaki Yarışma Programlarına Eleştirel Bakış ve Kurum İmajı”, **Medya ve Popüler Kültür**, Editör: Filiz Aydoğan, İstanbul, Yaylacık Matbaası, 2004, ss. 83-100.
- Aykaç, Mustafa,
Zeki Parlak, Süleyman
Özdemir: **Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye’de KOBİ’ler**, İstanbul, İTO Yayınları, 2009.
- Aysan, Ahmet Faruk,
Yıldız Lerzan: “The Regulation of The Credit Card Market in Turkey”, 2006, (Çevrimiçi) http://mpa.ub.uni-muenchen.de/5490/1/MPRA_paper_5490.pdf, 08 Mart 2015.
- Aytaç, Serpil: “Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış**, 2. Bs., Ed: Aşkın Keser, Ankara, Nobel Basım Yayın, 2005, ss. 125-141.
- Aytaç, Serpil: **Çalışma Yaşamında Kariyer**, 2. Bs., Bursa, Ezgi Kitabevi, 2005.
- Aziz, Aysel: **Toplumsallaşma ve Kitle İletişim**, Ankara, Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları, 1982.
- Bakan, Sumru: “1980'den Günümüze Türkiye'de Uygulanan Neo-Liberal İktisat Politikaları”, **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, 2009, ss. 116-125.

- Balcıoğlu, İbrahim: “Stres, Gençlik, Kentleşme, Şiddet”, **Yeni Symposium Dergisi**, C: 39, S: 1, 2001, ss. 49-56.
- Baldonado, Arthur M.: “Motivating Generation Y and Virtual Teams”, **Open Journal of Business and Management**, Sayı: 1, 2013, ss. 39-44.
- Baloğlu, Burhan: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi**, 3. Bs., İstanbul, Der Yayınları, 2006.
- Bankalararası Kart Merkezi: “Kart Monitör 2014”, (Çevrimiçi) http://www.bkm.com.tr/basin/kart_monitor_2014.pdf, 08 Mart 2015.
- Bankalararası Kart Merkezi: “Pos, ATM, Kart Sayısı”, (Çevrimiçi) http://www.bkm.com.tr/istatistik/pos_atm_kart_sayisi.asp, 08 Mart 2015.
- Bankalararası Kart Merkezi: “Tarihçe”, (Çevrimiçi) <http://www.bkm.com.tr/tarihce.bkm>, 08 Mart 2015.
- Barford, Ian B., Patrick T. Hester: “Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory”, **Defense Acquisition Research Journal**, Cilt: 18, Sayı: 1, 2011, ss. 63-72.
- Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü: **Türkiye’de Aile Değerleri Araştırması**, Editör: Mustafa Turgut, Ankara, Manasa Medya Planlama Reklam Hizmetleri San. Tic. Ltd. Şti., 2010.
- Baudrillard, Jean: **Tüketim Toplumu**, Çev: Hazal Deliceçaylı ve Ferda Keskin, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2013.
- Bauman, Zygmunt: **Bireyselleşmiş Toplum**, Çev: Yavuz Alagon, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2011.

- Bayhan, Vehbi: “Milenyum veya (Y) Kuşığı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı” **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3, 2014, ss. 8-25.
- BDDK: “Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri – Eylül 2015”, (Çevrimiçi) https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/14650tbs_temel_gostergeler_raporu_eylul_2015.pdf, 22 Şubat 2016.
- Bektaş, Hakan, Arif Saldanlı: “Türk Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatminin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, **Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, Sayı: 23, 2015, ss. 94-111.
- Bektaş, Hakan: “İkili Değişkenler için Faktör Analizi: Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Bir Uygulama”, **Basılmamış Doktora Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Bilgin, Nuri: **Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1995.
- Bocock, Robert: **Tüketim**, Ankara, Dost Kitabevi, Çev: İrem Kutluk, 1997.
- Boone, Louis E., David L. Kurtz: **Contemporary Business**, 8. Bs., Florida, The Dryden Press, 1996.
- Bozkurt, Veysel: **Değişen Dünyada Sosyoloji**, 9. Bs., Bursa: Ekin Yayınevi, 2013.
- Bozkurt, Veysel: **Endüstriyel&Post-Endüstriyel Dönüşüm**, 2. Bs, Bursa, Ekin Yayınevi, 2012.

Bristow, Denny, Douglas “A Cross-Generational Comparison of Motivational
Amyx, Stephen B. Factors in A Sales Career Among Gen-X and Gen-Y
Castleberry, James J. College Students”, **Journal of Personal Selling &
Cochran: Sales Management**, Cilt: 31, Sayı:1, 2011, ss. 77-85.

Brown, Sky, Britt Carter, “Generation Y in The Workplace”, 2009, (Çevrimiçi)
Michael Collins, <http://bush.tamu.edu/research/capstones/mpsa/projects/2009/2009GenerationYintheWorkplace.pdf>, 12 Şubat
Christopher Gallerson, 2015.
Grady Griffin, Jon

Greer, Ray Griffith,
Emily Johnson, Kate
Richardson:

Bulut, Mehmet Ali: **Avrupa Birliği Nedir?**, Sakarya: Vipajans Yayınları,
2005.

Bülbül, Şahamet: **Tanımlayıcı İstatistik**, 3. Bs., İstanbul, Der Yayınları,
2013.

Carmines, Edward **Reliability and Validity Assessment**, 9. Bs., USA,
G.,Richard A. Zeller: Sage Publications, 1987.

Charles L. Hulin, “Job Enlargement, Individual Differences, and Worker
Milton R. Blood: Responses”, **Readings in Organizational Behavior
and Human Performance**, Editör: Larry L.
Cummings, William E. Scott, Illinois, Richard D.
Irwin Inc. and The Dorsey Press, 1969, ss. 377-393.

Coşkun, Necat, H. Naim **Türkiye’de Bankacılık Sektörü Piyasa Yapısı,**
Ardor, H. Çermikli, O. **Firma Davranışları ve Rekabet Analizi**, İstanbul,
Eruygur, Fahriye Öztürk, GM Matbaacılık ve Ticaret A.Ş., 2012.
İbrahim Tokatlıoğlu,
Gökhan Aykaç, Tolga
Dağlaroğlu:

- Cullen, Jim: **A Short History of the Modern Media**, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd., 2014.
- Çağıltay, Kürşat: **Herkes İçin İnternet**, Ankara, METU Press, 1997, s. 20-21.
- Çemberci, Murat, Melike “Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi”, **Online Academic Journal of Information Technology**, Cilt: 5, Sayı: 15, 2014, ss. 57-73.
- Çetin, Başak Işıl: **İktisadi Sistemler Bağlamında Gelir Dağılımı – Kredi Ekonomisi İlişkisi**, Ankara: ÇASGEM Yayınları, 2013.
- Daft, Richard L.: **Management**, 4. Bs., Florida, The Dryden Press, 1997.
- Dağtaş, Banu, Erdal **Medya, Tüketim Kültürü ve Yaşam Tarzları**, Ankara, Ütopya Yayınevi, 2009.
- Daloğlu, Elif Sezi: “Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, Yaşar Üniversitesi, 2013.
- Danış, Didem: “Demografi: Nüfus Meselelerine Sosyolojik Bir Bakış”, **Türkiye Bilimler Akademisi Sosyoloji Ders Notları**, (Çevrimiçi) http://www.acikders.org.tr/pluginfile.php/4144/mod_resource/content/2/TUBA1.pdf, 03 Şubat 2015
- Davies, Glyn: **A History of Money: From Ancient Times to Present Day**, 3. Bs., Cardiff, University of Wales Press, 2002.

