

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

X VE Y KUŞAĞI MENSUBU SATIŞ DANIŞMANLARININ
MOTİVASYON FAKTÖRLERİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR;
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ARMAN BARAN

151137204

Danışman Öğretim Üyesi
Yrd. Doç. Dr. Şafak GÜNDÜZ

İstanbul, Şubat, 2018

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

X VE Y KUŞAĞI MENSUBU SATIŞ DANIŞMANLARININ
MOTİVASYON FAKTÖRLERİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR;
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ARMAN BARAN

151137204

Danışman Öğretim Üyesi
Yrd. Doç. Dr. Şafak GÜNDÜZ

İstanbul, Şubat, 2018

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

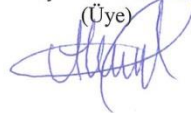
05.03.2018 tarihinde tezinin savunmasını yapan Arman BARAN' a ait "Motivasyon Faktörlerinin Satış Performansı Üzerine Etkisi; Otomobil Yetkili Satıcılarında Çalışan Satış Danışmanları Üzerine Bir Uygulama" başlıklı çalışma, Jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliğiyle / Oy Çokluğuyla** kabul edilmiştir.


Yrd. Doç. Dr. Şafak GÜNDÜZ
(Başkan)-Danışman

Prof Dr. Nazif GÜRDOĞAN
(Üye)



Doç. Dr. Ahu ERGEN
(Üye)



YEMİN METNİ

05.02.2018

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “X ve Y Kuşağı Mensubu Satış Danışmanlarının Motivasyon Faktörleri Arasındaki Farklılıklar; Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmamın, proje safhasından sonuçlanmasına kadar olan bütün süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımda yazıldığını ve yararlandığım bütün eserlerin “Kaynakça”da gösterilenlerden oluştuğunu, “Kaynakça”da yer alan bu eserlerden metin içinde atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

151137204
Arman BARAN



X VE Y KUŞAĞI MENSUBU SATIŞ DANIŞMANLARININ MOTİVASYON FAKTÖRLERİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR; OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Günümüz işletmeleri ticari kazançlarını sundukları ürün, hizmet veya fikrin satışı ile gerçekleştirmektedir. Satış görevini ise büyük ölçüde insan gerçekleştirmektedir. Satış başarısı büyük oranda insan performansının bir yansımasıdır. Bu nedenle birçok alanda olduğu gibi satış alanında da günümüz işletmeleri insana her zamankinden daha fazla önem vermektedir. Ancak anlaşılması ve yönetilmesi zor bir varlık olan insan beraberinde işletmeler için bir yönetsel problem ortaya çıkarmaktadır. İnsan kaynağını verimli bir biçimde yönetebilmek örgütsel başarıya ulaşabilmek için önemli bir araçtır. İnsanları doğru anlayabilmek için onların ait oldukları kuşakların özelliklerini anlamakta ve bu kuşakların motivasyon faktörlerini bilmekte fayda vardır.

Bu çalışmada X ve Y kuşağına motivasyon beklentilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç ile, yurtiçi ve yurtdışı literatür çalışması yapılmış, İstanbul ilinde faaliyet gösteren otomobil yetkili satıcılarında çalışan satış danışmanlarına uygulanan anket ile bu alanda çalışan X ve Y kuşağı üyelerinin motivasyon faktörleri belirlenmeye çalışılmış, X ve Y kuşağı üyelerinin motivasyon faktörleri arasındaki farklılık olup olmadığı ayrıca demografik özelliklerine göre motivasyon faktörlerinde farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Çalışmanın X ve Y kuşağını daha iyi tanımak, onların motivasyon faktörlerinin anlamak ve motivasyon düzeylerini arttırarak performanslarını geliştirmek konusunda yöneticilere yol göstereceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklar, X Kuşağı, Y Kuşağı, Motivasyon Faktörleri, Otomotiv Sektörü

A STUDY ON THE DIFFERENCES BETWEEN MOTIVATION FACTORS OF SALES CONSULTANTS IN GENERATION “X” AND GENERATION “Y”; A RESEARCH IN AUTOMOTIVE SECTOR

ABSTRACT

Organisations today generate income by selling their products, services or ideas. Sales business is operated by people. Sales success is a reflection of the human performance to a great extent. That is why today's organisations give more importance to human in sales area as done in many areas. However, human beings as an asset to understand and manage creates a sort of managerial problem. Managing human resources efficiently is a very important means to reach organizational success. In order to understand human being correctly, it is important to understand motivation factors of generations and their characteristics.

In this study it is aimed to analyse motivational expectations of X and Y generations. For this purpose, Turkish and international literature was reviewed and the motivation factors of X and Y generation members working in this field were tried to be analysed with the questionnaire sent to the sales consultants working in authorized automobile dealers in İstanbul and it was examined whether there is a difference between the motivation factors of X and Y generation members and also whether there is any difference in motivation factors according to their demographic features.

It is believed that this study will lead managers to understand X and Y generations better, to learn their motivation factors and to improve their performance by increasing their motivation level.

Key Words: Generations, X Generation, Y Generation, Motivation Factors, Automotive Sector

ÖNSÖZ

Bu çalışmama değerli görüşleri ve desteği ile başından sonuna kadar büyük katkıda bulunan ve çok değerli vakitlerinden ayırıp bizzat tezimi yönlendiren ve yöneten değerli hocam, tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Şafak GÜNDÜZ'e teşekkürü bir borç bilir, çalışmanın tüm ilgililere faydalı olmasını temenni ederim.

Birlikte geçirdiğimiz her anı bana özel hissettiren, varlığı ile bana her zaman güç veren canım eşim İnci BARAN'a sonsuz sevgimi sunarım.

Ayrıca bugünlere gelmemde büyük emekleri olan annem Birsen Deniz BARAN ve babam Regaip BARAN'a özverileri, sabırları ve sevgileri için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Arman BARAN

İstanbul, 2018

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	iii
YEMİN METİ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiiv
GİRİŞ	1
1. KUŞAK KAVRAMI	2
1.1. Kuşak Kavramının Tanımı	2
1.2. Kuşak Kavramının Kronolojik Olarak Tanımlanması	4
1.2.1. Sessiz Kuşak	5
1.2.2. Patlama Kuşağı	6
1.2.3. X Kuşağı	8
1.2.4. Y Kuşağı	9
2. MOTİVASYON KAVRAMI	12
2.1. Motivasyon Kavramının Tanımı	12
2.2. Motivasyon Süreci	13
2.3. Motivasyon Çeşitleri	14
2.3.1. İçsel Motivasyon	14
2.3.2. Dışsal Motivasyon	14

2.4. Motivasyon Faktörleri	14
2.4.1. Ekonomik Faktörler	15
2.4.2. Psikolojik Faktörler	15
2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	15
2.5. Motivasyon Teorileri	16
2.5.1. Kapsam Teorileri	16
2.5.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi	16
2.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	18
2.5.1.3. Alderfer'in Varoluş – Bağlılık ve Gelişme Teorisi	19
2.5.1.4. Mc Clelland'in Başarı İhtiyacı Teorisi	20
2.5.2. Süreç Teorileri	21
2.5.2.1. Vroom Bekleyiş Teorisi	21
2.5.2.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı	23
2.5.2.3. Adams'ın Ödül Adaleti Kuramı	23
2.5.2.4. Locke'nin Amaç Teorisi	23
3. X VE Y KUŞAĞININ MOTİVASYON BEKLENTİLERİ	24
3.1. X Kuşaaının Motivasyon Beklentileri	24
3.2. Y Kuşaaının Motivasyon Beklentileri	24
4. OTOMOTİV SEKTÖRÜ	27
4.1. Otomotiv Sektörünün Tanımı	27
4.2. Dünyada Otomotiv Sektörü	27
4.3. Türkiye'de Otomotiv Sektörü	29
4.4. Türk Tüketicisinin Otomobil Satın Alma Öncelikleri	31
4.5. Türkiye'de Otomotiv Sektöründe İstihdam	33
5. YÖNTEM	35

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	35
5.2. Araştırmanın Modeli	35
5.3. Değişkenler ve Hipotezler	36
5.4. Evren ve Örneklem	37
5.5. Ölçme Araçları	39
5.5.1. Kişisel Bilgi Formu	39
5.5.2. İş Motivasyonu Ölçeği	39
5.5.2.1. İş Motivasyonu Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Güvenirlilik Analizleri .	39
5.5.2.2. İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	51
5.6. Verilerin Analizi	56
6. BULGULAR	57
6.1. X ve Y Kuşağı Satış Danışmanlarının İş Motivasyon Düzeylerine İlişkin Bulgular	57
6.2. X ve Y Kuşağı Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	59
6.3. X ve Y Kuşağı Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular .	63
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	73
8. KAYNAKLAR	74
9. EKLER	79
10. ÖZGEÇMİŞ	81

SİMGELER

cc : *Cubic Centimeter*, Santimetreküp (Otomobiller için)

KISALTMALAR

CDV : *Car Derived Van*, Otomobilden Üretilmiş Van
(Otomobiller için)

Doç. Dr. : Doçent Doktor

DTM : Dış Ticaret Müsteşarlığı

MPV : *Multi Purpose Vehicle*, Çok Amaçlı Araç (Otomobiller için)

MTV : Music Television, Müzik Televizyonu (Basın için)

ODD : Otomobil Distribütörleri Derneği

OICA : Uluslararası Motorlu Araç İmalatçıları Örgütü

OSD : Otomobil Sanayicileri Derneği

OYDER : Otomotbil Yetkili Satıcıları Derneği

Prof. : Profesör

SUV : *Sport Utility Vehicle* Spor Amaçlı Taşıt (Otomobiller için)

TDK : Türk Dil Kurumu

TEPAV : Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

Yrd. Doç. Dr. : Yardımcı Doçent Doktor

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırmasına Dair Farklı

Düşünceler 5

Tablo 1.2. Kuşakları Etkileyen Dönemsel Olaylar ve Kuşakların Kişilik

Özellikleri 11

Tablo 4.1. Marka Bazında Otomobil Üretim Adetleri 2016 28

Tablo 4.2. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Otomobil Firmalarının Satış Adetleri 30

Tablo 4.3. Türkiye’deki Motorlu Kara Taşıtları 31

Tablo 4.4. Türk Tüketicisinin Otomobil Satın Alma Nedenleri 32

Tablo 4.5. Türk Tüketicisinin Otomobil Seçim Kriterleri 32

Tablo 4.6. 2017 yılında Türkiye’de Satılan Otomobillerin Sınıflarına ve Kasa Tiplerine Göre Satış Adetleri ve Pazar Payları 33

Tablo 4.7. Türkiye Otomotiv Sanayinde İstihdam Edilen Çalışan Sayısı 34

Tablo 5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine Dair Frekans ve Yüzde Dağılımları 38

Tablo 5.2. Pilot Çalışmada Yer Alan Satış Danışmanlarının Demografik Özellikleri 40

Tablo 5.3. İş Motivasyonu Ölçeğine Yönelik KMO ve Bartlett Testi 41

Tablo 5.4. İş Motivasyonu Ölçeği Faktörlerine (Boyutlarına) İlişkin Açıklanan Toplam Varyans 42

Tablo 5.5. İş Motivasyonu Ölçeği Maddelerine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi 44

Tablo 5.6. İş Motivasyonu Ölçeği Faktörlerine Yönelik Güvenirlilik Analizi 46

Tablo 5.7. İş Motivasyonu Ölçeği Maddelerinin Ayırt Ediciliklerine İlişkin t-testi	.48
Tablo 5.8. İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutları Ve Ölçeğin Geneli Arasındaki Korelasyon Katsayıları	50
Tablo 5.9. Kültür Yeterlikleri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	52
Tablo 6.1. Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler	57
Tablo 6.2. Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Kuşaklarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair T-Test	59
Tablo 6.3. Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin X ve Y Kuşaklarının Erken ve Geç Dönemlerine Göre Farklılaşp	61
Tablo 6.4. Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair T-Testi	64
Tablo 6.5. Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair T-Testi	66
Tablo 6.6. Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair Kruskal-Walli	67
Tablo 6.7. Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Şu Anki İşte Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair Kruskal-Walli Testi	69
Tablo 6.8. Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Toplam İş Tecrübesine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair Kruskal-Walli Testi	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Temel Motivasyon Süreci	13
Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi Teorisi	17
Şekil 2.3. Hijyen ve Tatmin Edici Faktörler	19
Şekil 2.4. Alderfer'in Varoluş – Bağlılık ve Gelişme Teorisi ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin İhtiyaç Kategorileri Karşılaştırması	20
Şekil 2.5. Vroom'un Bekleyiş Teorisi Örneği	22
Şekil 4.1. Otomotiv Sektörünün Diğer Sektörlerle Olan İlişkisi	27
Şekil 5.1. Araştırmanın Teorik Modeli	36
Şekil 5.2. İş Motivasyonu Ölçeğinin Faktör Yapılanmasına Özdeğer Grafiği	43
Şekil 5.3. Yedi boyutlu 1. Düzey DFA Modeli	54
Şekil 5.4. İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin 2. Düzey (Ölçek + Boyutlar) Doğrulamalı Faktör Analizi	55
Şekil 6.1. Satış Danışmanlarının X ve Y Kuşaklarına Bağlı Olarak İş Motivasyon Düzeyleri	55

GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin başarısında insan, en önemli faktörlerden birisi olduğu için, günümüzde işletmeler insana her geçen gün daha fazla yatırım yapmaktadır. İnsana yapılan bu yatırımların temel amacı, çalışan motivasyonunu arttırarak onlardan daha fazla performans ve verim elde etmek ve bu sayede işletmeleri daha başarılı kılmaktır. Çünkü bilgi, bilim ve teknoloji çağında çalışanların performansı ile işletmelerin performansı doğru orantılıdır.

İş hayatında farkı kuşakların temsilcileri ile birlikte çalışmaktayız ve her kuşağın temsilcilerinin farklı motivasyon beklentileri vardır. Özellikle yönetici ve çalışan arasında kuşak farkının olduğu durumlarda, motivasyon konusu yöneticiler açısından anlaşılması ve uygulanması daha karmaşık bir hal almaktadır.

Bu çalışmada günümüzde otomotiv sektöründe iş gücünün büyük bir bölümünü oluşturan X ve Y kuşağına mensup çalışanların motivasyon faktörlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda genel olarak, kuşaklar ve motivasyon hakkındaki ilgili yazın incelenmiş, çeşitli otomobil yetkili satıcılarında çalışan satış danışmanlarına anket uygulanmıştır. Otomotiv yetkili satıcılarında çalışan X ve Y kuşağına mensup çalışanların tercih edilmesinin ana sebebi ise, bu sektörde yaşanan yoğun rekabet ortamında satış danışmanlarının motivasyon faktörlerinin doğru belirlenmesinin satış performansına olumlu etki edebilecek olmasıdır.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde kuşak kavramı, ikinci bölümünde motivasyon kavramı ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Üçüncü bölümünde X ve Y Kuşağının Motivasyon Faktörleri incelenmiştir. Dördüncü bölümde otomotiv sektörü ile ilgili literatür taraması yapıldıktan sonra beşinci bölümde araştırmanın amacı, yöntemi ve sürecinden bahsedilmiştir. Çalışmanın altıncı bölümünde araştırma sonucunda elde edilen bulgular, yedinci ve son bölümünde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Çalışmanın Otomotiv Sektöründe çalışan X ve Y kuşağına mensup satış danışmanlarının motivasyon faktörlerini belirleyerek, onları daha verimli bir şekilde yönetebilme konusunda hem akademik çevreye hem de yöneticilere katkı sağlayacağı söylenebilir. Örgütlerin önemli paydaşlarından olan çalışanların

motivasyon araçlarının tespiti, kurumsal iletişimi de güçlendirerek örgüte rekabet avantajı sağlayacaktır (Gülay ve Gülay, 2014: 30).

1. KUŞAK KAVRAMI

1.1. Kuşak Kavramının Tanımı

Literatürde kuşak kavramı net bir şekilde tanımlanamamış, bunun yerine bazı sınıflandırmalar ile sınırları belirlenmek suretiyle kavrama açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Kuşak kavramı ile ilgili ilk bilimsel araştırmalar Auguste Comte tarafından 1830 yılında yapılmıştır. Comte (1974: 136), kuşak değişikliklerinin tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ve sosyal gelişmelerin bir kuşaktan sonraki kuşağa aktarılan birikimler neticesinde mümkün olabileceğini belirtmiştir.

Kuşak kavramı ile ilgili sosyal bilimsel araştırma metodlarını kullanarak kapsamlı ilk araştırmaları yapan kişi ise Karl Mannheim'dir. Alman Sosyolog Mannheim (1998: 320), 1950 yılında yaptığı çalışmasında kuşakları, ortak alışkanlıkları ve kültürü paylaşan insanlar topluluğu olarak tanımlamıştır.