Deci, Edward L., “Self-Determination Theory and Basic Need Satisfaction: Understanding Human Development in Positive Psychology”, **Ricerche di Psicologia**, Cilt: 27, Sayı: 1, 2004, ss. 23-40.

Deci, Edward L., “Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health”, **Canadian Psychology**, Cilt: 49, Sayı: 3, 2008, ss. 182-185.

Deci, Edward L., “The Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life’s Domain”, **Canadian Psychology**, Cilt: 49, Sayı: 1, 2008, ss. 14-23.

Deci, Edward L., “The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior”, **Psychological Inquiry**, Cilt: 11, Sayı: 4, 2000, ss. 227-268.

Deci, Edward L., **Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior**, New York, Springer Science, 1985.

Deloitte Eğitim Vakfı: “Y Kuşağı İnovasyon Araştırması”, 2013, (Çevrimiçi) http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/Other/TR_Y_Kusagi_Inovasyon_Arastirmasi_11072014.pdf, 10 Mart 2015.

Diamond, Larry, **Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi: Yeni Değerlendirmeler**, Çev: Ergun Özbudun, Levent Köker, Ankara: Türk Demokrasi Vakfı, 1994.

- Dorsey, Jason Ryan: **Y-Size Your Business: How Gen Y Employees Can Save You Money and Grow Your Business**, New Jersey, John Wiley&Sons Inc., 2010.
- Drucker, Peter: **Innovation and Entrepreneurship**, New York, Harper Business, 2006.
- Drucker, Peter: **Management Challenges for the 21st Century**, New York, Harper Business, 2001.
- Dündar, Süleyman, Hatice Özutku, Fatih Taşpınar: “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, 2007, s. 105-119.
- Ekin, Volkan: “Tüketim Toplumu, Hedonizm ve Araç Olarak Yazılı Basın”, **Basılmamış Doktora Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- eMarketer: “Internet to Hit 3 Billion Users in 2015”, (Çevrimiçi) <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1011602>, 08 Şubat 2015.
- Er, Selami: **Devletin Bankacılık Sektöründe Düzenleyici ve Denetleyici Rolü ve Türkiye Uygulaması**, 2. Bs., İstanbul, İTO Yayınları, 2009.
- Ercan, Fuat: “Neo-Liberal Orman Yasalarından Kapitalizmin Küresel Kurumsallaşma Sürecine Geçiş: Yapısal Reformlar-I”, **İktisat Dergisi**, İstanbul: Kurtiş Matbaacılık Sanayi, Sayı: 435, 2003, ss. 3-9.
- Erdem, Ziya: **Tele Çalışma**, İstanbul, Filiz Kitabevi, 2004.

Eriş, Engin Deniz, Pınar Süral Özer, Ömür Neczan Timurcanday Özmen, Özlem Çakır, 161.

Güler Tozkoparan:

Erkal, Mustafa: “Türk Aile Yapısı ve Bazı Meseleler”, **Sosyoloji Konferansları Dergisi**, Sayı: 24, 1993, ss. 15-20.

Erkal, Mustafa: **Sosyoloji**, 8. Bs., İstanbul, Filiz Kitabevi, 1997.

Erkal, Mustafa: **Sosyoloji: Toplumbilim**, İstanbul, Der Yayınevi, 2006, s. 124.

Ernst & Young: “Younger Managers Rise in the Ranks”, 2013, (Çevrimiçi) <http://www.ey.com/US/en/Issues/Talent-management/Talent-Survey-Members-of-each-generation-perceived-characteristics>, 08 Şubat 2015.

Ertas, Nevbahar: “Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service”, **Public Personnel Management**, Cilt: 44, Sayı: 3, 2015, ss. 1-23.

Espinoza, Chip, Mick Ukleja, Craig Rush: **Managing The Millennials: Discover The Core Competencies For Managing Today’s Workforce**, New Jersey, John&Wiley Sons Inc., 2010.

Etlican, Gizem: “X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması”, **Basilmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

European Union Homepage: “Treaty of Maastricht on European Union”, (Çevrimiçi)
http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/treaties_maastricht_en.htm, 18 Mart 2015.

Eurostat: “Total Population”, (Çevrimiçi)
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tps00001&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>, 18 Mart 2015.

Fabrigar, Leandre R., Duane T. Wegener: **Exploratory Factor Analysis**, USA, Oxford University Press, 2012.

Foster, John Bellamy: **Kapitalizmin Malileşmesi ve Kriz**, Çev: Çiğdem Çidamlı, İstanbul: Kalkedon Yayıncılık, 2008.

Fromm, Erich: **Sahip Olmak ya da Olmak**, Çev: Aydın Arıtan, İstanbul, Arıtan Yayınevi, 2003.

Gagne, Marylene, Jacques Forest Maarteb Vansteenkiste, Laurence Crevier-Braud, Anja van den Broeck, Ann Krıştşn: “The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt: 24, Sayı: 2, ss. 178-196.

Aspeli, Jenny Bellerose,
Charles Benabou,
Emanuela Chemolli,
Stefan Tomas Güntert,
Hallgeir Halvari, Devani
Laksmi Indiyastuti, Peter
A. Johnson, Marianne

Hauan Molstad, Mathias
Naudin, Assane Ndao,
Anja Hagen Olafsen,
Patrice Roussel, Zheni
Wang, Cathrine
Westbye:

Gagne, Marylene, “Self-Determination Theory and Work Motivation”,
Edward L. Deci: **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 26, Sayı:
4, 2005, ss. 331-362.

Gagne, Marylene, “The History of Self-Determination Theory in
Edward L. Deci: Psychology and Management”, **The Oxford
Handbook of Work Engagement, Motivation, and
Self-Determination Theory**, Editör: Marylene
Gagne, Oxford, Oxford University Press, 2014, ss. 1-
9.

Giddens, Anthony: **Runaway World: How Globalization is Reshaping
Our Lives**, 2. Bs., Londra: Profile Books Ltd., 2002.

Google: “Consumer Barometer”, (Çevrimiçi)
<https://www.consumerbarometer.com/en/insights/?countryCode=TR>, 08 Şubat 2015.