Türkiye'de ise ilk kuşak araştırmaları 1960 yılında başlamış ve 1968 yılı öğrenci olayları ile birlikte araştırmaların sayısı artmış ve bu araştırmalar özellikle aile içi kuşak çatışmaları üzerine yoğunlaşmıştır (Tezcan, 1977: 4). İlerleyen yıllarda tüketim kültürü arttıkça kuşak araştırmaları yönetim bilimleri ve pazarlama stratejileri alanlarında da kullanılmaya başlanmıştır.

Kuşak kavramı, Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğünde, “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş olup, benzer sorunlar ile karşılaşmış ve benzer sorumluluklar ile yükümlü olmuş, dolayısıyla aynı dönemin şartlarını yaşamış kişilerin oluşturduğu topluluk” olarak ifade edilmektedir. Kuşak kavramı, Türk Dil Kurumu Toplum Bilimi Terimleri Sözlüğünde ise, “yaklaşık yirmi beş, otuz senelik yaş gruplarının mensubu olan insanların ait oldukları nesil, jenerasyon” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2006).

Kuşak kavramı ile ilgili literatürde yer alan diğer tanımlamalardan bazıları ise şöyledir;

Kupperschmidt (2000) göre kuşaklar, doğum tarihi, yaş, bölge ve önemli bazı olayları paylaşan ve bunlara göre tanımlanabilir gruplardır. Bu gruplar yaşadıkları ortak deneyimler neticesinde kendilerine özgü davranış biçimleri geliştirmişlerdir (aktaran Srinivasan, 2012:49).

Kuşak, belirli bir zaman aralığında, birbirleri ile aynı veya benzer tecrübeleri yaşamış ve bu tecrübeler nedeni ile birbirlerinden etkilenmiş olan insan topluluğunu olarak da ifade edilmektedir (Çelik ve ark., 2004: 191).

Lagree (1991: 7) kuşak kavramını, aynı tarihsel olayları yaşamış, aynı toplumsal koşullar ile sosyalleşmiş ve aynı ortak kimliğe ait olmuş insanların oluşturdukları topluluklar olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımda ise kuşak, aynı zaman diliminde doğmuş ve bu zaman diliminin sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasi olaylarından benzer şekilde etkilenmiş insanların oluşturduğu topluluk olarak ifade edilmektedir (Altuntuğ, 2012: 204). Kuşak ile ilgili tanımlamaların ortak özelliği benzer dönemlerde dünyaya gelmiş olan, o dönemin olayları ve eğilimleri ile düşünce ve hareketleri şekillenmiş insan topluluklarını ifade edilmesidir (Keleş, 2011: 131).

Mannheim'a (1998: 320) göre bir kuşağa ait olan insanların birbirleri ile aralarında belirli bir bağ ve kuşak bilinci mevcuttur. Ayrıca her kuşağın kendine has değerleri, algıları, görüşleri, bakış açıları, yargıları, tutum ve davranışları olduğu gibi aynı zamanda benzer güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Lower, 2008: 80).

Strauss ve Howe (1991: 335) kuşakları tanımlarken sadece doğum yıllarının değil başka faktörlerin de değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bunlar;

- Kuşak üyelerinin doğum yılları belirli bir aralıkta olmalıdır.
- Kuşak üyeleri ortak davranış ve inançları paylaşma eğiliminde olmalıdır.
- Kuşak üyeleri akranları ile paylaştıkları ortak özelliklerini farkında olmalıdır.

Mannheim ise bir kuşağın varlığından söz edebilmek için beş faktörün değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmüştür (1952: 252). Bunlar;

- Yeni üyeler kültürel bir süreç içerisinde ortaya çıkmalıdır.
- Eski üyeler bu kültürel süreç içerisinde sürekli yok olmalıdır.
- Her üye, tarihsel sürecin zamansal olarak sınırlı sadece bir bölümüne dâhil olmalıdır.

- Kültürel mirasın aktarılması için nedenler olmalıdır.
- Kuşaklar arası geçiş devamlı bir süreç şeklinde olmalıdır.

1.2. Kuşak Kavramının Kronolojik Olarak Tanımlanması

Kuşaklar tek bir nedenden ötürü ve bir anda değil, daha ziyade birçok nedenden ötürü ve bir geçiş süreci ile yeni dönemlerine başlarlar. Bu nedenle kuşakların sınıflandırmasında farklı görüşler ile karşılaşılır.

İsimleri ve tarih aralıkları farklılıklar gösterse de genel kabul gören düşünceye göre günümüz iş yaşamında beş farklı kuşağın varlığından söz edilebilir. (Yılmaz, 2013: 1)

- 1- Sessiz Kuşak: 1946'dan önce doğanlar
- 2- Patlama Kuşağı: 1946-1964 yılları arasında doğanlar
- 3- X Kuşağı: 1965-1979 yılları arasında doğanlar
- 4- Y Kuşağı: 1980-1999 yılları arasında doğanlar.
- 5- Z Kuşağı: 2000 ve sonrasında doğanlar.

Sessiz Kuşak mensupları 1946 yılı ve öncesinde doğmuş olup en genç üyesi günümüzde yaklaşık 70 yaşındadır. Patlama Kuşağı mensupları ise günümüzde 53-69 yaşları arasındadır. X Kuşağı mensupları ise günümüzde 37- 52 yaşları arasındadır. İş hayatına yeni atılmış olan Y Kuşağı mensupları ise günümüzde 18- 36 yaşları arasındadır. Yukarıda belirtilen dört kuşağa ek olarak Milenyum Sonrası Kuşağından da bahsedilebilir. Z Kuşağı olarak da bilinen Milenyum Sonrası Kuşağı henüz reşit olmamış 18 yaşından küçük üyelerin dâhil olduğu bir kuşaktır.

Kuşakların kronolojik olarak sınıflandırmasına dair farklı düşünceler vardır. Ancak temelde kuşak grupları sınıflandırılırken bireyler doğum yıllarına göre belirli zaman aralıkları ile sınırlandırılır. Bu zaman aralıklarının, bireylerin doğum yıllarına göre sınırlandırılarak gruplanmasının nedeni ise birlikte gruplanan bireylerin deneyimlerinin yanı sıra değerlerinin, tutumlarının, tercihlerinin, beklentilerinin ve algılamalarının da aynı veya benzer olmasının beklenmesidir (Kian ve ark., 2013:

53). Dünya tarihinde bu kadar çok kuşağın aynı anda iş hayatında birlikte çalıştığı bir başka zaman olmamıştır. Bu kadar çok kuşağın mensuplarının aynı anda aktif iş hayatında olmaları beraberinde birçok sorun getirmektedir. Kuşak çatışması olarak adlandırdığımız kuşaklar arasında yaşanan bu sorunlara çözüm bulabilmek için çeşitli çalışmalar ve araştırmalar yapılmaktadır (Toruntay, 2011: 68).

Kuşakların kronolojik olarak sınıflandırmasına dair farklı düşünceler Tablo 1’de gösterilmiştir (Reeves ve Oh, 2008: 296).

Tablo 1.1. Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırmasına Dair Farklı Düşünceler

Kaynak	Sınıflandırmalar				
Howe ve Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925 - 1943)	Patlama Kuşağı (1943 - 1960)	13. Kuşak (1961 - 1981)	Milenyum Kuşağı (1982 - 2000)	-
Lancaster ve Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900 - 1945)	Bebek Patlaması (1946 - 1964)	X Kuşağı (1965 - 1980)	Y Kuşağı (1981 - 1999)	-
Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925 - 1942)	Bebek Patlaması (1946 - 1960)	X Kuşağı (1965 - 1977)	Milenyumlar (1978 - 2000)	-
Oblinger ve Oblinger (2005)	Yetişkililer (<1946)	Bebek Patlaması (1947 - 1964)	X Kuşağı (1965 - 1980)	Y Kuşağı (1981 - 1995)	Milenyum Sonrası (1995 - Şimdi)
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması (1946 - 1964)	X Kuşağı (1965 - 1975)	Dijital Kuşak (1976 - 2000)	-
Zemke ve ark. (2000)	Eski Askerler (1922 - 1943)	Bebek Patlaması (1943 - 1960)	X Kuşağı (1960 - 1980)	Gelecektekiler (1980 - 1999)	-

Literatür kuşakları kronolojik olarak genellikle geçmişten 1999- 2000 yıllarına kadar sınıflandırmaktadır. Oblinger ve Oblinger’e ise 1995 ve sonrasında doğanları Milenyum Sonrası Kuşak olarak sınıflandırmıştır (aktaran Reeves ve Oh, 2008: 296).

Günümüz iş yaşamında dört farklı kuşağın üyeleri ile aynı anda karşılaşmak mümkündür. Yakın gelecekte Milenyum Sonrası Kuşağı veya Z Kuşağı olarak sınıflandırılan ve en yaşlısı henüz 17 yaşında olan kuşağın üyelerinin de iş yaşamına katılımı ile birlikte beş farklı kuşağın üyeleri ile aynı anda karşılaşmak mümkün olacaktır.

Bu çalışmada günümüz iş yaşamında var olan dört farklı kuşak ile ilgili ayrıntılı bilgiye yer verilecektir. Milenyum Sonrası Kuşak ya da diğer adıyla Z

Kuşağı henüz profesyonel iş yaşamına dâhil olmadıkları için bu araştırmaya konu edilmemiştir.

1.2.1. Sessiz Kuşak

Sessiz Kuşak, 1946 yılından önce doğmuş ve günümüzde en genç üyesi 70 yaşında olan bireyleri kapsamaktadır. Geleneksel Kuşak olarak da isimlendirilmektedirler. 1930 yılında yaşanan Büyük Buhran ve 1939 yılından 1945 yılına kadar süren II. Dünya Savaşını yaşamış olan bu kuşağın mensupları o tarihte savaşa katılamayacak kadar küçük yaşta olsalar da savaşın acısını çokça çekmişleridir (Levickaite, 2010: 173).

Sessiz Kuşak üyeleri Türkiye’de Cumhuriyet Dönemi’nin tek partili yıllarına denk gelmektedirler. Türkiye Cumhuriyeti II. Dünya Savaşına katılmamış olsa da imkânsızlıklardan ötürü hep tasarruf ederek sade bir yaşam sürmüşleridir (Toruntay, 2011: 68).

Lancaster ve Stillman’a (2002) göre bu kuşak mensupları, çok çalışkan, gayretli, sadık ve fedakâr yapıdadırlar (aktaran Carver ve Candela, 2008: 984). Okur-yazar oranının düşük olduğu bu kuşağın mensupları çoğu lise eğitimlerini bile tamamlayamamış, çok azı ise üniversite eğitimi alabilmiştir. Ayrıca o dönemde var olan kadın- erkek eşitsizliğinden ötürü kadınların eğitime çok önem verilmemiştir (Delahoyde, 2009: 33). Yine Delahoyde’a (2009: 33) göre Sessiz Kuşak üyeleri iş hayatında sadık, otoriteye saygılı, disiplinli ve takım çalışmasına yatkındırlar. Bu kuşağın mensupları endüstri çağından bilgi çağına dönüşüme kolay uyum sağlayabilmişlerdir.

Günümüzde bu kuşağa mensup bireylerin yaklaşık %5’i aktif iş yaşamlarını sürdürmekte olup çok kısa bir süre içerisinde iş gücünden tamamen çıkmaları beklenmektedir. (Brett, 2013).

1.2.2. Patlama Kuşağı

Baby Boomers Kuşağı olarak da adlandırılan Patlama Kuşağı adını II. Dünya Savaşı sonrası yaşanan nüfus artışından almaktadır. II. Dünya Savaşı sonrasında sayıları bir milyarı bulan bebeklerden ötürü yaşanan nüfus patlaması, o dönemin bebeklerinin günümüzde bu isimler ile adlandırılmasına sebep olmuştur (Türk, 2013: 18)

Bu kuşağın mensupları günümüzde 53- 69 yaşları arasında olup gençlik dönemlerinde dünya genelinde insan hakları çalışmaları, kadın hakları çalışmaları, Amerika Birleşik Devletleri Başkanı John F. Kenedy Suikastı, Ay'a Seyahat, Vietnam Savaşı gibi olaylara tanıklık etmişlerdir. Patlama Kuşağı çocukları 1950 ve 1960 yılları arasında gelişmeye başlayan şehircilik ve artan refah düzeyi ile birlikte Sessiz Kuşağa göre daha rahat büyümüşleridir (Pekala, 2001: 30).

Türkiye'de ise 27 Mayıs ihtilaline tanıklık etmiş ve dönemin başbakanı Adnan Menderes'in idamına şahit olmuş olan Patlama Kuşağı üyeleri içine kapalı ve dünyadaki gelişmelerden uzak bir biçimde büyümüşlerdir (Toruntay, 2011: 70).

Patlama Kuşağı üyeleri televizyon ile büyüyen ve televizyonun etkin bir iletişim aracı olduğunu keşfeden ilk kuşaktır. (Benlisoy, 2008: 30). Patlama Kuşağı üyeleri, insancıl, özgürlükçü, keşfetmeye meraklı bireyler olup aynı zamanda uyumlu, hedefleri olan, pozitif ve yenilikçi profildedirler (Mengi, 2009: 14).

Bu kuşak muhafazakâr yönetimden dolayı geleneksel değerlere önem vermiş ve bu değer onların iş yaşamlarında da egemen olmuştur. Patlama Kuşağı insanları işverenlerine bağlı kişiler olarak nitelendirilmektedirler. Genellikle pozitif ve ikili ilişkilerin ve iletişimin yakın olduğu bir iş ortamı yaşamaktadırlar. Günümüzde farklı sektörlerde yöneticilik ve danışmanlık gibi görevlerde çalışmaktadırlar (Daloğlu, 2013: 32).

Çalışan Patlama Kuşağı ile yönetici konumundaki Sessiz Kuşak üyeleri birçok açıdan birbirleri ile benzeşse de çalışma nedenleri farklılık göstermektedir. Sessiz kuşağın çalışma nedeni onlar için çalışmanın yapılması gereken en doğru eylem olduğunu düşüncesi iken Patlama Kuşağının çalışma nedeni çalışmak zorunda olduğu düşüncesidir (Crampton ve Hodge, 2009: 2).

Patlama Kuşağı üyeleri güçlü bir iş ahlakına sahiptirler ve tanınmak, saygı görmek ve mükafatlandırılmak onlar için hayatın her alanında önemli değerlerdir. (Zemke ve ark., 2003: 3). Bu kuşağın üyeleri teknoloji ile geç tanışmış olsalar da rekabetçi yapıları sayesinde teknolojiye kolay uyum sağlamışlardır. (Delahoyde, 2009: 34). Patlama Kuşağının ana düşünceleri; kadın- erkek eşitliği, ırkçılık ile mücadele, çevre bilinci olarak sıralanabilir. (Strauss ve Howe, 1991:336).

Günümüzde pek çok Patlama Kuşağı üyesi aktif iş hayatlarını noktalamış olsa bile ekonomik ve sosyal gerekçeler ile çalışmaya devam eden üyeleri de mevcuttur. Bu kişiler için iş hayatına devam etmek sosyal yapıda yer almak ve insanlarla iletişim içerisinde kalmak için önemlidir. (Toruntay, 2011: 68).

1.2.3. X Kuşağı

Patlama Kuşağından sonra 1965 – 1979 yılları arasında dünyaya gelen bu kuşağın üyeleri, 1970’li yıllarda ortaya çıkan petrol krizinin hayatın her alanındaki yansımaları sonucu çalkantılı bir döneme tanıklık etmişlerdir. Bu nedenle X Kuşağı “*Kayıp Kuşak*” olarak da bilinmektedir (Altuntuğ, 2012: 205).

Bu kuşağın tanık olduğu önemli olaylar ilk kişisel bilgisayarlar, MTV, Game Boy, AIDS, Challenger Uzay Gemisi Faciası ve Berlin Duvarının yıkılışıdır (Pekala, 2001: 30).

X Kuşağının Türkiye’deki temsilcileri ise yeni yeni televizyon ile tanışmış, üniversitelerdeki sağ- sol çatışmaları ve ekonomik krizler ile büyümüşlerdi. (Mengi, 2011). Mengi’ye göre bu yıllarda Türkiye’de kadınlar iş gücüne daha fazla katılım sağlamış, insanlar daha iyi yaşamak için daha az çocuk sahibi olmuş, paraya daha fazla önem vermiş ve bireysellik ön plana çıkmıştır (aktaran Başol ve Aydın, 2014: 4)

II. Dünya Savaşı sonrası kapitalist sistemin canlandırılması için uygulanan politikalar insanların refah seviyelerini arttırmıştır. Ancak bu refah artışı beraberinde ülkelere büyük maliyet artışları da getirmiştir. Maliyet artışlarının ülkelerin ekonomik gücünün karşılayamayacağı seviyelere yükselmesi ve yaşanan petrol krizi sonucu dönemin dev işletmelerinin zora girmesi ile birlikte bu refah artışı sona ermiştir (Altuntuğ, 2012: 03). X Kuşağı üyeleri bir nevi Patlama Kuşağı üyelerini sürdürdüğü refah dolu hayatın bir anlamda faturasını ödemek zorunda kalmış ve çalkantılı bir dünyanın bilinmezlikleri ile mücadele etmeye çalışmışlardır. Gelecek kaygısı taşıyan X Kuşağı üyeleri bu nedenle çok çalışarak daha iyi bir kariyer yapmayı ve daha çok para kazanmayı hedeflemişlerdir (Altuntuğ, 2012: 205).

X Kuşağının ebeveynleri olan Patlama Kuşağı üyeleri onları aile içi sohbetlere dahil etmiş, tartışmalara eşit katılımcı olarak katılmalarına müsaade etmiş, onların görüşlerini dile getirmesine imkân vermiş ve bu sayede onların daha erken yaşlarda kendilerini ifade etmeyi öğrenmelerini sağlamışlardır (Bezirci, 2012: 12).

X Kuşağı üyeleri kendine güvenen bireyler oldukları için kendi sorunlarını kendileri çözmek isterler (Tulgan, 2009: 25). Toplamsal olaylara duyarlı, iç motivasyonları yüksek ve otoriteye saygılı bireylerdir (Mengi, 2009).

Çok erken yaşta ekonomik sorumluluklar ile tanışmış X Kuşağı üyeleri bu nedenle diğer kuşaklara göre daha erken yaşta yetişkin olmuş ve ailelerinin sorumluluklarını daha erken sahiplenmişlerdir (Raines, 2002).

X Kuşağı üyeleri iş yaşamları ile özel yaşamları arasında denge kurmaya çalışır. Önceki kuşaklara göre daha çalışkan olup aynı zamanda gerçekçi ve kanaatkâr bir yapıdadırlar. Girişimci ruha sahip olan X Kuşağı üyeleri değişimlere kolay ayak uydurabilen uyumlu ve esnek kişilerdir (Çetin ve Karalar, 2016: 159).

Günümüzde X Kuşağı mensupları iş hayatında Patlama Kuşağı mensuplarının alt kademelerinde görev almakta olup, yaptıkları işlerde yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmadan hemen daha iyi fırsatlar aramaya başlarlar (Ware, 2013: 39). Bu kuşağın mensupları kendilerine güvenen, kendi problemlerini kendileri çözmeye gayret eden ve iş bitirici özelliktedirler (Tulgan, 2009: 25)

1.2.4. Y Kuşağı

Y Kuşağı her şeyi sorguluyor olmalarından ötürü İngilizce “neden” anlamına gelen “why” kuşağı olarak da isimlendirilmişlerdir ve bu kelimenin yazılışı olan Y harfi ile ifade edilirler (Kuru, 2014: 2).

Günümüz iş hayatının en genç üyeleri olan Y Kuşağı üyeleri, 1980 ve 1999 yılları arasında doğmuş olup günümüzde 18 ile 36 yaş aralığındadırlar ve Schroder ve Warren’a (2005: 55) göre nüfus olarak kendilerinden önceki kuşağın yaklaşık üç katı büyüklüğe sahiptirler.

Dünyada Körfez Savaşı, Amerika Birleşik Devletleri’nde düzenlenen 11 Eylül terör saldırıları bu kuşağın tanıklık ettikleri önemli olaylardan olup internet, cep telefonları ve sosyal medya bu nesil üzerinde büyük bir etki yaratmıştır (Çemberci ve ark., 2014: 59). Şahin’e göre (2010: 6) Ülkemizde 1980 Askeri Darbesi

ile son bulan sağ ve sol görüşteki grupların çatışmaları, bu süreçte yaşanan gözüaltılar, ölümler ve işkenceler toplumsal bir travmaya neden olmuş ve bu travmanın psikolojik bir sonucu olan inkâr etme nedeni ile takip eden yıllarda toplumu ilgilendiren hiçbir konuda bu olaylara yer verilmemiştir.

Y Kuşağı üyeleri, diğer kuşaklardan farklı olarak teknolojik bir dünyada doğmuş ve teknoloji onların hayatlarının bir parçası olmuştur (Skiba, 2005: 370). Bilgiye ve habere ulaşma kaynağını ceplerinde taşıyan bu kuşağın üyeleri diledikleri her an ve her yerde bilgiye ve habere çok kolay ulaşabilmektedir. Bu kolaylık onları teknoloji bağımlısı yapmıştır (Pinder-Grover ve Groscurth, 2009: 1). Doğdukları andan itibaren hayatlarının he anında teknoloji ile birlikte büyüdükleri için kendilerinden önceki nesillerden farklı olarak teknolojiyi hayatın vazgeçilmez bir parçası olarak görür ve her zaman teknolojinin en iyi takipçileri olarak yaşamlarını sürdürürler (Smith ve Smith, 2005: 21).

Gabriel ve ark.'na (2014: 35) göre bilgisayar ve internet ile büyümüş oldukları için diğer kuşaklara göre yeni teknolojileri kullanmaya her daim hazır olan ve bu alanda diğer kuşaklara göre çok daha üstün becerilere sahip olan Y Kuşağı üyeleri, haksızlıklara asla tahammül edemeyen, kim hangi durumda olursa haksızlıklara karşı tepkisini gösteren, hayali hedefler yerine ulaşılabilir somut istekleri olan, değişimlere ve yeniliklere açık, dışa dönük ve teknolojiye uzman yapıdadırlar. Buna karşın çok sabırsızdırlar (aktaran Tarçalır, 2015).

Küreselleşen dünyada Y Kuşağı birden çok kültür ile iç içe büyümüşler ve dünyada yaşanan her olaydan çok kolay ve hızlı bir biçimde haberdar olmuşlardır (Daloğlu, 2013: 33). Y Kuşağı üyeleri günlerinin 15 saatinde medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halindedir (Bozyiğit ve ark., 2011: 126).

Ataerkil aile yapısından çocukerkil aile yapısına geçilen bu kuşakta çocuk, evde yenecek yemekten, televizyonda izlenecek programa kadar karar verici konumuna gelmiştir. Ebeveynleri tarafından her istediği yapılan Y Kuşağı çocukları aile içerisinde otoriteyi ele geçirmiş ve aynı hâkimiyet işyerlerinde de sağlamak istemektedirler. “İşveren kendi çıkarları doğrultusunda gerektiğinde beni işten çıkarıyor ise bende kendi çıkarlarım doğrultusunda daha iyi imkânlar ile bir iş bulur isem bende işverenimi terk ederim” düşüncesine sahip Y Kuşağı üyelerinin iş hayatında sadakatleri düşüktür ve tek amacı bireysel zenginliktir. (Başal, 2014: 92).

Kendilerinden önceki kuşaklardan farklı olarak bir Y Kuşağı üyesinin iş hayatı boyunca 10'dan fazla iş değiştirmesi öngörülmektedir (Daloğlu, 2013: 33).

Mengi'ye (2011) göre her şeyi çok çabuk tüketen Y Kuşağı üyeleri, eleştirilere çok açık değildir ve iş hayatında çok sabırsızdırlar. Kariyerlerinde hızlı bir yükseliş beklentisi içerisindeyler (aktaran Başol ve Aydın, 2014: 4).

Kendisi için kariyer ve kişisel gelişim imkânı sunan işletmelerde çalışmak isterler ve aradığı işi bulana kadar kolaylıkla iş değiştirebilecek yapıdadırlar (Yüksekbilgili, 2013: 345). Y Kuşağı işletmede üstünü önce bir insan daha sonra bir yönetici olarak görüp, yöneticisinden her daim kendisine katkı sağlamasını ve kendisini ileriye götürmesini beklerler (Acılioğlu, 2015: 28).

Y Kuşağı üyeleri kendilerini iş hayatlarında özgüvenli, iyi eğitilmiş, becerikli, takım çalışmasına yatkın, açık fikirli ve başarı odaklı bireyler olarak ifade etmişlerdir (Weston, 2006: 1).

Carver ve Candela'ya (2008: 989) göre Y Kuşağı üyeleri işyerlerinde aşağıdaki özelliklerin olmasını arzularlar;

- Eğlenceli bir çevre.
- Gelişime açık fırsatlar.
- Yaptıkları işte çeşitlilik.
- Yeni şeyler öğrenebilme.
- Esnek çalışma saatleri.

Y Kuşağının en önemli olumsuz tarafı sabırsız olmalarıdır. Yokluk nedir bilmeyen, varlık için büyümüş olan Y Kuşağı üyeleri istedikleri her şeye çok hızlı ve kolay bir şekilde ulaşmışlarıdır. Y Kuşağında marka bağımlılığı diğer kuşaklara göre çok daha fazladır. Günümüzde pazarlama stratejilerin tam hedefinde olan Y Kuşağı üyeleri en önemli tüketici konumundadır (Sırım, 2006: 22). Kuşakları etkileyen dönemsel olaylar ve kuşakların kişilik özellikleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 1.2. Kuşakları Etkileyen Dönemsel Olaylar ve Kuşakların Kişilik Özellikleri

	Sessiz Kuşak	Patlama Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Dönemin Dünyadaki Önemli Olayları	Büyük Buhran II. Dünya Savaşı	Vietnam Savaşı J.F Kennedy Suikasti Ay'a Seyahat	Petrol Krizi Berlin Duvarının Yıkılışı	Körfez Savaşı 11 Eylül Saldırıları
Dönemin Türkiye'deki Önemli Olayları	Cumhuriyet Dönemi İnkılaplar	İhtilaller Rejim Değişikliği	Sağ - Sol Çatışmaları Terör	İhtilal 24 Ocak Kararları PKK Terörü
Dönemin Teknolojik Gelişmeleri	Radyo	Televizyon	Bilgisayar Cep Telefonu	İnternet Akıllı Telefonlar
Kişisel Özellikler	Çalışkan Sabırlı Fedakar Disiplinli	İnsancıl Özgürlükçü Meraklı Sadık	Kendine Güveven Duyarlı Saygılı Çalışkan Çevreci	Sorgulayıcı Teknoloji Bağımlısı Yaratıcı Özgüvenli Sabırsız

2. MOTİVASYON KAVRAMI

2.1. Motivasyon Kavramının Tanımı

Motivasyon, etimolojik olarak Latince “movere” ve İngilizce “motive” sözcüğünden türemiş olan “motivation” sözcüğünün Türkçe karşılığıdır (Duman, 2014: 28). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde motivasyon, “isteklendirme”, “güdülendirme” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2006). Güdü, insanların ihtiyaçlarını karşılaması amacıyla harekete geçiren itici güçtür (Can, 1992:164).

İnsanlar motivasyonun tıpkı sihirli bir toz gibi düşünebilir. Sanki bu sihirli tozu insanların üzerine serpiştirdiğinizde herkesin birdenbire enerji ile yükleneceği ve birdenbire çalışma isteği ile dolacakları sanılır ama gerçekte motivasyon bir sihir değil, çalışanlara nasıl davranıldığı ve karşılığında çalışanlarında yaptıkları iş hakkında neler düşündükleri ve hissettikleri ile alakalı bilimsel bir kavramdır (Kenan, 1996:5). Motivasyon genel bir ifade ile insanların bir işi yaparken duydukları istek derecesi olarak veya daha teknik bir tanımlama ile insanların davranışlarını etkileyen psikolojik bir süreç olarak tanımlanabilir (Mitchell, 1992: 81).

Motivasyon temelde insanların davranışlarını ile ilgili bir kavramdır (İslam ve İsmail, 2008: 344). Bu nedenle motivasyon kavramı günümüzde hem psikoloji biliminde hem de yönetim biliminde incelenmekte olan bir konudur (Yüksel, 2000: 131) Psikoloji bilimi motivasyonu, bir davranışa güç veren ve hedefe yönlendiren ihtiyaç veya istek halinde olma durumu olarak tanımlarken (Senemoğlu, 2003: 135), yönetim bilimi motivasyonu, örgütlerin ayakta kalmasını, gelişmesini ve amaçlarına

ulaşmasını sağlayan çabaların devam etmesi için üyelerinin duyduğu istek derecesi olarak tanımlanmıştır (Tuna ve Türk, 2006: 620).

Motivasyon kavramı ile ilgili literatürde yer alan diğer tanımlamalar ise şoyledir;

Motivasyon bir insanın içinde bulunan ve o insanın eylemlerine olumlu veya olumsuz yönde etki eden ve sonunda da tatmin olmasını sağlayan bir güçtür (Bentley, 1999: 180). Bir diğer tanıma göre ise motivasyon, bir veya birden çok insanın, belirli bir hedefe doğru harekete geçmesi için gösterilen çabalar bütünüdür (Ergül, 2005: 69).

Motivasyon, bir insanın içsel ve dışsal faktörlerden güç alarak, hedefine ulaşabilme kararlılığı göstermesi olarak da tanımlanmıştır (Barutçugil, 2004: 183).

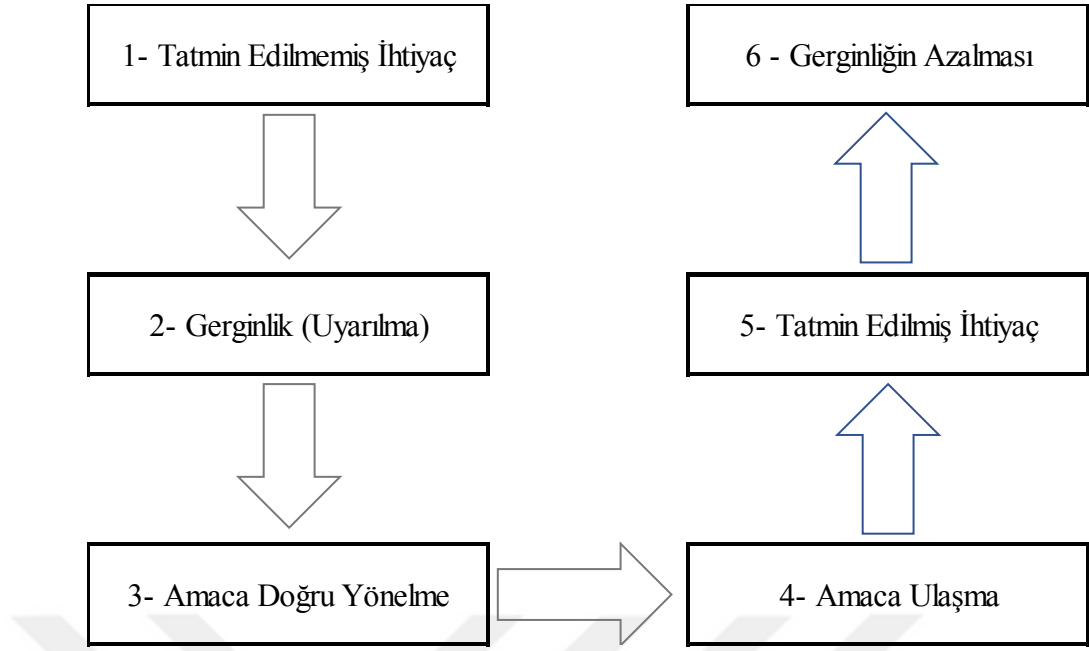
Başka bir tanıma göre ise motivasyon, insanın harekete geçmesine neden olan ve bu hareketi yönlendiren, düşünce, umut, inanç, arzu, ihtiyaç ve korkulardır (Fındıkçı, 2000: 373).

Daha kapsamlı bir ifade ile motivasyon hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı oluşturarak, çalışanların bireylerin harekete geçmesini sağlaması ve özendirilmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Can, 2005: 233).

Motivasyon kavramını açıklamak için yapılmış tanımlamalarının ortak yanı, bireylerin davranışlarını etkileme ve bu etki ile onların belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçmesini sağlama anlamını taşımalarıdır (Kutaniş, 2004: 49).

2.2. Motivasyon Süreci

Motivasyonun sürecinde ilk önce bireyin ihtiyaçları ortaya çıkar. Tatmin edilmeyen bu ihtiyaçlar gerginlik (uyarılma) yaratır ve bu gerginlik bireyi davranışa yönlendirir. Davranış sonucunda eğer ihtiyaç giderilir ise gerginlik azalır (Armstrong, 2006, 252).



Şekil 2.1. Temel Motivasyon Süreci

Kaynak: Başaran, 1991: 147

2.3. Motivasyon Çeşitleri

Motivasyonun iki ayrı çeşidi olduğu kabul edilir. Bunlar içsel (*intrinsic*) ve dışsal (*extrinsic*) motivasyondur (Duman, 2014: 32).

2.3.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyonda motivasyon kaynağı bireyin yaptığı işin kendisi için eğlenceli olup olmamasına bağlı olarak bizzat kendisidir. İçsel motivasyonda motivasyon doğrudan doğruya işin tabiatı ile ilgilenir (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83). Herzberg (1957) içsel motivasyonu “İnsanların kendi iç durumlarından kaynaklanan, onların belirli bir biçimde, belirli bir yöne doğru harekete geçmesini sağlayan faktörler olarak açıklamıştır (aktaran Duman, 2014: 32).

2.3.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, ücret artışı, prim, ödül gibi harici faktörler ile insan üzerinde etkili olan bir motivasyon çeşididir (Ryan ve Deci, 2000: 57). Dışsal motivasyonda motivasyon kaynağı bireyin kendisi değil, çevreden gelen faktörlerdir (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83).