Gordon, Rachel Singer: **The NextGen Librarian’s Survival Guide**, New
Jersey, Information Today Inc., 2006.

Gorsuch, Robert: **Factor Analysis**, USA, W.B. Saunders Company,
1974.

Gravett, Linda, Robin **Bridging the Generation Gap: How to Get radio
Throckmorton: Babies, Boomers, Gen Xers, and Gen Yers to Work**

- Together and Achieve More**, New Jersey, Career Press, 2007.
- Greenberg, Jerald, **Behavior in Organizations**, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1997.
- Robert A. Baron:
- Gültekin, Nihat: “Yeni İşletmecilik Anlayışında Bilgi Yönetiminin Rolü”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, C: 18, S: 1, 2003, ss. 257-272.
- Gümüş, Sefer, **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, İstanbul, Hiperlink Yayınları, 2012.
- Beşir Sezgin:
- Gürsoy, Doğan, “Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce”, **International Journal of Hospitality Management**, Sayı: 27, 2008, ss. 448-458.
- Thomas A. Maier, Christina G. Chi:
- Hackman, J. Richard, “Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Sayı: 16, 1976, ss. 250-279.
- Greg R. Oldham:
- Hair, Joseph F. , Black, **Multivariate Data Analysis**, 5. Bs, New Jersey, W. C., Babin, B. J., Prentice Hall International Inc., 1998.
- Anderson, R. E.:
- Halil Mutioğlu, Fahriye Gözgü: “Küreselleşme ve Toplumsal Dönüşüm”, **Küreselleşme**, Ed: Abdullah Özdemir, Mümin Eser, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2009, ss. 1-32.
- Herzberg, Frederick: “Bir Kere Daha: Çalışanları Nasıl Motive Edersiniz?”, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon**, Çev: Leyla Aslan, İstanbul, Acar Matbaacılık A.Ş., 2004, ss. 51-74.

- Hitt, Micheal, Chet Miller, Adrienne Colella: **Organizational Behavior**, 3. Bs., New York, John Wiley and Sons Inc., 2011.
- Hodgetts, Richard M.: **Organizational Behavior: Theory and Practice**, New York, Macmillan Publishing Company, 1991.
- Hodgetts, Richard M.: **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, 2. Bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 1999.
- Hollenbeck, Noe, Gerhart Wright: **Fundamentals of Human Resource Managemet**, 4. Bs., New York, McGraw Hill/Irwin, 2011.
- Hotamışlı, Mustafa, Fazıl Şenol: **İşgüvencesinin Motivasyon Açısından Önemi**, Ankara, Nobel Basım Yayım Dağıtım, 2011.
- Howe, Neil, William Strauss: **Millennials Rising: The Next Great Generation**, New York, Vintage Books, 2000.
- ILO: “World of Work Report 2009”, (Çevrimiçi) http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_118384.pdf, 08 Mart 2015.
- Ipsos: “Ayna: Onlar Y Kuşağı”, (Çevrimiçi) <http://www.arastirmakutuphanesi.com/onlar-y-kusagi/>, 03 Şubat 2015
- Israel, D.: **Data Analysis in Business Research: A Step by Step Nonparametric Approach**, Response Book, India, 2008.
- Işığışık, Özlem: “Çağımızın Yeni Gerçeği: Hızla Artan Altın Yakalı Bilgi İşçisi Talebi ve Sonuçları”, **Çalışma Yaşamında**

Dönüşümler: Örgütsel Bakış, 2. Bs., Ed: Aşkın Keser, Ankara, Nobel Basım Yayın, 2005, ss. 69-77.

İKV: “Avrupa Birliği’nin Tarihçesi”, (Çevrimiçi)
http://www.ikv.org.tr/ikv.asp?ust_id=3&id=28, 18
Mart 2015.

İKV: “Türkiye-AB Adaylık Süreci”, (Çevrimiçi)
http://www.ikv.org.tr/ikv.asp?ust_id=36&id=446, 18
Mart 2015.

İSMMMÖ: “Apolitik Hayat, Oh Ne Rahat!”, İSMMMÖ Yaşam
Dergisi, Sayı: 22, 2009, (Çevrimiçi)
<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/YASAM/22yasam/24-27.pdf>, 17 Mart 2015.

İSMMMÖ: “Türkiye’nin Yaratıcı Geleceği: Y Kuşağı”, 2014,
(Çevrimiçi)
<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/basin/2014/BULTE N/T%C3%BCrkiye%E2%80%99nin%20Yarat%C4%B1c%C4%B1%20Gelece%C4%9Fi%20Y%20Ku%C5%9Fa%C4%9F%C4%B1%20Raporu%20Bas%C4%B1n%20B%C3%BClteni.PDF>, 11 Şubat 2015.

İstanbul Değerleme: “Alışveriş Merkezi Piyasası Raporu”, 2012, s. 4.;
(Çevrimiçi)
[http://www.igd.com.tr/Files/LX1D8F2A346F020A0A .pdf](http://www.igd.com.tr/Files/LX1D8F2A346F020A0A.pdf), 15 Kasım 2014.

İstanbul Mülkiyeliler **Türk Gençliği 98: Suskun Kitle Büyüteç Altında**,
Vakfi Araştırma Ankara, Konrad Adaneur Vakfı, 1999.
Merkezi:

- İşçimen, Didem Sever: “Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Örnek Bir Uygulama”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- İyibozkurt, Erol: **Küreselleşme ve Türkiye: Sorunlar ve Çözümler**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2004.
- Johnson, Meagan, Larry Johnson: **Generation Inc.: From Boomers to Linksters – Managing the Friction Between at Works**, New York, American Association Company, 2010.
- Judge, Timothy A., Ryan Klinger: “Promote Job Satisfaction Through Mental Change”, **Handbook of Principles of Organizational Behavior**, 2. Bs., Editör: Edwin A. Locke, United Kingdom, John Wiley and Sons Ltd., 2009, ss. 107-121.
- Kahraman, Hasan Bülent: **Postmodernite ile Modernite Arasında Türkiye: 1980 Sonrası Zihinsel, Toplumsal, Siyasal Dönüşüm**, İstanbul, Everest Yayınları, 2002.
- Kahraman, Murat, Mustafa Merter, Erkan Kalem: “Öfke, Kaygı, Narsisizm”, (Çevrimiçi) [http://www.benotesiakademi.com/arastirma_yayin.asp?x=%C3%B6fke+kayg%C4%B1+narsisizm+\(ara%C5%9Ft%C4%B1rma+%C3%B6zeti\)&id=30](http://www.benotesiakademi.com/arastirma_yayin.asp?x=%C3%B6fke+kayg%C4%B1+narsisizm+(ara%C5%9Ft%C4%B1rma+%C3%B6zeti)&id=30), 05 Şubat 2015
- Karaaslan, İlknur Aydoğdu, Leyla Budak: “Üniversite Öğrencilerinin Cep Telefonu Özelliklerini Kullanımlarının ve Gündelik İletişimlerine Etkisinin Araştırılması”, **Journal of Yasar University**, Cilt: 7, Sayı: 26, 2012, ss. 4548-4571.