2.4. Motivasyon Faktörleri

Motivasyon faktörlerini inceleyen çok sayıda araştırmacı, yaptıkları araştırmalar sonucunda motivasyonu etkileyen faktörleri farklı nitelik ve bakış açılarına göre sınıflandırmışlardır (Qu ve arkadaşları, 1999: 241).

Bu araştırmacılardan biri olan Ünsar'a (2011: 3) göre motivasyonu etkileyen üç temel faktör vardır. Bunlar;

- Ekonomik Faktörler
- Psikolojik ve Sosyal Faktörler
- Örgütsel-Yönetmel Faktörler

Ayrıca bu faktörlerin her biri kendi içinde olumlu (iyi) ve olumsuz (kötü) değişkenler barındırabilir. Olumlu (iyi) motivasyon çalışanların hem verimini hem de mutluluğunu arttırmaya yönelikken, olumsuz (kötü) motivasyon çalışanların sadece verimini arttırmaya yöneliktir. Çalışanlardan en yüksek performans hem verimin hem de mutluluğun arttığı durumlarda elde edilebilir. Çalışma isteği büyük ölçüde çalışan ile ilişkili olsa da o çalışanın nasıl idare edildiği ve iş ortamı da çalışanın çalışma isteği üzerinde etkilidir. (Karakaya ve Ay, 2007: 55).

2.4.1. Ekonomik Faktörler

İnsanlar temel olarak bir iş yerinde gelir elde etmek için çalışırlar (Sarı, Seçilmiş ve Kılıçar, 2015: 391). Geleneksel bir yönetim anlayışı var olan köklü işletmelerde ekonomik faktörler sıklıkla bir motivasyon aracı olarak kullanılır. Bu tip işletmelerde çalışan insanlar için işletmenin sağladığı emeklilik imkanları, sağlık imkanları ve iş güvencesi gibi konular çalışanlar için önemli motivasyon araçlarındandır (Ünsar, 2011: 4)

Ekonomik faktörler çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı olsa da çalışanı motive etmek için tek başına yeterli olmayabilir (Ergül, 2005: 72). Ekonomik faktörler kimi zaman işin kalitesinin düşmesine ve iş kazalarının artmasına neden olan olumsuzluklara da neden olabilir. Örneğin teşvik amacı ile verilen prim çalışanı çok fazla çalışmaya özendirir ve bu durum işin kalitesini olumsuz etkileyebileceği gibi iş kazalarına da sebep olabilir (Yumuşak, 2008: 243).

2.4.2. Psikolojik ve Sosyal Faktörler

Ekonomik faktörler günümüzde çalışanları motive etmekte tek başına yeterli olamamaktadır. Bu nedenle psikolojik ve sosyal faktörler de günümüz işletmelerinde çalışanları motive etmekte önemli rol oynarlar. Psikolojik ve sosyal faktörler beş madde ile sıralanabilir (Sarı, Seçilmiş ve Kılıçlar, 2015: 391).

- Kişi ve örgüt uyumu
- Sosyal-kültürel etkinlikler
- Psikolojik güvenceler
- Terfi olanakları
- Bağımsız çalışabile olanakları

Psikolojik ve sosyal faktörlerin günümüz iş yaşamında öneminin anlaşılması ile birlikte çalışanları robot gibi gören bakış açısı yerini onlara değer veren bir bakış açısına bırakmıştır. Bu sayede işletmelerde verimlilik artmıştır. (Yumuşak, 2008: 243)

2.4.3. Örgütsel-Yönetsel Faktörler

Örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörleri, amaçların ortak olması, yetki ve sorumlulukların dengeli olması, eğitim ve terfi olanakları, karar alma yetkisinin verilmesi, fiziki şartların geliştirilmesi gibi unsurlar ile açıklanabilir (Örücü ve Kanbur, 2008: 88). Her çalışan işletmede belirli bir ölçüde de olsa bir söz hakkı olmasını ve alınacak kararlarda kendisine de danışılmasını ve inisiyatif kullanmayı arzu eder. Bunların olmadığı bir iş ortamında çalışan kendine güvenini kaybeder ve bu durum onun işe olan ilgisinin de kaybolmasına neden olabilir (Genç, 2017: 20)

2.5. Motivasyon Teorileri

Geçmişten bugüne araştırmacılar, insanların çalışma konusundaki isteksizliklerini ortadan kaldırmak için çeşitli motivasyon teorileri önermişlerdir. Bu teoriler Kapsam Teorileri ve Süre Teorileri olarak iki temel grupta sınıflandırılabilir. Kapsam teorileri içsel faktörlere ağırlık verirken, süreç teorileri dışsal faktörlere ağırlık verir. Kapsam teorileri ile süreç teorileri arasındaki fark, kapsam teorilerinin davranışın öncesi yani amacı, süreç teorilerinin ise davranışın sonucu ile ilgilenmesidir (Koçel, 2001: 510).

2.5.1. Kapsam Teorileri

Kapsam Teorileri, kişinin içinden gelen ve onu belirli bir davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya çalışır (Önen ve Tüzün, 2005: 31). Kapsam teorileri dört sınıfa ayrılmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015: 51). Bunlar,

- Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi (*Maslow's Hierarchy of Needs Theory*)
- Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (*Herzberg's Two-factor Theory*)
- Alderfer'in Varoluş – Bağlılık ve Gelişme Teorisi (*Alderfer's ERG Theory*)
- Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi (*Mc Clelland's Achievement and Acquired Needs Theory*)

2.5.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi (*Maslow's Hierarchy of Needs Theory*)

Abraham H. Maslow, motivasyon konusunu ilk araştıranların başında gelmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 39). Maslow'a göre insanların doğuştan gelen birtakım ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar bir hiyerarşik sıraya göre oluşur. Bu ihtiyaçlar önem sırasına göre beş gruba ayrılmıştır (Önen ve Tüzün, 2005: 32).



Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi Teorisi

Kaynak: Kuşluyan, O. 1997: 100

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre bir ihtiyaç, alt seviyedeki bir başka ihtiyaın belirli bir oranda tatmin edilmesi ile ortaya çıkar. Alt seviyedeki ihtiyaç belirli bir oranda tatmin edilmedikçe, üst seviye ihtiyaç kişide ortaya çıkmaz ( nen ve Tüzün, 2005: 32).

Fizyolojik ihtiyaçlar, Maslow tarafından en temel ihtiyaçlar olarak görülmüştür. İnsan, hayatı boyunca ilk olarak yeme, içme, uyuma, cinsellik gibi temel fizyolojik ihtiyaçlarını gidermek üzere davranışta bulunur. Fizyolojik ihtiyaçlar insandan insana değişiklik gösterir.  rneği su içmek. Su içmek insanın en temel fizyolojik ihtiyaçlarından biridir. Susamış bir insan susuzluğunu gidermediği sürece önceliğini su bulmaya verecek ve diğer ihtiyaçlarını erteleyecektir ( nen ve Tüzün, 2005: 32)

Güvenlik ihtiyaı, insanların fizyolojik ihtiyaçlarını belirli bir oranda karşılamasından sonra kendini gösterir. Güvenlik ihtiyaı insanın kendisini ve ailesini tehlikelerden koruma ihtiyaıdır. Örneğin susuzluk, açlık gibi fizyolojik ihtiyaçlarını gidermiş bir insan daha sonra kendisini ve ailesini güvende tutacak, onları tehlikelerden koruyacak bir yer bulmaya yönelecektir ( nen ve Tüzün, 2005: 32)

İnsanlar yaşamları boyunca ait oldukları gruplardaki diğer insanlar ile ilişki kurarlar. Ait olma ve Sevgi İhtiyacı düzeyindeki bir insan kendisine bir sosyal evre edinme, bir gruba ait olma, insanlar ile sosyal ilişkiler kurma ve bu ilişkileri geliştirme, sevmek – sevilme gibi ihtiyaçları ile davranışlarına yön verir. Diğer insanlar tarafından beğenilmek ve kabul edilmek arzusu çalışma isteğini arttırır ( nen ve Tüzün, 2005: 32).

Saygı Görme ve Takdir Edilme İhtiyacı insanların kendilerine duydukları saygı ile çevresindeki diğer insanlardan beklediği saygı olarak ifade edilebilir (Adair, 2003: 38).

İnsanda fizyolojik, güvelik, ait olma ve sevgi ile saygı görme ve takdir edilme ihtiyaçlarını belirli ölçülerde giderdikten sonra artık hayallerini gerçekleştirme ihtiyaına doğru yönelir. Girişimcilik ve keşfetmek örnek olarak gösterilebilir (Yıldırım, 2015: 404).

Maslow'un teorisinin temelinde, ihtiyaçların belirli bir hiyerarşik düzeni izlediği ve giderilen ihtiyaçların bir süre sonra güdüleyici etkisini kaybedeceği gerçeği vardır. Bu teori insanların sahip olduklarından çok, sahip olmak isteyip te olamadıkları istekleri tarafından davranışa sevk edilebileceği gerçeğini göstermektedir. İş hayatında bu teoriyi pratiğe dönüştürmek isteyen bir yöneticinin, çalışanlarının isteklerini anlaması ve bu isteklerini tatmin edebilecekleri bir ortam sağlayarak ile onları motive etmesi gerekmektedir (nen ve Tüzün, 2005: 34-35).

Maslow'un bu teorisi basit ve mantıklı oluşu sebebi ile çok bilinen bir teorisi olmakla birlikte ihtiyaçların önem sıralamasının insandan insana ve ülkeden ülkeye değişiklik gösterebileceğinden dolayı evrensel bir kuram olarak kabul edilmemektedir (Yüksel, 2000: 138).

3.5.1.2. Herzberg'in ift Faktör Teorisi (*Herzberg's Two-factor Theory*)

Herzberg'in ift Faktör Teorisine göre bir işyerinde çalışanı mutlu eden ve çalışma arzusu uyandıran tatmin edici faktörler ile çalışanı mutsuz eden ve çalışma arzusunu uyandıramayan veya çalışma arzusunu ortadan kaldıran hijyen faktörlerinin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Bu teoriye göre Hijyen faktörleri ücret, prim, sosyal haklar gibi her iş yerinde olması gereken unsurlardır ve bu unsurların o şirkette var olması çalışanları motive etmeye yetmez ancak yokluğu veya tatmin edici düzeyde olmaması çalışanların motivasyonunu düşürebilir. (Küçüközkan, 2015: 104)

Motivasyonun başa baş noktası yani sıfır noktası ilk olarak hijyen faktörlerinin sağlanması ve çalışanların bu anlamda tatmin olması ile başlamaktadır. Hijyen faktörlerini sağladıktan sonra yapılan diğer motive edici unsurlar pozitif bir etki ile çalışanın motivasyon düzeyini arttırıp performanslarını yükseltebilir. (nen ve Tüzün, 2015: 26)

Koçel (2005: 642) Herzberg ift Faktör Teorisi ile motivasyonun Maslow'un düşündüğü gibi tek boyutlu olmadığını ileri sürmüştür. Herzberg'e göre motivasyonun iki boyutu vardır, bu boyutlardan ilki olan Hijyen faktörlerinin motive edici bir etkisi yoktur. Hijyen faktörlerinin yokluğunun sadece çalışanlarda memnuniyetsizlik yaratmaktadır. İşin kendisi, tanınma, ilerleme gibi tatmin edici faktörlerin motive edici olabileceğini ileri sürmüştür (Koçel, 2005: 642).

Herzberg'in Çift Faktör Teorisinde belirttiği Hijyen Faktörler ile Tatmin Edici Faktörler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Hijyen Faktörler	Tatmin Edici Faktörler
Ücret	İşin Kendisi
Çalışma Koşulları	Sorumluluk
Yönetim	Başarı
Arkadaş İlişkileri	İlerleme
Gözetim	Tanınma

Şekil 2.3. Hijyen ve Tatmin Edici Faktörler

3.5.1.3. Alderfer'in Varoluş – Bağlılık ve Gelişme Teorisi (*Alderfer's ERG Theory*)

Clayton Alderfer'in Varoluş- Bağlılık ve Gelişme Teorisi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinin daha yalın halidir. Bu teoride Maslow'un teorisinin aksine beş değil üç ihtiyaç kategorisi bulunur. Bu ihtiyaçlar var olma ihtiyacı, bağlılık ihtiyacı ve gelişme ihtiyacıdır. Var olma ihtiyacı, insanın hayatını devam ettirebilme için gerekli olan fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsarken, bağlılık ihtiyacı insanının çevresi ile sosyal bir bağ kurmasını, gelişme ihtiyacı ise kendini gerçekleştirme ihtiyacını kapsamaktadır (Srivastava, 2005: 72)

Alderfer'in Varoluş – Bağlılık ve Gelişme Teorisi ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin ihtiyaç kategorilerinin karşılaştırması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisin	Alderfer'in Varoluş – Bağlılık ve Gelişme Teorisi
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Gelişme İhtiyacı
Saygı Görme ve Takdir Edilme İhtiyacı	
Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı	Bağlılık İhtiyacı
Güvenlik İhtiyacı	Varoluş İhtiyacı
Fizyolojik İhtiyaçlar	

Şekil 2.4. Alderfer'in Varoluş – Bağlılık ve Gelişme Teorisi ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin İhtiyaç Kategorileri Karşılaştırması

İki teori arasındaki en önemli farklardan biri Alderfer'in Varoluş – Bağlılık ve Gelişme Teorisinde bir gerileme safhasının tanımlı olmasıdır. Bu teoride kişinin tatmin düzeyinde gerileme yaşanabilir (Lindgren ve Scarped, 2008: 9).

İki teori arasındaki bir diğer düşünce farklılığı ise Alderfer'in teorisine göre insanların değişik ihtiyaçları arasında net bir sıralama olmamasıdır. Alderfer'e göre bir insan herhangi bir ihtiyacı karşılanmadan da bir başka ihtiyacına yönelebilir (Küçüközkan, 2015: 104).

3.5.1.4. Mc Clelland'in Başarı İhtiyacı Teorisi (*Mc Clelland's Achievement and Acquired Needs Theory*)

David Mc Clelland'ın teorisine göre, insanlar kişiliklerinde bulunan bazı özelliklerinden dolayı başarıyı hedeflerler. Başarı hedefinde para tek başına bir motivasyon kaynağı değil bir “somut geri bildirim” mekanizmasıdır (Dereli, 1995: 165).

Mc Clelland'n Başarı İhtiyacı Teorisi insanların motivasyon düzeylerini üç ihtiyaca dayalı olduğuna dair bir teoridir (Robbins ve Langton, 2004, 110). Bu ihtiyaçlar;

- Başarı İhtiyacı: Bazı insanlar için başarılı olma arzusu içsel bir güdüdür. Bu tip insanlar yaptıkları işte hep daha iyi olmayı hedeflerler.

- İlişki İhtiyacı: Bazı insanlar için sosyal ilişkiler kurmak ve onları geliştirmek arzusu içsel bir güdüdür. Bu tip insanlar için yeni arkadaşlıklar kurmak ve onları devam ettirmek önemlidir.
- Güç İhtiyacı: Bazı insanlar için ise diğer insanlar üzerinde etkili olmak, onları yönetmek arzusu içsel bir güdüdür.

3.5.2. Süreç Teorileri

Süreç teorilerinin amacı insanların hangi amaçları için ne şekilde motive edildiğini anlamaya çalışmaktır. Süreç teorileri yaklaşımlarından birkaçı şunlardır (Önen ve Kanayan, 2015: 52);

- Vroom'un Bekleyiş Teorisi (*Vroom's Expectancy Theory*)
- Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı (*Porter and Lawler's Expectancy Theory*)
- Adams'ın Ödül Adaleti Kuramı (*Adams's Equity Theory*)
- Locke'nin Amaç Teorisi (*Locke's Goal Setting Theory*)

3.5.2.1. Vroom Bekleyiş Teorisi

Valans (Değer), *Instrumentality* (Araçsallık) ve *Expectancy* (Beklenti) kavramlarının baş harflerinin temsil ettiği VIE Theory olarak da bilinen bu kuram genellikle “beklenti teorisi” olarak adlandırılır. Beklenti kuramı bir süreç teorisi olarak kabul edilir. Bunun nedeni kişinin çevresi ve beklentilerinin sonucunda ortaya çıkan kişisel algılara odaklanmasıdır (Isaac ve ark, 2001: 214).