- Karakaş, Mehmet: “Türkiye’nin Kimlikler Siyaseti ve Sosyolojisi”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2013, ss. 1-44.
- Karakaya, Abdullah, Ferda Alper Ay: “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 31, Sayı: 1, 2007, ss. 55-67.
- Keleş, Hatice Necla: “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2011, ss. 129-139.
- Keleş, Ruşen: **Kentleşme Politikası**, 9. Bs, İstanbul, İmge Kitabevi, 2010.
- Kermally, Sultan: **Gurus on People Management**, Londra, Thorogood Publishing Ltd., 2004.
- Keser, Aşkın: **Çalışma Psikolojisi**, 5. Bs., Bursa, Ekin Yayınevi, 2015.
- Keser, Aşkın: **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Bursa, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, 2006.
- Kılıç, Kemal: “Kentsel Gençlik Araştırması Anketi Bağlamında: Gençlerin Siyasal Eğilimini Etkileyen Faktörler”, **Gençler Tartışıyor: Siyasete Katılım, Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, Der: Cemil Boyraz, İstanbul, TÜSES Yayınları, 2010, ss. 17-55.
- Kıray, Mübeccel: **Toplumsal Yapı Toplumsal Değişme**, İstanbul, Bağlam yayıncılık, 1999.

Kian, Tan Shen, Wan Fauziah Wan Yusoff: “Generation X and Y and Their Work Motivation”, **Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship**, Malezya, 18-19 Aralık 2012, ss. 396-407.

KOBİ Bilgi Sitesi: “Türkiye’deki KOBİ Tanımı”, (Çevrimiçi) <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout>, 15 Mart 2015.

Koç, İsmet, Mehmet Ali Eryurt, Tuğba Adalı, Pelin Seçkiner: **Türkiye’nin Demografik Dönüşümü**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü Yayını, 2010.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 11. Bs., İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2007.

KONDA Araştırma ve Danışmanlık: **Türkiye’de Gençlerin Katılımı**, İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2014.

Kondalkar, V. G.: **Organizational Behaviour**, New Delhi, New Age International Ltd., 2007.

Kongar, Emre: **21. Yüzyılda Türkiye: 2000’li Yıllarda Türkiye’nin Toplumsal Yapısı**, 39. Bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2007.

Korkmaz, Adem, Adnan Mahiroğulları: **İşsizlikle Mücadelede Emek Piyasası Politikaları: Türkiye ve AB Ülkeleri**, 2. Bs., Bursa, Ekin Yayınevi, 2007.

Köker, Levent: “Seçim Sistemleri ve Siyasi Çoğulculuk”, **Anayasa Yargısı Dergisi**, Cilt: 23, 2006, ss. 199-210.

- Kupperschmidt, Betty R.: “Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management”, **Health Care Management**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2000, ss. 65-76.
- Kümbetoğlu, Belkıs: “Aile, Evlilik, Nikah: Farklılaşan Kavramlar”, **Toplum ve Bilim**, Sayı: 73, 1997, ss. 111-128.
- Lagro, Esra,
Knud Erik Jorgensen: “Introduction: Prospects for a Difficult Encounter”, **Turkey and the European Union**, Ed: Esra Lagro, Knud Erik Jorgensen, Hampshire, Palgrave Macmillan, 2007, ss. 1-10.
- Landy, Frank J., Jeffrey M. Conte: **Work in The 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, 3. Bs., New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2010.
- Langton, Nancy,
Stephen P. Robbins: **Fundamentals of Organizational Behavior**, 3. Bs., Ontario, Pearson Canada, 2006.
- Lasch, Cristopher: **The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations**, New York, W.W. Norton&Company Inc., 1978.
- Latham, Gary P.: **Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice**, California, SAGE Publications, 2007.
- Lipkin, Nicole A.,
April J. Perrymore: **Y in The Workplace: Managing The “Me First” Generation**, New Jersey, The Career Press Inc., 2009.
- Locke, Edwin A.,
Gary P. Latham: “Goal Setting Theory, 1990”, **New Developments in Goal Setting and Task Performance**, Editör: Edwin A. Locke, Gary P. Latham, New York, Routledge-Taylor&Francis Group, 2013, ss. 3-15.

- Locke, Edwin A.: “Motivation Through Conscious Goal Setting”, **Applied & Preventive Psychology**, Sayı:5, 1996, ss. 117-124.
- Locke, Edwin A.: “Self-Set Goals and Self-Efficacy as Mediators of Incentives and Personality”, **Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy**, Editör: Miriam Erez, Uwe Kleinbeck, Henk, Thierry, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc., 2001, ss. 13-26.
- Locke, Edwin A.: “Toward A Task Theory of Motivation and Incentives”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Sayı: 3, Cilt: 2, 1968, ss. 157-189.
- Luthans, Fred: **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, 12. Bs., New York, McGraw-Hill Irwin Companies Inc., 2011.
- Lüküslü, Demet: “Günümüz Türkiye Gençliği: Ne kayıp Bir Kuşak Ne Ülkenin Aydınlık Geleceği”, **Türkiye’de Gençlik Çalışması ve Politikaları**, İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2008, ss. 287-297.
- Lüküslü, Demet: **Türkiye’de Gençlik Miti: 1980 Sonrası Türkiye Gençliği**, 2. Bs, İstanbul, İletişim Yayınevi, 2013.
- Ma, Qingguo, Jia Jin, Liang Meng, Qiang Shen: “The Dark Side of Monetary Incentive: How Does Extrinsic Reward Crowd Out Intrinsic Motivation”, **NeuroReport**, Cilt: 25, Sayı: 3, 2014, s. 194-198.
- Mahiroğulları, Adnan: “Küreselleşmenin Kültürel Değerler Üzerine Etkisi”, **Sosyal Siyaset Konferansları – Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş’a Armağan Özel Sayısı**, 2005, Sayı: 50, ss. 1275-1288.

- Martin, Carolyn A., **Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties**, Amherst, HRD Press, 2001.
- Bruce Tulgan:
- Maslow, **Motivation and Personality**, New York, Harper&Row Publishing, 1954.
- Abraham Harold:
- Maslow, **The Farther Reaches of Human Nature**, 4. Bs., New York, Penguin Books Ltd., 1993.
- Abraham Harold:
- McClelland, David D., “Güç-Muhteşem Bir Motivasyon Faktörü”, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon**, Çev: Leyla Aslan, İstanbul, Acar Matbaacılık A.Ş., 2004, ss. 101-124.
- David H. Burnham:
- McCrindle “New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y”, 2006, (Çevrimiçi)
- Research Center: https://www.communitywest.com.au/component/docman/?view=download&alias=298-skilled-workforce-disability-2&category_slug=fundamentals-of-recruitment, 16 Mart 2015.
- McCrindle, Mark, **the ABC of XYZ: Understanding the Global Generations**, 2. Bs., Sdney, UNSW Press, 2011.
- Emily Wolfinger:
- McGregor, Douglas: “The Human Side of Enterprise”, **Management Review**, Sayı: 46, Cilt: 11, 1957, ss. 22-28.
- McShane, Steven L., **Organizational Behavior**, 5. Bs., New York, McGraw Hill Companies Inc., 2010.
- Mary Ann von Glinow:
- Meier, Justin, Stephen F. “Generation Y in The Workforce: Managerial Challenges”, **The Journal of Human Resource and**
- Austin,

- Mitchell Crocker: **Adult Learning**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2010, ss. 68-78.
- Mom Corps: “Annual Labor Day Survey”, (Çevrimiçi)
<https://www.momcorps.com/press-room/news/details/news/2012/08/30/press-release---annual-labor-day-survey-of-working-adults-shows-u.s.-employees-willing-to-give-up-increased-percentage-of-salary-for-flexibility-at-work-over-year-ago>, 16 Mart 2015.
- Mottaz, Clifford J.: “The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction”, **The Sociological Quarterly**, Cilt: 26, Sayı: 3, 1985, ss. 365-385.
- Murat, Sedat: **Bütünleşme Sürecinde Türkiye ve Avrupa Birliği’nin Karşılaştırmalı Sosyal Yapısı**, İstanbul: Filiz Kitabevi, 2000.
- Murat, Sedat: **Dünden Bugüne İstanbul’un Nüfus ve Demografik Yapısı**, İstanbul, İTO Yayınları, 2006.
- Murphy, P. Karen, “A Motivated Exploration of Motivation Terminology”, **Contemporary Educational Psychology**, Cilt: 3, Sayı: 53, 2000, ss. 3-53.
- Murphy, Susan A., **Leading A Multigenerational Workforce**, Claire Raines: Washington, AARP, 2007.
- Mütevellioğlu, Nergis, “İşsizlik, Üniversiteli Gençlik ve Gelecek: Bir Alan Araştırmasının Bulguları”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C: 11, S: 1, 2010, ss. 207-229.

- NAS: “Recruiting & Managing the Generations”, 2014, (Çevrimiçi)
<http://www.nasrecruitment.com/uploads/files/recruiting-managing-the-generations-04-2014-90.pdf>, 08 Şubat 2015.
- Newman, David M.: **Sosyoloji**, 3. Bs., Ankara, Nobel Yayınevi, 2013.
- Obuz, Yunus: “Maddi ve Maddi Olmayan Motivasyon Unsurlarının Cinsiyete Dayalı Ölçümü: Perakendecilik Sektöründe Uygulaması”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Osteraker, Maria C.: “Measuring Motivation In A Dynamic Organization: A Contingency Approach”, **Strategic Change**, Sayı: 8, 1999, ss. 103-109.
- Osteraker, Maria C.: “Measuring Motivation In A Learning Organization: A Contingency Approach”, **Journal of Workplace Learning**, Cilt: 11, Sayı: 2, 1999, ss. 73-77.
- Osterloh, Margit,
Bruno S. Frey: “Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms”, **Organization Science**, Cilt: 11, Sayı: 5, 2000, ss. 538-550.
- Önen, Levent,
Burak Tüzün: **Motivasyon**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2005.
- Öngider, Nilgün: “Boşanmanın Çocuk Üzerindeki Etkileri”, **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar**, Sayı: 5, Cilt: 2, 2013, ss. 140-161.

Özdemir, Süleyman, “Küçük Girişimciliğin Artan Önemi ve KOBİ’lerin
Halis Yunus Ersöz, Türkiye Ekonomisindeki Önemi”, **Sosyal Siyaset**
Halil İbrahim Sarıoğlu: **Konferansları Dergisi**, S: 53, 2007, ss. 173-230.

Özen, Serap: “Değişim Sürecinde İşin Anlamı”, **Çalışma**
Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış, 2. Bs.,
Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Editör: Aşkın Keser,
2005, ss. 79-105.

Özer, Pınar Süral, “Motivasyon ve Motivasyon Teorileri”, **Liderlik ve**
Tayfun Topaloğlu: **Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, 3.
Bs., Editör: Celalettin Serinkan, Ankara, Nobel Basım
Yayın Dağıtım, 2012, ss. 83-103.

Özgüven, Ali: **Ortak Pazar Tarım Politikası ve Türkiye**, Bursa:
Bursa Üniversitesi SBF Yayınları, 1982.

Özkazanç, Alev: “Cumhuriyet Döneminde Siyasal Gelişmeler:
Tarihsel-Sosyolojik Bir Değerlendirme”, **1920’den**
Günümüze Türkiye’de Toplumsal Yapı ve
Değişim, 3. Bs, Der: Faruk Alpkaya, Bülent Duru,
Ankara, Phoenix Yayınevi, 2014, ss. 71-105.

Özkoray, Belkıs Nurten: “Individualism and Democracy in Turkey”,
Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Boğaziçi
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Öztürk, Salih,
Deniz Özyakışır: “Türkiye Ekonomisinde 1980 Sonrası Yaşanan
Yapısal Dönüşümlerin GSMH, Dış Ticaret ve Dış
Borçlar Bağlamında Teorik Bir Değerlendirmesi”,
Mevzuat Dergisi, Sayı: 94, 2005, (Çevrimiçi)
<http://www.mevzuatdergisi.com/2005/10a/01.htm>,
07.03.2015.

- Öztürk, Zekai,
Hakan Dünder: “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, **C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 2, 2003, ss. 57-67.
- Parasız, İlker: **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, 8. Bs., Bursa, Ezgi Kitabevi, 2005.
- Parker, Sharon K.,
Sandra Ohly: “Designing Motivating Jobs: An Expanded Framework for Linking Work Characteristics and Motivation”, **Work Motivation: Past, Present and Future**, Editör: Ruth Kanfer, Gilad Chen, Robert D. Pritchard, New York, Routledge Taylor & Francis Group, 2008, ss. 233-284.
- Parlak, Zeki,
Süleyman Özdemir: “Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, Sayı: 60, 2011, ss. 1-58.
- Petri, Herbert L,
John M. Govern: **Motivation: Theory, Research and Application**, 5. Bs., Belmont, Thomson Learning Inc., 2004.
- Petri, Herbert L.: “Motivation”, **Encyclopedia Britannica**, (Çevrimiçi) <http://global.britannica.com/topic/motivation#toc12677>, 04 Mayıs 2015.
- Pett, Marjorie A.,
Nancy R. Lackey,
John J. Sullivan: **Making Sense of Factor Analysis: The Use of Factor Analysis for Instrument Development In Health Care Research**, USA, Sage Publications, 2003.
- Pew Research Center: “Millenials: A Portrait of Generation Next”, 2010, (Çevrimiçi) <http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>, 08 Şubat 2015.