Vroom Bekleyiş Teorisine göre kişinin beklediği mükâfata dair öngörüsü (*değer*), kişinin yüksek performansına sebep olacak çabanın gerçekleşme olasılığı tahmini (*beklenti*) ve mükâfat almasına sebep olacak performansın tahmini (*araçsallık*) gerçekleştiğinde motivasyondan söz edilebilir. Bu teorinin bahsettiği motivasyonun üç aracı sezgisel bir matematik denklemi ile formüle edilebilir (Srivastava, 2005: 79)

$$\text{Motivasyon (M)} = \text{Değer (V)} \times \text{Beklenti (E)} \times \text{Araçsallık (I)}$$

M: Motivasyon V: Valance I: Instrumentality E: Expectancy

Değer (*Valance*): Kişinin bir sonuç elde etmek için duyduğu isteğin derecesidir. Sonuca ulaşmak istiyor ise değer pozitif (1), istemiyor ise değer negatif (-1), umursamıyor ise değer nötr (0)'dır (Erdem 1998: 54)

Araçsallık (*Instrumentality*): Kişinin elde etmek istediği sonuca ilişkin olasılık beklentisi yüksek olduğunda o sonuca ulaşmak için göstereceği çaba daha fazla olacaktır. Araçsallıkta değerler 0 ve 1'dir (Wagner ve Hollenback, 2010, 83).

Beklenti (*Expectancy*): Kişinin bir sonuç elde etmek için gösterdiği çaba ve performans sonucunda ödüllendirilir. Kişinin çabası sonucunda alacağı ödül beklentisini karşılıyor ise değer (1), karşılamıyor ise değer (0)'dır. ((Srivastava, 2005: 80).

Vroom'un Bekleyiş Teorisini açıklayacak örnek aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Profesör yarın sabaha kadar kitaptaki metni ezberleyen tüm öğrencilere 100.000 TL ödül vereceğini söyledi.		
Değer	Araçsallık	Beklenti
Ne yaparsam yapıyım kitaptaki metni yarına kadar ezberleyemem	Profesör metni ezberleyen öğrencilere 100.000 TL verecek kadar zengin değil	100.000 TL kazanmak harika olur.
V = 0	I = 0	E = 1
Sonuç: $0 \times 0 \times 1 = 0$		
Açıklama: Ödül çabaya değer olsa bile, motive edici değil		

Şekil 2.5. Vroom'un Bekleyiş Teorisi Örneği

Kaynak: Robbins, S.P., Langton, N. (2004). Fundamentals of Organizatinoal Behaviour, Pearson Education. 115'ten uyarlı.

2.5.2.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı

Porter ve Lawler temelde Vroom'un Beklenti Teorisini kabul etmiş olup üzerine birkaç ekleme yapmıştır. Bu ekleme; kişiyi yeterli yeteneği ve becerisi yok ise ne kadar çaba gösterirse gösterebilir başarılı olamayacağı düşüncesidir (Küçüközkan, 2015: 107)

2.5.2.3. Adams'ın Ödül Adaleti Kuramı

Adams'ın Ödül Adaleti kuramına göre bir kişinin başarısı ve tatmin olma derecesi, o kişinin çalışmakta olduğu iş yerinin kendisi üzerinde yarattığı adalet ve adaletsizlik algısı ile ilişkilidir. Kişinin kendi yetenekleri, tecrübesi, eğitim düzeyi ile buna karşılık olarak işverenin ona sağladığı her türlü hakkı (maaş, prim v.s.) kıyaslar (Küçüközkan, 2015: 107). Bu kıyaslama sonucunda kendisinin kurama verdikleri ile kurumdan aldıklarını eşdeğer seviyede görüyor ise motive olur (Güney, 2011: 329)

2.5.2.4. Locke'nin Amaç Teorisi

Edwin Locke'nin amaç teorisine göre kişilerin amaçları onların motivasyonuna etki eder. Amaçlarının zorluk derecesi, amacın kabul edilip edilmemesi ve amaca adanıp adanmama motivasyon seviyesini belirlemektedir (Erdem, 1998: 56)

Eren (2010)'a göre amaçların motivasyona etkisi şu şeklide açıklanmaktadır;

- Amaçların net olması başarıyı arttırır. Kişiler ancak net amaçlara sahip olur ise kararlı bir davranış sergileyebilir.
- Amaçların zor olması çabanın da fazla olmasına neden olacaktır. Zor amaçlar için gösterilen çaba ile basit amaçlar için gösterilen çaba eşit değildir.
- Kişiler ile kurumların amaçları örtüşmüyor ise başarılı olma ihtimali düşecektir (Aktaran Sevinç, 2015: 950).

3. X VE Y KUŞAĞININ MOTİVASYON BEKLENTİLERİ

3.1. X Kuşağının Motivasyon Beklentileri

X Kuşağı üyeleri iş yaşamına işverenlerine bağlıdırlar. Zorunlu olmadıkça iş değişikliği yapmazlar. Eğitime çok önem verirler ve toplumsal problemlere karşı duyarlıdırlar. Teknoloji ile geç tanışmışlardır ve teknolojiyi sadece ihtiyaç duyduklarında kullanırlar (Başgöze, 2015: 123).

X Kuşığı üyeleri işverenine sağdık, işyerinde esneklikten ve otonomiden hoşlanan, iş motivasyonları yüksek, otoriteye karşı saygılı, aynı işte uzun yıllar çalışabilen, kendi kendine sorunları çözebilme yetisi gelişmiş bireyler olup aile ve iş yaşamı arasında denge arayan, kanaatkâr, gerçekçi, kaygılı, sorgulayan, amaç ve görev odaklıdır (Koç, Öztürk ve Yıldırım, 2016: 72).

X Kuşığı üyelerini işyerinde tutabilmek için onlara bir aile üyesiymiş gibi davranmak gereklidir. Onlar işyerinde kurumdan çok yöneticiye sadakat gösterirler (Williams, 2011, 7)

3.2. Y Kuşığının Motivasyon Beklentileri

Y Kuşığı üyelerinin iş yaşamına, sosyal yaşama, iletişime ve teknolojiye bakışları diğer kuşakların üyelerinden farklılık göstermektedir. Her kuşakta olduğu gibi Y kuşığının üyelerini de motive eden unsurları öğrenip buna göre hareket etmek onların daha verimli çalışarak yüksek performans göstermelerini sağlayacaktır. Y Kuşığı üyeleri işlerinde hemen yükselmek isterler ve sürekli aynı işi yapmak istemeler. Onlar şirket içinde alınan kararların duygusal olarak değil mantıksal olarak alınmasını ister ve kendileri ile iletişim kurulmasına önem verirler (Taşlıyan ve ark. 2014: 31).

Y Kuşığı üyeleri için yeni şeyler öğrenmek, sosyalleşmek ve iş arkadaşları ile güzel ilişkiler kurmak önemlidir. Huzurlu bir iş ortamı onların motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Y kuşığı üyelerinin ekonomik hedefleri vardır ve bu hedeflere ulaşmak onlar için çok önemlidir. Ekonomik hedeflerinin yanı sıra yaptıkları için standartlarının belirli olması da onlar için önemlidir. Standartların net bir biçimde belirlenmesini önemserler (Tulgan ve Martin, 2001: 29).

Y Kuşığını motive eden unsurlardan diğerleri ise iş ve özel yaşamları arasında bir denge olması, kariyer olanakları sunulması ve performanslarının ödüllendirilmesidir. Onlar için performanslarının ödülü sadece maddi değil, yetkilerinin artırılması şeklinde de olmalıdır (Baldonado, 2008: 10).

Acılioğlu'na (2015: 65) göre Y kuşığını motive eden altı temel faktör vardır. Bunlar;

- Kişisel Gelişim
- Adalet
- İş-Yaşam Dengesi
- Hareket Alanı
- Rahat Çalışma Ortamı

- Anlamalı İş

Kişisel Gelişim: Y kuşağı üyeleri kişisel gelişimlerine önem verir ve yöneticilerinden bu alanda kendilerine yatırım yapmasını beklerler. Onlar iş yerlerini sadece para kazanacakları bir yer olarak görmez aynı zamanda kendilerini birçok alanda geliştirip eğitebilecekleri bir yer olarak görürler. Bir işi uzun süre yapmanın kendilerine fayda sağlamayacağını düşündükleri için bir işte çok fazla çalışmayı istemezler. Ayrıca yöneticileri ile iş dışındaki konular ile ilgilide konuşup onlardan kendisine koçluk yapmasını beklerler.

Adalet: Adalet duygusu gelişmiş olan Y Kuşağı üyeleri fikirlerini açıkça söylemek ister. Bir konu ile ilgili adaletsizlik olduğunu düşünürler ise de bunu çekinmeden ifade ederler.

İş-Yaşam Dengesi: Y kuşağı üyeleri işlerinin asla sosyal yaşamlarının önüne geçmesine müsaade etmezler. Eğer iş hayatları sosyal yaşamlarının önüne geçecek olur ise bu duruma itiraz eder ve eğer bu dengeyi mevcut işlerinde değiştiremiyorlar ise bu durumda daha az para kazanacak olsalar bile işlerini değiştirerek kendilerine vakit ayırabilecekleri farklı bir işe geçerler.

Hareket Alanı: Y kuşağı üyeleri özgürlüklerine düşkün bireylerdir. Eğer kurallar onların özgürlük alanlarını kısıtlıyor ise bu durumu irdeler ve kuralları esnetmenin yollarını ararlar. Karar alım sürecine dâhil olmaları onların kendilerini önemli hissetmelerine sebep olur ve bu durum motivasyonlarını arttırır.

Rahat Çalışma Ortamı: Özgürlüklerine ve sosyal yaşamlarına önem veren Y kuşağı üyeleri iş yaşamlarına da bu özelliklerini taşır. Formalitelerde hoşlanmaz ve direk sonuca gitmek isterler. İnternet ve sosyal medya hesaplarına erişim onlar için bir ihtiyaç olduğu için bu alanlarda uygulanan kısıtlamalar onlar için kabul edilemez bir durumdur.

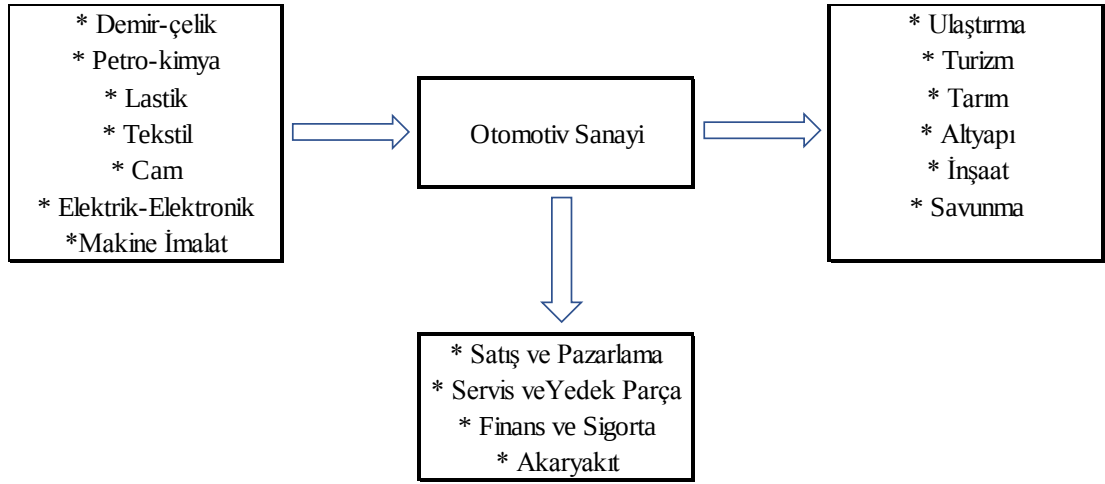
Anlamalı İş: Y kuşağı üyeleri için bir işe harcadıkları çaba ve zaman değerlidir. Bu çaba ve zamanı onlar için anlamlı – değerli bir işe harcıyor olmaları motivasyonlarını arttırır. Hedeflerinin belirli olması ve işe hangi oranda katlı sağladıkları ile ilgili geribildirimler yapılmasını gerektirmektedir.



4. OTOMOTİV SEKTÖRÜ

4.1 Otomotiv Sektörünün Tanımı

Otomotiv sektörü, insan ve yük taşımak maksadıyla kara yolunda hareket edecek şekilde üretilmiş olan, motorlu araçları kapsayan sektör olarak tanımlanmıştır (DTM, 2005: 1). Bir başka şekilde otomotiv sektörü her türlü motorlu taşıt üreten sanayi olarak tanımlanabilir (MEGEP, 2005: 243)



Şekil 4.1. Otomotiv Sektörünün Diğer Sektörlerle Olan İlişkisi

Kaynak: DPT, Otomotiv Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2006: 4

Otomotiv sektörü, üretimde demir, çelik, alüminyum, petro-kimya (lastik, plastik), tekstil v.b. birçok farklı sektörün ürünlerinden faydalanan, ürettiği ürünlerin de tarımdan turizme, sanayiden inşaata yaşamın her alanında kullanıldığı bir sektör olması sebebiyle gerek gelişmiş ülkelerde gerekse de gelişmekte olan ülkeler için en önemli sektörlerin başında gelmektedir (Brealey ve Myres, 2001: 3).

4.2. Dünyada Otomotiv Sektörü

Otomotiv sanayisinin temelleri 1769 yılına kadar uzansa da modern otomobillerin üretimi Karl Benz ve Gottlieb Daimler 1886 yılında yapılmıştır. 1880'lerin sonlarında dünya genelinde beş yüz farklı otomobil üreticisi olup bu üreticiler ürünlerini küçük atölyelerde ve gelişmemiş üretim metotları kullanarak üretmektedirler. Üretim metotlarının gelişip seri üretimin başlaması 1920 yılında Ford T modelinin seri üretime başlaması ile mümkün olmuş ve bu otomobil üretildiği dönemde ABD'deki otomobil pazarının yüzde 70'ini Avrupa'daki otomobil pazarının ise yüzde 50'sine sahip olmuştur (Deniz, 2009: 3).

Tarihsel süreçte farklı dönemlerde farklı ülkelerin otomobil üretiminde söz sahibi olmuş oldukları gözlemlense de günümüzde Almanya, ABD, Japonya, Fransa, İtalya ve Çin önemli otomobil üreticisi ülkeler konumundadır (ODD-TEPAV, 2013: 18). Markaların toplam üretim adetleri Tablo 4.1'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Marka Bazında Otomobil Üretim Adetleri 2016

Sıralama	Firma	Üretim (Milyon)	Sıralama	Firma	Üretim (Milyon)
1	TOYOTA	10.213.486	26	IRAN KHODRO	636.000
2	VOLKSWAGEN	10.126.281	27	ISUZU	614.798
3	HYUNDAI	7.889.538	28	MAHINDRA	604.466
4	G.M.	7.793.066	29	FAW	557.174
5	FORD	6.429.485	30	SAIPA	531.000
6	NISSAN	5.556.241	31	BYD	510.572
7	HONDA	4.999.266	32	BRILLIANCE	464.210
8	FIAT	4.681.457	33	GUANGZHOU AUTO INDUSTRY	384.937
9	RENAULT	3.373.278	34	HUNAN JIANGNAN	335.585
10	PSA	3.152.787	35	CHONGQING LIFAN MOTOR CO.	278.389
11	SUZUKI	2.945.295	36	AVTOVAZ	277.734
12	SAIC	2.566.793	37	CHINA NATIONAL HEAVY DUTY TRUCK	199.941
13	DAIMLER AG	2.526.450	38	HAIMA CARS	152.980
14	B.M.W.	2.359.756	39	ASHOK LEYLAND	145.434
15	CHANGAN	1.715.871	40	PACCAR	139.431
16	MAZDA	1.586.013	41	SHANNXI	116.034
17	BAIC	1.391.643	42	SOUTH EAST (FUJIAN)	114.515
18	DONGFENG MOTOR	1.315.490	43	CHANGFENG	88.888
19	GEELY	1.266.456	44	GAZ	87.207
20	GREAT WALL	1.094.360	45	RONGCHENG HUATAI	84.621
21	MITSUBISHI	1.091.500	46	XIAMEN KING LONG	75.233
22	TATA	1.084.678	47	PROTON	73.400
23	FUJI	1.024.604	48	ZHENGZHOU YUTONG	71.192
24	CHERY	695.617	49	CHENGDU DAYUN	59.298
25	ANHUI JAC AUTOMOTIVE	651.291	50	EICHER	56.084
				Toplam	87.530.702

Kaynak: OICA, 2016

Otomotiv sektörünün toplam büyüklüğü yaklaşık 4 trilyon dolar olup ve bu büyüklük ile dünya ekonomisinin yüzde 5'ini oluşturmaktadır. Doğrudan ve dolaylı olarak 80 milyon kişi otomotiv sektöründe istihdam edilmektedir (Pişkin, 2017: 12).

4.3. Türkiye’de Otomotiv Sektörü

2017 yılı itibariyle ülkemizde 45 farklı otomobil markasının satışı gerçekleşmektedir. 2017 yılında Türkiye pazarında faaliyet gösteren 45 marka toplamda 216.791 adedi yerli ve 505.968 adedi ithal olmak üzere toplam 722.759 adet otomobil satışı gerçekleştirmiştir. Hafif ticari araçları da dâhil ettiğimizde Türkiye’de 2017 yılında 956.194 adet otomobil ve hafif ticari araç satışı gerçekleşmiştir. (ODD, 2018) 2017 yılında markaların Türkiye’de yaptıkları satışları Tablo 4.2’de gösterilmiştir.