- Pink, Daniel: **Drive: The Suprising Truth About What Motivates Us**, New York, Penguin Group Inc, 2009.
- Riggio, Ronald E.: **Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş**, 6. Bs., Çev Editörü: Belkıs Özkara, Ankara, Nobel Yayınevi, 2014.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge: **Örgütsel Davranış**, Çev: Güven Ordun, Editör: İnci Erdem, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 2013.
- Ryan, Richard M., Edward L. Deci: “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions”, **Contemporary Educational Psychology**, Cilt: 25, 2000, ss. 54-67.
- Ryan, Richard M., Edward L. Deci: “Self Determination Theory and Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being”, **American Psychologist**, Cilt: 55, Sayı: 1, 2000, ss. 68-78.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.
- Salkowitz, Rob: **Generation Blend: Managing the Technology Age Gap**, New Jersey, John&Wiley Sons Inc., 2008.
- Saruhan, Şadi Can, Müge Leyla Yıldız: **Çağdaş Yönetim Bilimi**, 2. Bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2013.
- Savaş, Selen: “Factors Affecting the Attitudes of Turkish Generation Y Consumers Toward U.S. Apparel Speciality Retailers”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

- Schermerhorn, John R., **Basic Organizational Behavior**, 2. Bs., New York: James G. Hunt, John Wiley&Sons Inc., 1998.
- Richard N. Osborn:
- Selamoğlu, Ahmet: **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, TÜHİS Yayınları, 1998.
- Serinkan, Celalettin: “Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular”, **Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, 3. Bs., Editör: Celalettin Serinkan, Ankara, Nobel Basım Yayım Dağıtım, 2012, ss. 149-177.
- Serper, Özer: **Uygulamalı İstatistik**, 7. Bs., Bursa, Ezgi Kitabevi, 2014.
- Seymen, Recep: “Ricardo’dan Schumpeter’e Kapitalizm”, **Sosyal Siyaset Konferansları, 43.44. Kitap**, İstanbul: Çantay Kitabevi, 2000, ss. 357-362.
- Seyyar, Ali: **Sosyal Siyaset Açısından Kadın ve Aile Politikaları**, İstanbul, Birey Yayıncılık, 1999.
- Sheskin, David J.: **Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures**, 3. Bs., USA, Chapman & Hall / CRC Press, 2004.
- Sınıksaran, Enis: **Teori ve Uygulamalarıyla İstatistiksel Yöntemler**, İstanbul, Filiz Kitabevi, 2001.
- Sinha, Jai B. P.: **Culture and Organizational Behaviour**, New Delhi, Sage Publications India Pvt Ltd, 2008.
- Skelsey, Hazel: “Maslow’s Hierarchy of Needs – The Sixth Level”, **The British Psychological Society**, Sayı: 27, 2014, ss. 982-983.

- Smola, Karen Wey, Charlotte D. Sutton: “Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millenium”, **Journal of Organizational Behavior**, Sayı: 23, 2002, ss. 363-382.
- Srinivasan, Vasanthi: “Multi Generations in The Workforce: Building Collaboration”, **IIMB Management Review**, Sayı: 24, 2012, ss. 48-66.
- Steger, Manfred B.: **Globalization: A Very Short Introduction**, 2. Bs., New York: Oxford University Press Inc., 2009.
- Sujansky, Joanne G., Jan Ferri Reed: **Keeping The Millenials: Why Companies Are Losing Billions in Turnover to This Generation and What to Do About It**, New Jersey, John Wiley&Sons Inc., 2009.
- Sümbüloğlu, Kadir, Vildan Sümbüloğlu: **Biyoistatistik**, 15. Bs Ankara, Hatiboğlu Yayınevi, 2012.
- Şahin, Mehmet Cem: “Türkiye’de Gençliğin Toplumsal Kimliği ve Popüler Tüketim Kültürü”, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 2, 2005, ss. 157-181.
- Şengül, Tarık: “Türkiye’nin Kentleşme Deneyiminin Dönemlenmesi”, **1920’den Günümüze Türkiye’de Toplumsal Yapı ve Değişim**, Der: Faruk Alpkaya, Bülent Duru, Ankara, Phoenix Yayınevi, ss. 407-453.
- T.C. Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü: **Türkiye’de Ergen Profili 2008**, Ankara, Manas Medya Planlama Reklam Hizmetleri San. Tic. Ltd. Şti., 2010.

- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı: **Radyo Televizyon Tarihi**, Ankara, 2011, (Çevrimiçi) http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Radyo%20Televizyon%20Tarihi.pdf, 06 Şubat 2015.
- Talu, Nilüfer: “Modernlik Söylemi: Endişeli Bakışlarda Modern Birey”, **METU Journal of the Faculty of Architecture**, Sayı:27, Cilt: 2, 2010, s. 146.
- Tanrıöver, Hülya Uğur: **Türkiye’de Televizyon Yayıncılığı 2011**, İstanbul, İTO Yayınları, 2012.
- Tapscott, Don: **Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World**, New York, McGraw-Hill, 2009.
- Tarhan, Ahmet Bora: “Türkiye’de Postmodernizm ve Siyasal Değişim”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 2, 2012, ss. 11-20.
- Taşoğlu, Jale, Alp Limoncuoğlu: “4857 Sayılı Kanun Kapsamında Esnek Çalışma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2010, ss. 77-85.
- TBB: “İstatistiki Raporlar – Banka, Şube ve Personel Bilgileri”, <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/aralik--2015---banka,-sube-ve-personel-bilgileri-/2497>, 25 Şubat 2016.
- TBB: “Kredilerin İllere ve Bölgelere Göre Dağılımı 1984-2013”, (Çevrimiçi) <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2013---resmi-istatistik-programi-kapsaminda-yayinlanan-istatistikler/1333>, 08 Mart 2015.

- TBB: “Tüketici Kredileri ve Konut Kredileri - 2014”, (Çevrimiçi) <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2014---tuketici-kredileri-ve-konut-kredileri-/2427>, 08 Mart 2015.
- TCMB: “Tarihçe”, (Çevrimiçi) <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkinda/Tarihce/>, 20 Şubat 2016.
- TCMB: **Küreselleşmenin Türkiye Ekonomisine Etkileri**, Ankara: Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, 2002.
- TDK: “Kuşak”, (Çevrimiçi) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KU%C5%9EAK, 03 Şubat 2015.
- TDK: “Darbe”, (Çevrimiçi) http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55c726b8055c53.50072222, 17 Mart 2015.
- TDK: “Depolitizasyon”, (Çevrimiçi) http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55c743fb707b20.54370631, 17 Mart 2015.
- TDK: “Kültür”, **Okul Sözlüğü**, Ankara, Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1994.
- TDK: “Popüler Kültür”, (Çevrimiçi) http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55b6177e321340.09283802, 06.02.2015

- Tekeli, Seda: “İşsizlikle Mücadele ve İstihdam Politikaları”, **İstihdam ve İşsizlik**, Editör: M. Kemal Biçerli, Verda Canbey Özgüler, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2012, ss. 124-143.
- Thody, Philip: **An Historical Introduction to the European Union**, London, Routledge, 1997.
- Tınar, Mustafa Yaşar: “2000’li Yıllarda Çalışan İnsan”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış**, 2. Bs., Ed: Aşkın Keser, Ankara, Nobel Basım Yayın, 2005, ss. 63-67.
- TKBB: “Banka ve Sektör Bilgileri – Mukayeseli Tablolar”, (Çevrimiçi) <http://www.tkbb.org.tr/banka-ve-sektor-bilgileri---mukayeseli-tablolar>, 25 Şubat 2016.
- TKBB: “Türkiye Katılım Bankaları Birliği Tarihçesi”, (Çevrimiçi) <http://www.tkbb.org.tr/kurumsal-hakkinda-tarihce>, 21.02.2016
- Topalhan, Türker: **Ücret ve Ücret Sistemleri**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2010.
- Topgül, Tuna Çağlar: “Y Nesli Üzerine Sosyolojik Bir Analiz”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Toruntay, Hatice: “Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

- Tozkoparan, Güler: “Motivasyonda Süreç Kuramları”, **Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, 3. Bs., Editör: Celalettin Serinkan, Ankara, Nobel Basım Yayın Dağıtım, 2012, ss. 105-132.
- Tulgan, Bruce: **Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y**, San Francisco, Jossey Bass, 2009.
- Tulgan, Bruce: **The Manager’s Pocket Guide to Generation X**, Amherst, HRD Press, 1997.
- Tuna, Orhan, Nevzat Yalçıntaş: **Sosyal Siyaset**, İstanbul, Filiz Kitabevi, 2011.
- TÜİK: “06-15 Yaş Grubu Çocuklarda Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve Medya, 2013”, (Çevrimiçi) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15866>, 15 Kasım 2014
- TÜİK: “Anne Babaların Gençler ile Yaşadığı Sorunlar”, (Çevrimiçi) http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068, 05 Mayıs 2015
- TÜİK: “Haberleşme İstatistikleri”, (Çevrimiçi) http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=1062, 15 Kasım 2014
- TÜİK: “İstatistiklerle Aile, 2014”, (Çevrimiçi) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18624>, 17 Kasım 2014
- TÜİK: “Kaba Boşanma Hızı – Metaveri”, (Çevrimiçi) http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068, 05.05.2015

- TÜİK: “Motorlu Kara Taşı Sayısı”, (Çevrimiçi)
http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1051, 15
Kasım 2014
- TÜİK: “15+ Yaştaki Nüfusun İşgücü Durumu”, (Çevrimiçi)
http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007, 27
Şubat 2016.
- TÜİK: “Analitik Çerçeve, Kapsam, Tanımlar ve
Sınıflandırmalar”, (Çevrimiçi)
http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007, 23
Mart 2015.
- TÜİK: “Eğitim Durumuna Göre İşgücü Durumu”,
(Çevrimiçi)
http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007, 26
Şubat 2016.
- TÜİK: “Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri,
2014”, (Çevrimiçi)
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18521>, 15 Mart 2015.
- TÜİK: “Mali Aracı Kuruluş İstatistikleri”, (Çevrimiçi)
http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1081, 25
Şubat 2016.
- TÜİK: “Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus”, (Çevrimiçi)
<http://tuikapp.tuik.gov.tr/adnksdagitapp/adnks.zul>, 22
Mart 2015.
- Türk, Aycan: **Y Kuşağı**, İstanbul, Kafekültür Yayıncılık, 2013.

- Türkiye Büyük Millet “Meclis Araştırması Komisyon Raporu”, 2012, Meclisi Darbe ve (Çevrimiçi)
Muhtıraları Araştırma <http://www.sde.org.tr/userfiles/file/Komisyon%20Raporu.pdf>, 17 Mart 2015.
- Twenge, Jean Mark, “Generational Differences in Work Values: Leisure Stacy M. Campbell, and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Brian J. Hoffman, Values Decreasing”, **Journal of Management**, Cilt: Charles E. Lance: 36, Sayı: 5, 2010, ss. 1117-1142.
- Twenge, Jean Mark, W. **Asrın Vebası: Narsisizm İleti**, İstanbul, Kaknüs Keith Campbell: Yayıncılık, 2010.
- Twenge, Jean Mark: **Ben Nesli**, Çev: Esra Öztürk, İstanbul, Kaknüs Yayınevi, 2009.
- Uba, Michelle, Jarret “Generation Y and Work/Life Balance: What Are Dark, Megan Duquette, Their Expectations?”, (Çevrimiçi)
Madison Yendt, Marta <http://seanlyons.ca/wp-content/uploads/2012/01/WLB.pdf>, 12 Aralık 2015.
- Gnatek, Braden Gallant:
- Uslu, Tuna, “Yaş ve Kuşak Farklılıklarına Göre İnternet ve Bilgi Didem Rodoplu Şahin, Teknolojileri Kullanımının Düzeyi, Yarattığı Tekno-Politik Stres ve Sonuçları”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2012, ss. 76-93.
- Deniz Çam:
- Uzun, Dilek: “Motivasyonda Yeni Yaklaşımlar”, **Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, 3. Bs., Editör: Celalettin Serinkan, Ankara, Nobel Basım Yayın Dağıtım, 2012, ss. 133-148.
- Vurucu, Mehmet, **A’dan Z’ye Bankacılık**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, Mustafa Ufuk Arı: 2014.

- Wahba, Mahmoud A., “Maslow Reconsidered: A Review of Research on The Need of Hierarchy Theory”, **Organizational Behaviour and Human Performance**, Sayı: 15, 1976, ss. 212-240.
- Lawrance G. Bridwell: **Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus**, West Sussex, UK, John Wiley&Sons Ltd., 2012.
- Wang, Jichuan,
Xiaoqian Wang:
- Webster, Merriam: “Social Media”, (Çevrimiçi) <http://www.merriam-webster.com/dictionary/social%20media>, 08 Şubat 2015
- Wiley, Carolyn: “What Motivates Employee According to Over 40 Years of Motivation Surveys”, **International Journal of Manpower**, Cilt: 18, Sayı: 3, 1997, ss. 263-280.
- Wong, Melissa,
Ellioroma Gardiner,
Whitney Lang,
- Leah Coulon: “Generational Differences in Personality and Motivation”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt: 23, Sayı: 8, 2008, ss. 878-890.
- Wong, Zachary: **Human Factors in Project Management**, San Francisco, John Wiley&Sons Inc., 2007.
- World Values
Survey Association: “Who We Are?”, (Çevrimiçi) <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>, 05 Nisan 2016.
- World Values
Survey Association: “World Values Survey Wave 2 1990-1994”, s. 4., (Çevrimiçi) <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV2.jsp>, 05 Mayıs 2015.