Tablo 4.2. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Otomobil Firmalarının Satış Adetleri

MARKA	YERLİ	İTHAL	TOPLAM
ALFA ROMEO	0	320	320
ASTON MARTIN	0	25	25
AUDI	0	21.585	21.585
BENTLEY	0	16	16
BMW	0	19.564	19.564
CITROEN	0	14.709	14.709
DACIA	0	41.914	41.914
DS	0	119	119
FERRARI	0	16	16
FIAT	59.207	2.157	61.364
FORD	6.179	33.671	39.850
HONDA	19.171	7.250	26.421
HYUNDAI	22.440	26.841	49.281
INFINITI	0	122	122
JAGUAR	0	339	339
JEEP	0	2.357	2.357
KIA	0	10.937	10.937
LAMBORGHINI	0	7	7
LAND ROVER	0	1.879	1.879
LEXUS	0	101	101
MASERATI	0	76	76
MAZDA	0	1.412	1.412
MERCEDES-BENZ	0	25.588	25.588
MINI	0	1.480	1.480
MITSUBISHI	0	354	354
NISSAN	0	32.043	32.043
OPEL	0	44.707	44.707
PEUGEOT	0	29.981	29.981
PORSCHE	0	670	670
RENAULT	76.433	37.021	113.454
SEAT	0	16.064	16.064
SKODA	0	24.679	24.679
SMART	0	105	105
SSANGYONG	0	362	362
SUBARU	0	1.726	1.726
SUZUKI	0	4.316	4.316
TOYOTA	33.361	7.297	40.658
VOLKSWAGEN	0	89.688	89.688
VOLVO	0	4.470	4.470
TOPLAM	216.791	505.968	722.759

Kaynak: ODD, 2018

2017 yılında trafiğe yeni katılan 956.194 adet araç ile birlikte Türkiye'deki motorlu kara taşıtlarının sayısı 21.940.757 adedi aşmıştır ve otomobiller 11.846.085

adet ile Türkiye’de en çok kullanılan motorlu kara taşıtı sınıfını oluşturmaktadır. Yıllara göre Türkiye’deki motorlu kara taşıtları sayıları Tablo 4.3’te gösterilmektedir.

Tablo 4.3. Türkiye’deki Motorlu Kara Taşıtları

Yıl	Toplam	Otomobil
2002	8 655 170	4 600 140
2003	8 903 843	4 700 343
2004	10 236 357	5 400 440
2005	11 145 826	5 772 745
2006	12 227 393	6 140 992
2007	13 022 945	6 472 156
2008	13 765 395	6 796 629
2009	14 316 700	7 093 964
2010	15 095 603	7 544 871
2011	16 089 528	8 113 111
2012	17 033 413	8 648 875
2013	17 939 447	9 283 923
2014	18 828 721	9 857 915
2015	19 994 472	10 589 337
2016	21 090 424	11 317 998
2017	21 940 757	11 846 085

Kaynak: TÜİK, Motorlu Kara Taşıtları, Eylül 2017

4.4. Türk Tüketicisinin Otomobil Satın Alma Öncelikleri

Otomobil Yetkili Satıcıları Derneği’nin araştırmasına göre Türkiye’deki otomobil sahibi olan insanların demografik profili incelendiğinde otomobil sahiplerinin %19’unun kadın, %77’sinin erkek olduğu, medeni durumlarının ise %21,1’inin bekar, %78,9’unun ise evli olduğu görülmüştür. Türk halkının otomobil satın almasına neden olan faktörlerin başında ihtiyaç gelmektedir. Diğer faktörler ise Tablo 4.4’te gösterilmektedir (OYDER, 2012).

Tablo 4.4. Türk Tüketicisinin Otomobil Satın Alma Nedenleri

Faktör	Oran %
İhtiyaç	35,4
Yeni bir otomobilin cazibesi	30,1
Daha ekonomik bir otomobil ihtiyacı	10,8
Daha büyük bir otomobil ihtiyacı	10,6
Kampanyalar	7
Gelir düzeyindeki artış	6,1
Toplam	100

Kaynak: OYDER, Otomobil Müşterileri Profil Araştırması Raporu, Aralık 2012

Türk tüketicisi satın alacağı yeni otomobili belirlerken önem verdiği kriterlerin başında otomobilin dizaynı gelmektedir. Diğer kriterler ise aşağıdaki Tablo 4.5'te gösterilmektedir (OYDER, 2012).

Tablo 4.5. Türk Tüketicisinin Otomobil Seçim Kriterleri

Kriter	Oran %
Dizayn	46,6
Yakıt Tüketimi	44,4
Donanım ve Özellikler	39,5
Fiyat	35,6
Hacim	29,3
Güvenlik	24,2
Ödeme Seçenekleri	20,9
2. El Değeri	14,7
Çevrecilik	3,8
Toplam	100

Kaynak: OYDER, Otomobil Müşterileri Profil Araştırması Raporu, Aralık 2012

Türk tüketicisinin otomobil alım tercihleri otomobillerin motorların silindir hacmine göre incelendiğinde ise en yüksek payın 1.600 cc altında motor silindir hacmine sahip araçlara ait olduğu görülmüştür. Türkiye’de sıfır km araç alımında uygulanan Özel Tüketim Vergisi’nin otomobillerin motorlarının silindir hacmine

göre belirlenmesi ve 1.600 cc altında motor silindir hacmine sahip araçların en düşük Özel Tüketim Vergisi oranına sahip olması nedeniyle Türkiye’de 2017 yılında satılan otomobillerin %96,1’i 1.600 cc ve daha düşük motor silindir hacmine sahip otomobillerden oluşmuştur. 1.600 cc ve 2.000 cc arasında motor silindir hacmine sahip araçların ise pazar payı %3 iken 2.000 cc ve üzerinde motor silindir hacmine sahip araçların pazar payı %0,3 olmuştur. Aynı yıl ülkemizde 76 adet elektrikli otomobil satışı gerçekleşmiştir (ODD, 2017).

2017 yılında Türkiye’de satılan araçların %60,05’i otomatik vitesli olup, otomobillerin sınıflarını ve kasa tiplerini gösteren grafik ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.6. 2017 yılında Türkiye’de Satılan Otomobillerin Sınıflarına ve Kasa Tiplerine Göre Satış Adetleri ve Pazar Payları

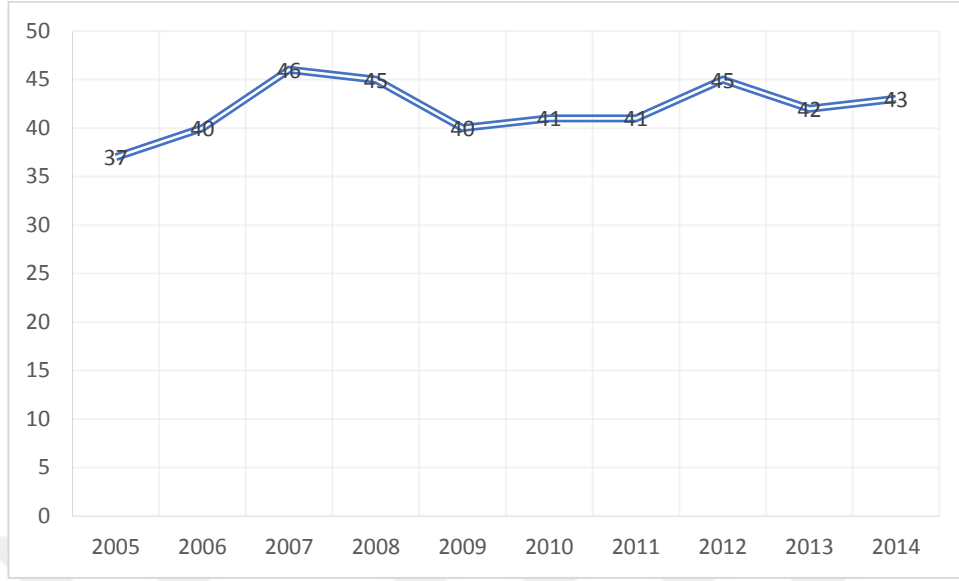
Segment		4 Kapı	5 Kapı	Vagon	MPV	CDV	Spor	SUV	Toplam	Pazar Payı
A	Mini	0	2.299	0	0	0	0	0	2.299	0,32%
B	Giriş	49.912	126.288	7.108	1.021	11.868	185	20.937	217.319	30,07%
C	Kompakt	224.500	68.724	2.068	6.109	0	226	76.308	377.935	52,29%
D	Orta	64.851	3.794	430	13	0	5.178	23.971	98.237	13,59%
E	Lüks	16.863	6	764	32	0	254	4.780	22.699	3,14%
F	Üst Lüks	726	0	0	0	0	186	3.358	4.270	0,59%
Toplam		356.852	201.111	10.370	7.175	11.868	6.029	129.354	722.759	100,00%
Pazar Payı		49,37%	27,83%	1,43%	0,99%	1,64%	0,83%	17,90%	100,00%	

Kaynak: Otomobil Distribütörleri Derneği, Aralık 2017 Genel Değerlendirme Raporu, 2018

4.5. Türkiye’de Otomotiv Sektöründe İstihdam

Otomotiv sektörü istihdam açısından incelendiğinde 2014 yılında sektörün 43.000 kişiye doğrudan iş imkânı sağladığı ve bu istihdam sayısı Türkiye’de çalışan her 1000 kişide 17’sinin sektörde yer aldığını göstermektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2014). İstihdamın %78’i mavi yakalı olup %22’si ise beyaz yakalılarda oluşmaktadır. (OSD, 2017: 12). Yıllar bazında Türkiye’de otomotiv sanayinde istihdam sayısını gösteren grafik aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.7. Türkiye Otomotiv Sanayinde İstihdam Edilen Çalışan Sayısı



Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2014

Türkiye’de otomobil yetkili satıcılık mesleğini temsil eden Otomobil Yetkili Satıcıları Derneği’nin üyesi olan 986 adet işletme toplam 30 milyar TL’lik yatırım değerine sahip olup toplam 5 milyon m2 alanda 70 bin kişiye istihdam sağlayarak tüketicilere binek ve hafif ticari araçlar için satış, servis, yedek parça, sigorta ve 2. el araç alış-satış hizmeti vermektedirler (OYDER, 2016).

5. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeline, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracına ve verilerin analizinde kullanılan istatistikî tekniklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kuşaklar ve motivasyon kavramlarına ilişkin araştırmaları değerlendirerek yapılan bu araştırmanın amacı, X ve Y kuşağı mensubu satış danışmanlarının motivasyon faktörleri arasındaki farklılıkları ortaya koymaktır. Bu amaçla, bu çalışmada, otomotiv sektöründe çalışan satış danışmanlarının motivasyon faktörlerinin belirlenmesine, X ve Y kuşağına mensup satış danışmanlarının motivasyon faktörlerinin farklılıklarının incelenmesine ve motivasyon üzerinde etkili olan faktörlerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesine çalışılmıştır.

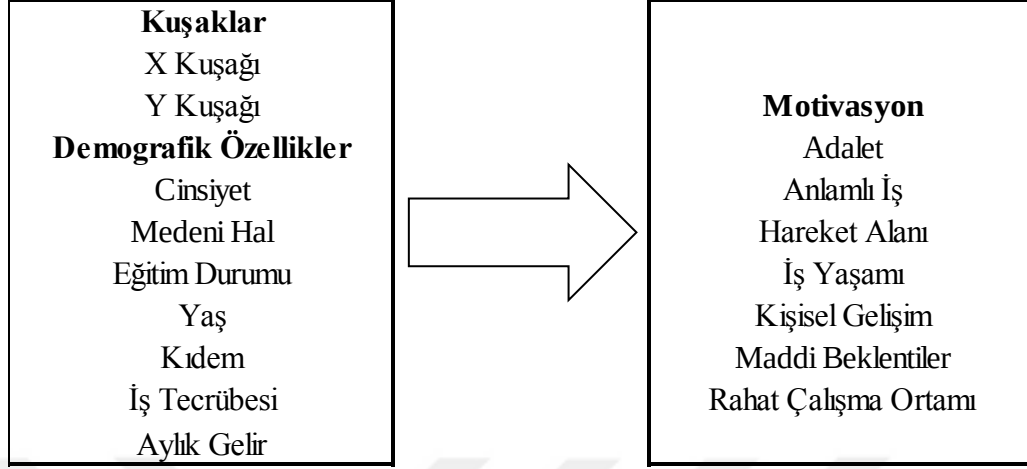
Bu çalışmada literatürde yer alan kuşaklar ve motivasyon kavramları bir kez daha açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, çalışma, otomotiv sektöründe çalışan X ve Y kuşağına mensup satış danışmanlarının yöneticileri tarafından doğru bir şekilde motive edilmesini açısından önem taşımaktadır.

5.2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, temel olarak, otomotiv sektörü örneğinde X ve Y kuşağına mensup satış danışmanlarının motivasyon faktörlerine ilişkin algıları arasındaki farkı incelemeyi hedeflediğinden, genel tarama modeline uygun olarak düzenlenmiştir. “Tarama modelinde yapılan araştırmalarda, var olan durumun var olduğu şekilde betimlenmesi amaçlanmakta ve araştırmaya konu olan birey, olay ya da nesne kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılmaktadır” (Karasar, 2005, s.77).

Çalışmada ayrıca, X ve Y kuşağına mensup satış danışmanlarının motivasyon faktörlerine ilişkin algı düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından karşılaştırılmalarına da yer verilmiştir.

Araştırmanın teorik modeli Şekil 5,1’da gösterilmektedir.



Şekil 5.1. Araştırmanın Teorik Modeli

5.3. Değişkenler ve Hipotezler

Çalışmanın bağımlı değişkenini satış danışmanları motivasyonu oluşturmaktadır. Bu bağımlı değişken üzerinde ise X ve Y kuşağı değerleri ve demografik özellikleri farklılaşması incelenmektedir. Araştırmada X ve Y kuşakları arasında iş motivasyonu düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı tespit edilmek istenmektedir. Aynı zamanda X/Y kuşaklarındaki bireylerin cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, yaş, kıdem, iş tecrübesi ve aylık gelir gibi demografik özelliklerinin, iş motivasyonlarına etkisi olup olmadığı da ölçülmek istenmektedir. İş motivasyonu üzerinde etkili ve belirleyici özelliklerde birisinin kuşak farkları olduğu literatür çalışması esnasında görüldüğünden hipotezler bu yönde oluşturulmuştur.

Araştırmanın hipotezleri;

Araştırmada X ve Y kuşağı mensuplarının motivasyon faktörleri arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun yanı sıra X ve Y kuşağı mensuplarının cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, yaş, kıdem, iş tecrübesi ve aylık gelirleri ile motivasyon faktörlerinin farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Literatür çalışması sırasında kuşakların farklı motivasyon faktörleri olduğu görüldüğünden hipotezler bu yönde oluşturulmuştur.

H1: X ve Y kuşağı mensubu satış danışmanlarının motivasyon faktörleri farklıdır.

H2: Erken ve geç döneminde X ve Y kuşağı mensubu satış danışmanlarının motivasyon faktörleri farklıdır.

H3: Demografik özelliklerine göre X ve Y kuşağının birbirlerinden farklı motivasyon faktörleri vardır.

5.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye'deki otomobil yetkili satıcılarında çalışan satış danışmanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise *Skoda, Volkswagen, Audi, Seat, Opel, Renault, Dacia, Honda, Toyota, Lexus, Fiat, Ford* ve *Peugeot* markalarının İstanbul'daki 28 yetkili satıcısında, satış danışmanı olarak görev yapmakta olan 150 satış danışmanından meydana gelmektedir. Araştırma için toplam 200 adet anket bastırılmış ve ilgili yerlere dağıtılmıştır. Toplanan 178 adet anket veri girişi için kontrol edildiğinde 28 adet anketin değerlendirmeye alınamayacak kadar eksik ve yanlışlar barındırdığı görüldüğünden bu anketler analize dâhil edilmemiştir. Örneklemi oluşturan satış danışmanlarına ait demografik/kişisel özellikler Tablo 5.1.'de verilmiştir.