- World Values Survey Association: “World Values Survey Wave 6 2010-2014”, s. 3., (Çevrimiçi)
<http://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV6.jsp>, 05 Mayıs 2015
- Wright, Patrick M., Raymond A. Noe: **Managemet of Organizations**, Chicago: Richard D. Irwin Inc. Company, 1996.
- Yavuz, Arif: **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, İstanbul, Filiz Kitabevi, 1995.
- Yayla, Atilla: **Liberalizm**, 5. Bs., Ankara: Liberte Yayınları, 2008.
- Yazıcı, Mehmet: **Bankacılığa Giriş**, 2. Bs., İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2013.
- Yazıcıoğlu, Yahşi, Samiye Erdoğan: **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.
- Yiğit, Zühal: “X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Yoon, Hye Jung, Sun Young Sung, Jin Nam Choi: “Mechanism Underlying Creative Performance: Employee Perceptions of Intrinsic and Extrinsic Rewards For Creativity”, **Social Behavior and Personality**, Cilt: 43, Sayı: 7, 2015, ss. 1161-1180.
- Yurtkuran Demirkan, Semra, Aysel Günindi Ersöz, Rahime Beder Şener, Emre Ertekin, Özden Sezgin, Ahu Turğut, Nuray Şehitoğlu: “Boşanma Nedenleri Araştırması”, Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, 2009; (Çevrimiçi)
http://ailetoplum.aile.gov.tr/data/54293ea2369dc32358ee2b25/kutuphane_56_bosanma_nedenleri_arastirma_si.pdf, 17 Kasım 2014.

Zaim, Sabahaddin: **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul, 10. Bs., İstanbul, Filiz Kitabevi, 1997.

Zemke, Rom,
Claire Raines,
Bob Filipczak: **Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace**, 2. Bs, New York, American Management Association, 2013.



EK1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket; İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi doktora programında sürdürülen tez çalışması için hazırlanmıştır. Araştırmanın temel amacı; çalışanların kuşak/nesil farklılıklarına göre motivasyon kaynaklarının incelenmesidir.

Çalışmadan elde edilen veriler bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kurumunuz başta olmak üzere üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır. Anketin doldurulması toplam 2 dakika sürmektedir. Cevaplama işleminiz tamamlandıktan sonra "kaydet" butonuna basmanız yeterli olacaktır.

Ankete zaman ayırarak göstermiş olduğunuz ilgi ve katılımınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,
Araş. Gör. Emir KAYACAN
İstanbul Üniversitesi
İktisat Fakültesi

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Yaşınız:

Cinsiyetiniz: Kadın ☐ Erkek ☐

Eğitiminiz: Lise ☐ Yüksekokul ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐

Kıdeminiz: 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 10+ ☐

Bu işyerinizden önce kaç kurumda çalıştınız?:

Burası ilk işyerim ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ve üstü ☐

Çalıştığınız bankanın statüsü: Kamu Sermayeli Mevduat Bankası ☐

Özel Sermayeli Mevduat Bankası ☐

Katılım Bankası ☐

Kalkınma ve Yatırım Bankası ☐

Çalıştığınız Kurum (isteğe bağlı doldurulacaktır):

Bağlı Olduğunuz Birim: Genel Müdürlük ☐ Bölge Müdürlüğü ☐ Şube ☐

Çalıştığınız Pozisyon:

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

		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimde zamanımı boşa harcadığımı düşünüyorum.					
2	İşimin çaba göstermeye değer olduğunu pek düşünmüyorum.					
3	Bu işi neden yaptığımı bilmiyorum, yaptığım işi anlamsız buluyorum.					
4	İşimi çevremdeki insanların takdirini kazanmak için yapıyorum.					
5	İşimi çevremdeki insanlardan daha fazla saygı görmek için yapıyorum.					
6	İşimi çevremdeki insanlar tarafından eleştirilmemek için yapıyorum.					
7	İşimde yeterli çabayı gösterdiğim takdirde maddi olarak ödüllendirileceğime inanıyorum.					
8	İşimde yeterli çabayı gösterdiğim takdirde iş güvencemin artacağını düşünüyorum.					
9	Yeterince çaba göstermediğim takdirde işimi kaybetme riski yaşayacağımı düşünüyorum.					
10	Bu işi yapabileceğimi kendime kanıtlamak zorundayım.					
11	Bu işi yaparak kendimle gurur duymak istiyorum.					
12	Bu işi yapamazsam kendimden utanç duyarım.					
13	Bu işi yapamazsam kendimi kötü hissederim.					
14	İşime yönelik çaba göstermenin şahsen önemli olduğunu düşünüyorum.					
15	İşime yönelik çaba göstermek kişisel değerlerimle örtüşüyor.					
16	İşime yönelik çaba göstermek benim için kişisel olarak anlam taşıyor.					
17	İşimi yapmaktan zevk alıyorum.					
18	İşimi yapmaktan heyecan duyuyorum.					
19	Yaptığım işi ilgi çekici buluyorum.					
20	İşimi çoğu zaman severek yaparım.					
21	Mutluluğu, en çok işimdeyken buluyorum.					
22	Mevcut işimden çok memnunum.					

23	<i>İşimi tatsız buluyorum.</i>					
24	<i>İşyerinde zaman geçmek bilmiyor.</i>					
25	<i>İşyerinde rekabet teşvik edilmelidir.</i>					
26	<i>İşyerinde işbirliği teşvik edilmelidir.</i>					
27	<i>İnsanları genel olarak güvenilir bulurum.</i>					
28	<i>İşimden arta kalan boş zamanımın yeterli olduğunu düşünüyorum.</i>					
29	<i>Bu sektörü isteyerek tercih ettim.</i>					

Ankete katıldığınız için teşekkür ederim.



ÖZGEÇMİŞ

1987 yılında İstanbul’da doğan Emir KAYACAN, 2005-2009 yılları arasında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Bölümü’nde lisans öğrenimi görmüştür. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı’nda 2011 yılında sunduğu “İktisadi Büyüme ile İşsizlik Arasındaki İlişkinin Analizi: Türkiye Örneği” başlıklı teziyle yüksek lisansını tamamlamıştır. Aynı yıl içerisinde, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı’nda Çalışma Ekonomisi doktora programına başlamış ve ardından, 2012 yılında doktora öğrenimini sürdürdüğü bölümde araştırma görevlisi olmuştur. Uluslararası indekslerce taranan bilimsel dergilerde yayımlanmış makaleleri ve bildirileri bulunan Kayacan, iyi düzeyde İngilizce bilmektedir.