Tablo 5.1. Örneklem Grubunun Demografik

**Özelliklerine Dair Frekans ve Yüzde Dağılımları
(N=150)**

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	64	42,7
	Erkek	86	57,3
Medeni durum	Evli	79	52,7
	Bekâr	71	47,3
Eğitim düzeyi	Lise	21	14,0
	Ön lisans	28	18,7
	Lisans	85	56,7
	Yüksek L./Doktora	16	10,7
Yaş	21-26 yaş	25	16,7
	27-31 yaş	41	27,3
	32-41 yaş	73	48,7
	42-53 yaş	11	7,3
Şu anki işte çalışma süresi	1 yıldan az	45	30,0
	1-3 yıl	57	38,0
	4-6 yıl	21	14,0
	7-10 yıl	16	10,7
	10 yıldan fazla	11	7,3
Toplam iş tecrübesi	3 yıl ve altı	28	18,7
	4-6 yıl	26	17,3
	7-10 yıl	37	24,7
	10 yıldan fazla	59	39,3
Ortalama aylık gelir	2000 TL'den az	16	10,7
	2001-4000 TL	73	48,7
	4001-6000 TL	46	30,6
	6001 TL ve üstü	15	10,0

Araştırmaya, çeşitli otomotiv şirket ve markalarında görev yapan toplam 150 satış danışmanı katılmıştır. Katılımcıların %42,7'si kadın ve %57,3'ü erkektir. Satış danışmanlarının yarısı kadarı, %52,7 ile evliyken, en büyük eğitim grubunu %56,7 ile lisans mezunları oluşturmaktadır. 21 ile 53 yaşları arasında yer alan satış danışmanlarının en büyük grubunu %48,7 ile 32-41 yaşında olanlar oluşturmaktadır. Satış danışmanlarının büyük bir bölümü, %38 ile 1-3 yıldır aynı iş yerinde çalıştığını belirtirken, genel iş tecrübesinde en büyük grubu %39,3 ile 10 yıldan daha uzun süredir çalışanlar oluşturmaktadır. Son olarak, en büyük gelir grubunu %48,7 ile ortalama aylık geliri 2001-4000 TL arasında olanlar oluşturmaktadır.

5.5. Ölçme Araçları

Bu araştırmada veri toplama araçları olarak, iki bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerle ilgili veriler bir kişisel bilgi formu ve bağımlı değişkenlerle ilgili veriler ise araştırmacı tarafından geliştirilen İş Motivasyonu lği ile elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu ve lğe ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda verilmiştir.

5.5.1. Kişisel Bilgi Formu

Çalışmada kullanılan ve araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel Bilgi Formu, Türkiye’de çeşitli otomotiv şirket ve markalarında görev yapan satış danışmanlarının cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, şu anki işte çalışma süresi, toplam iş tecrübesi ve ortalama aylık gelir olmak üzere toplam yedi sorudan oluşmaktadır (Tablo 5.1.).

5.5.2. İş Motivasyonu lği

Araştırmaya katılan otomotiv sektörü satış danışmanlarının, çalıştıkları kurumu düşünerek motivasyonlarını etkileyen faktörlere ilişkin algı düzeylerini belirlemek üzere araştırmacı tarafından, yurtiçi ve yurtdışı alan yazısı taraması ve uzmanlardan alınan görüşler çerçevesinde, toplam 28 maddeden oluşan, 10 seçenekli, Likert tipi bir ölçek geliştirilmiştir. lğin maddeleri/ifadeleri, araştırmaya katılan bireylerce, ‘ok az etkiler’ (1) ile ‘ok fazla etkiler’ (10) derecelendirmelerinden biri seçilerek değerlendirilmektedir. lğin sadece bir ifadesi/maddesi (Madde 25) ters olarak (*reverse coding*) kodlanmıştır.

5.5.2.1. İş Motivasyonu lğinin Faktör Yapısı ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmacı tarafından geliştirilen İş Motivasyonu lğinin, araştırmaya katılan bireylerce bir veya birden fazla boyutlu algılanıp algılanmadığı ve bir bütün olarak tutarlı bir şekilde araştırmaya katılan satış danışmanlarının iş motivasyonu düzeylerini ölçüp ölçmediği 30 kişilik bir pilot çalışma ile araştırılmıştır.

lğin geçerlik ve güvenirlik analizleri SPSS 23 ve AMOS 23 paket programları ile yapılmıştır. lğin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. AFA’da lğin faktör yapılarını tanımlamak için döndürülmemiş temel bileşenler analizi, daha sonra da döndürülmüş (Varimax) temel bileşenler analizi kullanılmıştır. AFA ile belirlenen boyutların güvenirliklerini belirlemek amacıyla ilk olarak Alpha modeli ile maddeler arası korelsyona bağlı uyum değerleri (madde toplam

korelasyonları) hesaplanarak Cronbach alfa iç tutarlılık kat sayısına bakılmıştır. İkinci olarak, toplam puana göre belirlenmiş üst %27 ve alt %27'lik grupların madde puanları arasındaki farkın anlamlılığı için bağımsız gruplar t-testi kullanılmıştır. Bu analizlerin ardından oluşturulan modelin doğruluğunu test etmek üzere DFA uygulanmıştır.

Ölçeğin geliştirilmesi aşamasında, çeşitli otomotiv şirketlerinde satış danışmanı olarak çalışan 30 kişiye pilot çalışma için ulaşılmıştır. Pilot çalışmanın örneklemini oluşturan satış danışmanlarının demografik özellikleri aşağıda, Tablo 5.2'de verilmiştir.

Tablo 5.2. Pilot Çalışmada Yer Alan Satış Danışmanlarının Demografik Özellikleri (N=30)

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	14	42,7
	Erkek	16	57,3
Medeni durum	Evli	13	52,7
	Bekâr	17	47,3
Yaş	21-26 yaş	7	23,3
	27-31 yaş	8	26,7
	32-41 yaş	9	30,0
	42-53 yaş	6	20,0

Pilot çalışmaya katılan satış danışmanlarının %42,7'si kadın, %52,7'si evli olup, yaşları 21 ile 53 arasında değişmektedir. En büyük yaş grubunu %30,0 ile 32-41 yaşında olan satış danışmanları oluşturmaktadır.

İş Motivasyonu Ölçeğinin, araştırmaya katılan satış danışmanları tarafından bir veya birden fazla boyutlu algılanıp algılanmadığı ve bir bütün olarak tutarlı bir şekilde araştırmaya katılan bireylerin iş motivasyonlarına ilişkin algılarını/görüşlerini ölçüp ölçmediği bir açıklayıcı faktör analizi ile sınanmıştır.

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak

kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2007). Otomotiv sektöründe çalışan satış danışmanlarının, iş motivasyonu düzeylerini ölçmeyi amaçlayan 28 maddelik bu ölçeğin tutarlı bir şekilde bu amaca hizmet edip etmediği doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizi yöntemlerinden açıklayıcı (*exploratory factor analysis*) ile araştırılmıştır. Ölçüm aracıyla ölçülen faktörlerin doğası hakkında bilgi edinmeye çalışılan inceleme türüne açıklayıcı faktör analizi (*exploratory factor analysis*) denir (Tavşancıl, 2006).

Tablo 5.3. İş Motivasyonu Ölçeğine Yönelik KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçümü		0,849
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare (X^2)	1562,
	Serbestlik Derecesi (sd)	300
	Anlamlılık (p)	0,000

İş Motivasyonu Ölçeği ile toplanan verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO'nun 0.60'dan yüksek ve Barlett Küresellik testinin anlamlı çıkması halinde toplanan verilerin açıklayıcı faktör analizine uygun olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2007: 126). Barlett küresellik testi bize aynı zamanda değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını ve $p<0,05$ 'ten düşük olması halinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu da göstermektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006: 79-80; Leech, Barrett ve Morgan, 2005: 82).

Tablo 5.3.'den de görüleceği üzere pilot çalışma ile İş Motivasyonu Ölçeği için toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) testi, İş Motivasyonu Ölçeğinin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklem seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [$KMO=0,849$; $X^2=1562,62$; $sd=300$ ve $p<0,001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu $p<0,001$ bulunduğu için, İş Motivasyonu Ölçeğinin ifadeleri/maddeleri arasında anlamlı ve yeterli bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

İş Motivasyonu Ölçeği daha sonra açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Temel bileşenler analizlerinden ise *Principal Component Analysis*, *Varimax with Kaiser Normalization* teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 5.4. İş Motivasyonu Ölçeği Faktörlerine (Boyutlarına) İlişkin Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Özdeğer (<i>Initial Eigenvalues</i>)			Karesi Alınmış Yük Topamlarının Döndürülmesi		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde
1	7,964	31,86	31,86	2,964	11,86	11,86
2	1,934	7,74	39,59	2,682	10,73	22,58
3	1,664	6,66	46,25	2,601	10,40	32,99
4	1,469	5,88	52,12	2,51	10,05	43,04
5	1,234	4,94	57,06	1,96	7,83	50,87
6	1,164	4,66	61,72	1,95	7,81	58,68
7	0,944	3,78	65,49	1,70	6,81	65,49
8	0,925	3,70	69,19			
9	0,852	3,41	72,60			
10	0,707	2,83	75,43			
11	0,676	2,70	78,13			
12	0,662	2,65	80,78			
13	0,587	2,35	83,13			
14	0,571	2,28	85,41			
15	0,469	1,88	87,29			
16	0,456	1,82	89,11			
17	0,443	1,77	90,88			
18	0,371	1,48	92,36			
19	0,364	1,45	93,82			
20	0,334	1,34	95,15			
21	0,301	1,20	96,36			
22	0,285	1,14	97,49			
23	0,232	0,93	98,42			
24	0,203	0,81	99,23			
25	0,191	0,77	100,00			

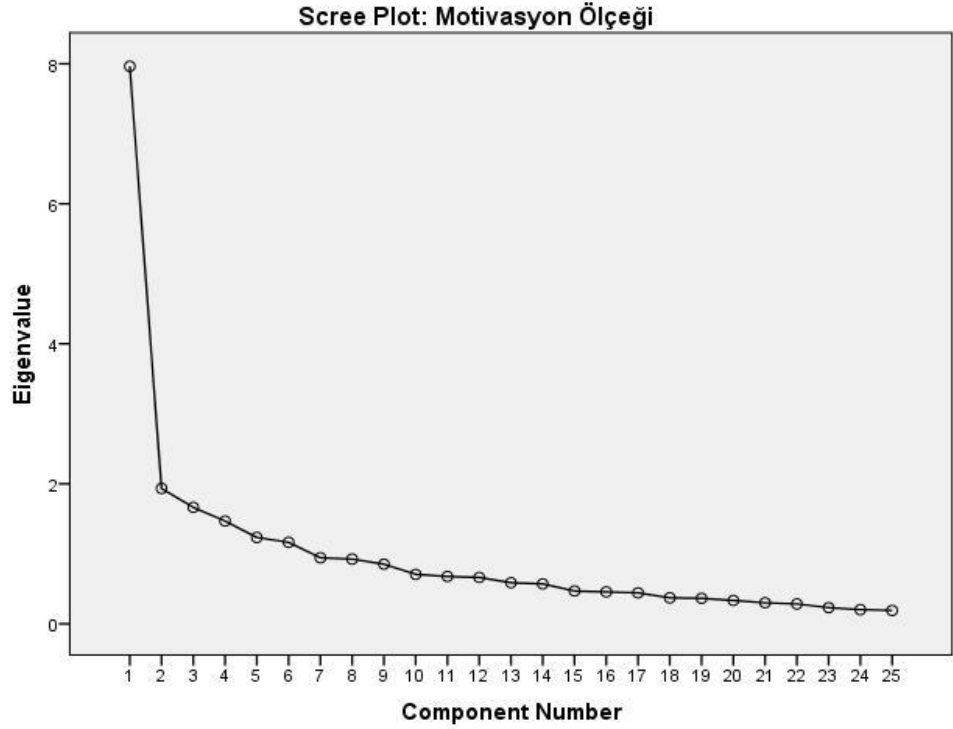
Metot: Temel Bileşenler Analizi

Yapılan ilk açımlayıcı faktör analizi sonucu İş Motivasyonu Ölçeğinin yedi boyuttan meydana geldiği ve boyutların toplam varyansın %62,67'sini açıkladıkları bulunmuştur. Ancak, ölçekte yer alan 22 numaralı maddenin (“22. *Farklı departmanlarda rotasyon yaparak çalışmak.*”) dört alt boyutta birden ve yüksek faktör yükü aldığı görüldüğünden (binişik olma) ölçekten çıkarılmasına karar verilmiş ve faktör analizi yenilenmiştir. Geliştirilen ölçekte yer alan maddelerin yük aldıkları faktörle ilişkisini gösteren faktör yüklerinin en az 0.30 ile 0.45 arasında olması önerilmektedir (Leech, Barrett ve Morgan, 2005: 83; Tabachnick ve Fidell, 2013: 611). Aynı maddenin birden fazla faktörden yüksek yük alması genelde o

maddenin bireylerce iyi anlaşılamadığını gösterdiğinden, ya ölçekten çıkarılması ya da yeniden yazılmasında fayda vardır (Büyüköztürk, 2012).

Ölçeğin ilk halinde olan 22 numaralı maddenin çıkarılması sonrası yapılan ikinci faktör analizi sonrası ölçeğin yine yedi faktörden meydana geldiği ve boyutların toplam varyansın %63,44'ünü açıkladıkları bulunmuştur. Ancak bu defa da ölçekte yer alan 15 numaralı maddenin ("*15. Aynı görevde uzun süre çalışmak*") 0.30'dan düşük yük aldığı (0.118) ve 25 numaralı maddenin ("*25. İş yerinde çok fazla kural ve prosedür olması*") üç alt boyutta birden ve yine yüksek faktör yükü aldığı görüldüğünden bu iki maddenin de ölçekten çıkarılmasına karar verilmiş ve faktör analizi yenilenmiştir.

15 ve 25 numaralı maddelerin ölçekten çıkarılması sonrası yapılan üçüncü faktör analizi sonucu, İş Motivasyonu Ölçeğinin yine yedi boyuttan/faktörden meydana geldiği (Şekil 5.1) ve boyutların toplam varyansın %65,49'unu açıkladıkları bulunmuştur (Tablo 5.4). Ölçeğin birinci alt boyutu toplam varyansın %11,86'sını, ikinci alt boyut toplam varyansın %10,73'ünü, üçüncü boyut %10,40'ını, dördüncü boyut %10,05'ini, beşinci boyut %7,83'ünü, altıncı boyut %7,81'ini ve yedinci alt boyut toplam varyansın %6,81'ini açıklamaktadır. Ölçeğin kalan 25 maddesi ile yapılan faktör analizi sonrası maddelerin aldıkları yük değerleri ise aşağıda, Tablo 5.5.'te verilmiştir.



Şekil 5.2 İş Motivasyonu Ölçeğinin Faktör Yapılanmasına Özdeğer Grafiği

Şekil 5.2’de görüldüğü üzere 7. Faktörden sonra çizgide düşüş başlamış ve diğer faktörlerin ölçeğin açıklıyıcılığına katkılarının azaldığı anlaşılmaktadır. Grafik son yapılan açımlayıcı faktör analizini doğrular bir şekilde Özdeğer grafiği yorumlanırken, grafikteki hızlı düşüşlerin yaşandığı faktör önemli (kesme noktası) sayısı olarak alınır (Büyüköztürk, 2004).

Tablo 5.5. İş Motivasyonu Ölçeği Maddelerine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi

Madde	Faktör						
	1	2	3	4	5	6	7
23. Kendimi iş yerinde değerli ve önemli hissetmek	0,752						
9. Performansım ile ilgili yöneticimden geri bildirim almak	0,667						
16. Görev tanımımın ve hedeflerimin önceden belirlenmiş olması	0,660						
2. Yaptığım işin anlamlı ve değerli olduğunu düşünmek	0,488						
12. İş ortamımın eğlenceli olması		0,768					
5. İş yerimde sosyal aktivitelerin düzenleniyor olması ve bunlara katılabiliyor olmak		0,728					
19. İş arkadaşlarım ile anlaşabilir olmak		0,610					
26. Yöneticimin esnek ve demokratik olması		0,581					
6. Yöneticilerimin tüm çalışanlara eşit mesafede olduğunu ve adaletli davrandığını düşünmek			0,736				
20. İş güvencem olması			0,705				
13. Yöneticimin bana güvenmesi ve beni takdir			0,369				

etmesi			
14. Ücret artışlarının önceden belirlenmiş performans değerlendirme kriterlerine göre belirlenmesi	0,750		
7. Aldığım maaş, prim ve ödül	0,736		
21. Belirlenen satış hedeflerin ulaşılabilir olduğuna inanmak	0,466		
28. Mesai ücreti karşılığı fazla mesai yapıyor olmak	0,442		
27. Farklı departmanlarda rotasyon yaparak çalışmak	0,436		
24. Yöneticim ile iş ve iş dışında her konuda rahatça konuşup tartışabilmek		0,673	
10. Kendime ait bir ofisimin olması		0,638	
3. İş yerimin evime yakın olması		0,585	
17. İşimi kolaylaştıracak yazılımlara ve teknolojik imkânlara sahip olmak		0,532	
4. Çalışma saatlerinin esnek olması			0,767
11. Bilgi ve tecrübelerimi işime aktarıp kendi yöntemlerimi kullanabilmek			0,634
18. Karar alım sürecine dâhil olmak			0,456
1. Eğitim ve kişisel gelişim imkânlarının sağlaması			0,737
8. Kariyer planlamamı yapabilmek			0,645
<i>Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization</i>			

Tablo 5.5.’den de görüleceği üzere üç faktör dört madde, iki faktör üç madde, bir faktör beş ve bir faktör de iki maddeden olmak üzere yedi faktörlü bir yapı elde edilmiştir. “Faktör yükleri 0.30’dan küçükse düşük, 0.40 ve üstü ise iyi düzeyde kabul edilmekte, 0,0,50’nin üstünde ise faktör yükleri yüksek kabul edilmektedir” (Leech, 2005: 83). Pilot çalışma sonrası elde edilen İş Motivasyonu Ölçeğinin boyutlarında yer alan maddelerin faktör yükleri ilk boyut için 0,488 ile 0,752 arasında, ikinci boyut için 0,581 ile 0,768 arasında, üçüncü boyut için 0,369 ile 0,736 arasında, dördüncü boyut için 0,436 ile 0,750 arasında, beşinci boyut için 0,532 ile 0.673 arasında, altıncı boyut için 0,456 ile 0,767 arasında ve yedinci boyut için 0,645 ile 0,737 arasında bulunmuştur.

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek/boyut güvenilir değildir,
 $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin/boyutun güvenilirliği düşük,
 $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek/boyut oldukça güvenilir, ve
 $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek/boyut yüksek derecede güvenilirdir (Kalaycı, 2006: 405).

Tablo 5.6. İş Motivasyonu Ölçeği Faktörlerine Yönelik Güvenirlilik Analizi

Boyut	Madde	Madde- Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa (α)	Boyuta İlişkin Cronbach Alfa (α)
Faktör 1	Md. 2	0,534	0,687	0,738
	Md. 9	0,574	0,653	
	Md. 16	0,610	0,671	
	Md. 23	0,534	0,710	
Faktör 2	Md. 5	0,511	0,694	0,735
	Md. 12	0,628	0,614	
	Md. 19	0,539	0,697	
	Md. 26	0,528	0,679	
Faktör 3	Md. 6	0,559	0,688	0,741
	Md. 13	0,504	0,728	
	Md. 20	0,670	0,534	
Faktör 4	Md. 7	0,446	0,659	0,794
	Md. 14	0,575	0,627	
	Md. 21	0,500	0,625	
	Md. 27	0,404	0,678	
	Md. 28	0,485	0,640	
Faktör 5	Md. 3	0,526	0,552	0,816
	Md. 10	0,585	0,801	
	Md. 17	0,683	0,718	

	Md. 24	0,651	0,719	
Faktör 6	Md. 4	0,413	0,653	0,684
	Md. 11	0,527	0,578	
	Md. 18	0,532	0,576	
Faktör 7	Md. 1	0,416	0,692	0,723
	Md. 8	0,530	0,559	
Ölçek				0,892

Yapılan faktör analizi sonrası tespit edilen birinci faktör için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,738$; ikinci faktör için 0,735; üçüncü faktör için 0,741; dördüncü faktör için 0,794; beşinci faktör için 0,816; altıncı faktör için 0,684 ve yedinci faktör için 0,723 olarak bulunmuştur. Bu değerler, ölçek alt boyutlarını oluşturan maddelerin arasında güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Her hangi bir madde faktörlerden (alt boyuttan) silindiğinde α katsayısının (alt boyutun güvenilirlik katsayısının) yükselmeyeceği görüldüğünden (son sütun) tüm maddelerin bu faktörler altında kalmasına karar verilmiştir.

Ölçeğin 25 maddesinin (tüm maddeler) birlikte analize dahil edildiğinde ise genel güvenilirlik katsayısının 0,892 olduğu bulunmuştur. Bu da İş Motivasyonu Ölçeğinin bir bütün olarak da kullanılabileceğini ve güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin, satış danışmanlarının iş motivasyonu düzeylerini ölçme gücünü belirleyebilmek üzere, madde analizi yapılmıştır. Bundan sonra ise, İş Motivasyonu Ölçeğinin faktör analizleri sonrası kalan 25 maddesinin ayırt edicilik gücünü saptamak için ise ölçekten elde edilen ham puanlar büyükten küçüğe doğru sıralandıktan sonra alt %27 ve üst %27'yi oluşturan grupların puan ortalamalarının "t" değerleri hesaplanarak maddelerin ayırt edicilik güçleri elde edilmiştir (Tablo 5.7).

Tablo 5.7. İş Motivasyonu Ölçeği Maddelerinin Ayırt Ediciliklerine İlişkin t-testi

Madde	Alt-Üst %27	Betimsel İst.			t-test		
		n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Madde 1	Alt %27	8	7,88	1,71	6,43	14	0,000***
	Üst %27	8	9,73	0,71			
Madde 2	Alt %27	8	8,51	1,47	5,81	14	0,000***
	Üst %27	8	9,90	0,44			
Madde 3	Alt %27	8	6,07	2,37	5,28	14	0,000***
	Üst %27	8	8,61	1,96			
Madde 4	Alt %27	8	5,76	2,73	7,08	14	0,000***
	Üst %27	8	9,17	1,45			
Madde 5	Alt %27	8	5,49	2,79	8,97	14	0,000***
	Üst %27	8	9,54	0,75			
Madde 6	Alt %27	8	8,27	2,11	5,17	14	0,000***
	Üst %27	8	9,98	0,16			
Madde 7	Alt %27	8	7,66	2,47	6,01	14	0,000***
	Üst %27	8	9,98	0,16			
Madde 8	Alt %27	8	7,88	1,95	6,62	14	0,000***
	Üst %27	8	9,93	0,35			
Madde 9	Alt %27	8	7,95	1,28	10,03	14	0,000***
	Üst %27	8	9,98	0,16			
Madde 10	Alt %27	8	5,66	2,62	7,06	14	0,000***
	Üst %27	8	8,98	1,48			
Madde 11	Alt %27	8	8,00	1,32	7,11	14	0,000***
	Üst %27	8	9,71	0,78			
Madde 12	Alt %27	8	7,22	1,75	9,24	14	0,000***
	Üst %27	8	9,83	0,44			

Madde 13	Alt %27	8	8,44	1,27	7,26	14	0,000***
	Üst %27	8	9,93	0,35			
Madde 14	Alt %27	8	7,24	2,34	6,81	14	0,000***
	Üst %27	8	9,80	0,56			
Madde 16	Alt %27	8	7,37	1,64	7,14	14	0,000***
	Üst %27	8	9,46	0,93			
Madde 17	Alt %27	8	7,93	1,69	6,49	14	0,000***
	Üst %27	8	9,76	0,62			
Madde 18	Alt %27	8	8,17	1,41	6,09	14	0,000***
	Üst %27	8	9,71	0,78			
Madde 19	Alt %27	8	8,51	1,34	5,44	14	0,000***
	Üst %27	8	9,76	0,58			
Madde 20	Alt %27	8	7,95	2,19	5,54	14	0,000***
	Üst %27	8	9,88	0,40			
Madde 21	Alt %27	8	7,56	2,16	5,41	14	0,000***
	Üst %27	8	9,59	1,05			
Madde 23	Alt %27	8	8,41	1,43	6,31	14	0,000***
	Üst %27	8	9,88	0,40			
Madde 24	Alt %27	8	7,27	2,45	5,79	14	0,000***
	Üst %27	8	9,63	0,92			
Madde 26	Alt %27	8	7,49	2,01	7,14	14	0,000***
	Üst %27	8	9,80	0,51			
Madde 27	Alt %27	8	8,39	1,70	5,45	14	0,000***
	Üst %27	8	9,88	0,40			
Madde 28	Alt %27	8	5,85	3,05	4,56	14	0,000***
	Üst %27	8	8,51	2,16			

*** $p < 0,001$

Tablo 5.7’den görüleceği üzere, faktör ve madde analizleri sonrası İş Motivasyonu Ölçeğinin kalan 25 maddesine ilişkin yapılan ayırt edicilik testi, tüm maddelerin 0.001 düzeyinde anlamlı bir şekilde ayırt edici özellik taşıdığını göstermektedir.

Ayırt edicilik testi sonrası ölçeğin faktörlerinde yer alan maddelerin ortak özellikleri ve yapılan kuramsal çalışma dikkate alınarak; Faktör 1’e ‘Anlamlı iş’, Faktör 2’ye ‘İş Yaşamı’, Faktör 3’e ‘Adalet’, Faktör 4’e ‘Maddi beklentiler’, Faktör 5’e ‘Rahat çalışma ortamı’, Faktör 6’ya ‘Hareket alanı’ ve son olarak Faktör 7’ye ‘Kişisel gelişim’ adlarının verilmesi uygun bulunmuştur.

İş Motivasyonu Ölçeğinin son olarak ölçek toplamı ile alt boyutları/faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir (Tablo 5.8.). Değişkenler arasında bulunan ilişkiler (korelasyonlar) aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir.



<i>r</i>	İlişki
0,00-0,10	Yok
0,10-0,30	Zayıf
0,30-0,50	Orta
0,50-0,70	Güçlü
0,70-1,00	Çok Güçlü (Jawlik, 2016, s.132)

Tablo 5.8. İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutları Ve Ölçeğin Geneli Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Boyut/Ölçek	Adale	Anlaml	Hareke	İş	Kişise	Maddi	Rahat	Motivasyo
k	t	ı iş	t alanı	yaşam	l	beklent	ç. ortam	n Ölçeği
Adalet	<i>r</i>	1	,254**	,447**	,417*	,443*	,453**	,448*
	<i>p</i>		0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Anlamli iş	<i>r</i>	1	,345**	,377*	,462*	,313**	,345*	,596**
	<i>p</i>		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Hareket alanı	<i>r</i>	1	,402*	,566*	,494**	,565*	,738**
	<i>p</i>		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
İş yaşamı	<i>r</i>	1	,460*	,429**	,450*	,736**	
	<i>p</i>		0,000	0,000	0,000	0,000	
Kişisel gelişim	<i>r</i>		1	,374**	,497*	,734**	
	<i>p</i>			0,000	0,000	0,000	
Maddi beklenti	<i>r</i>			1	,580*	,736**	
	<i>p</i>				0,000	0,000	
Rahat çalışma ortamı	<i>r</i>				1	,765**	
	<i>p</i>					0,000	
Motivasyon Ölçeği	<i>r</i>						1
	<i>p</i>						

** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

İş Motivasyonu Ölçeğinin ile alt boyutların tümü arasında pozitif yönde ve güçlü ile çok güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki vardır (r Ölçek*Adalet=0,707; r Ölçek*Anlamlı iş=0,596; r Ölçek*Hareket alanı=0,738; r Ölçek* İş yaşamı=0,736; r Ölçek*Kişisel gelişim=0,734; r Ölçek*Maddi beklentiler=0,736 ve r Ölçek*Rahat çalışma ortamı=0,765; $p < 0,001$). Faktörler arası korelasyon katsayıları da 0,254 ile 0,580 arasında değişmekte olup, pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Özetle, ölçek ile tüm alt boyutlar arasında ve tüm alt boyutların kendi arasında istatistiksel olarak, 0.001 düzeyinde anlamlı pozitif ve güçlü ilişkiler vardır.

5.5.2.2. İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Pilot çalışma ile elde edilen veriler üzerinde yapılan açıklayıcı faktör analizi sonrası saptanan faktörlere örneklem grubundan elde edilen veriler üzerinden doğrulayıcı faktör analizi ile uyum değerleri incelenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi kuramsal bir temele dayanarak çeşitli değişkenlerden oluşturulan faktörlerin gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik yapılan bir analiz olduğundan, toplanan verilerin

kurgulanmış yapıya ne derece uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2004). Sınanan modelin yeterliliği için pek çok uyum indeksi kullanılmaktadır.

Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi için Ki-kare uyum testi (X^2), Uygunluk İndeksi (GFI), Düzeltilmiş Uygunluk İndeksi (AGFI), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), Hataların Karekökü (RMR), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI) ve Göreceli Uygunluk İndeksi (CFI) uyum indeksleri incelenmiştir. EFA ile belirlenen ölçek ve alt boyutlarına ilişkin modeller, DFA ile önce sadece yedi boyuta yönelik birinci düzey olarak (Şekil 5.2) daha sonra ise genel ölçeğin de dâhil edildiği ikinci düzey olarak (Şekil 5.3) test edilmiştir.

Yedi boyutlu/faktörlü İş Motivasyonu Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları aşağıdaki uyum indeksi ölçülerine uygun olarak değerlendirilmiştir.

DFA İndeks Ölçütleri

X^2/sd	≤ 3
RMR	$\leq 0,1$
RMSEA	$\leq 0,08$
AGFI	$\geq 0,80$
GFI, CFI, NFI	$\geq 0,90$ (Hair ve diğerleri, 2010, s.94).

AFA ile ortaya çıkan yedi boyutlu model ile yine ölçeğin tek boyut şeklinde de kullanılabileceği sonucu, yapılan DFA ile sınanarak bu iki modelin uyum indeksleri incelenmiştir (Tablo 5.9).

İlk olarak hem yedi boyutlu hem de ölçeğin geneli ile birlikte yedi boyutlu (ikinci düzey) modeller için X^2/sd değerinin $0 \leq X^2/sd \leq 3$ sınırları içinde çıktığı görülmüştür. Bu sonuçlar, her iki modelin de uyumlu olduğuna ilişkin en önemli sonuçlardan biridir (X^2/sd Yedi boyut=1,92 ve X^2/sd Yedi Boyut + Ölçeğin geneli=2,93). X^2/sd oranının 3'ün altında olması sınanan modellerin uyumlu olduğuna ilişkin önemli bir ölçüttür (Byrne, 1989). Tablo 5.9'dan da görüleceği üzere yedi boyutlu ve tek boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği modellerine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile bulunan diğer uyum kriterleri de modellerin bu haliyle uyumlu olduğunu ve ölçeğin hem yedi boyutlu hem de yedi boyut ve ölçeğin geneli ile kullanılabileceğini

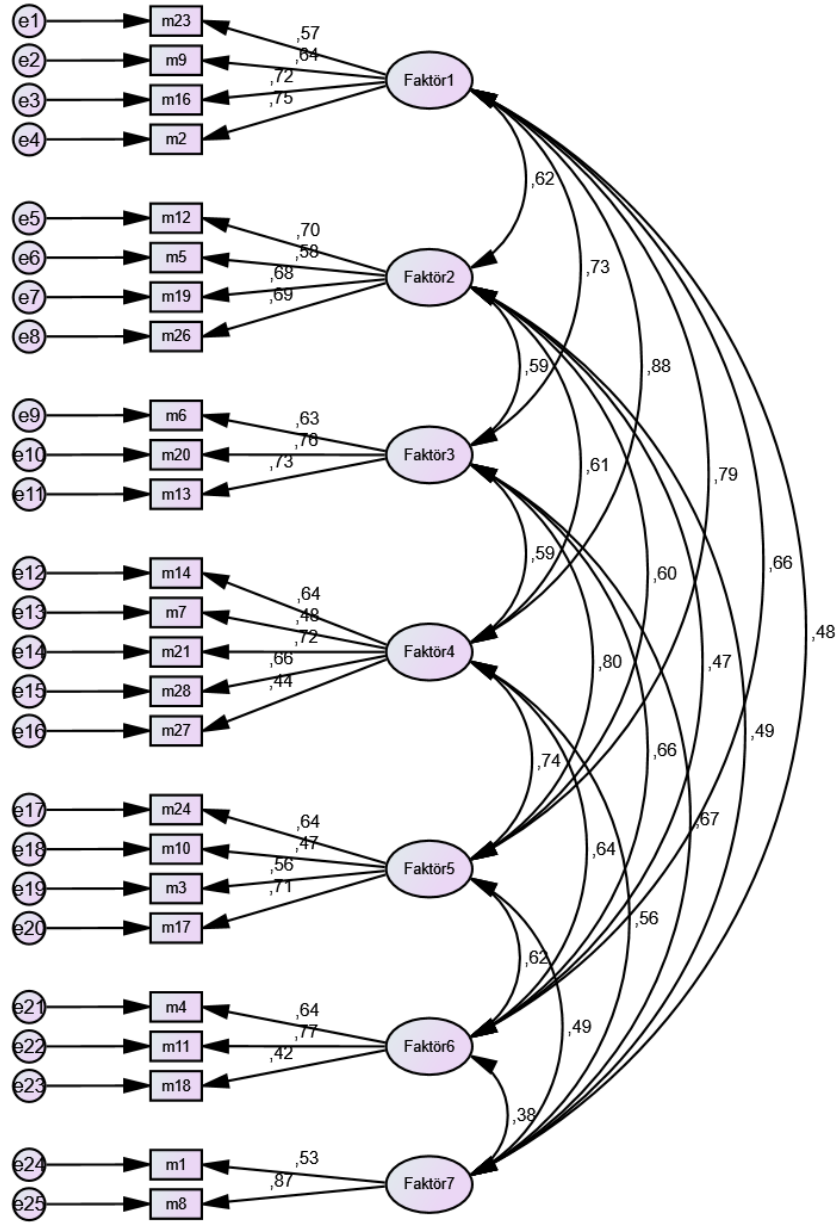
göstermektedir. Ancak yedi boyutlu modelin, yedi boyut + ölçek modelinden genelde daha iyi uyum indekslerine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5.9. Kültür Yeterlikleri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

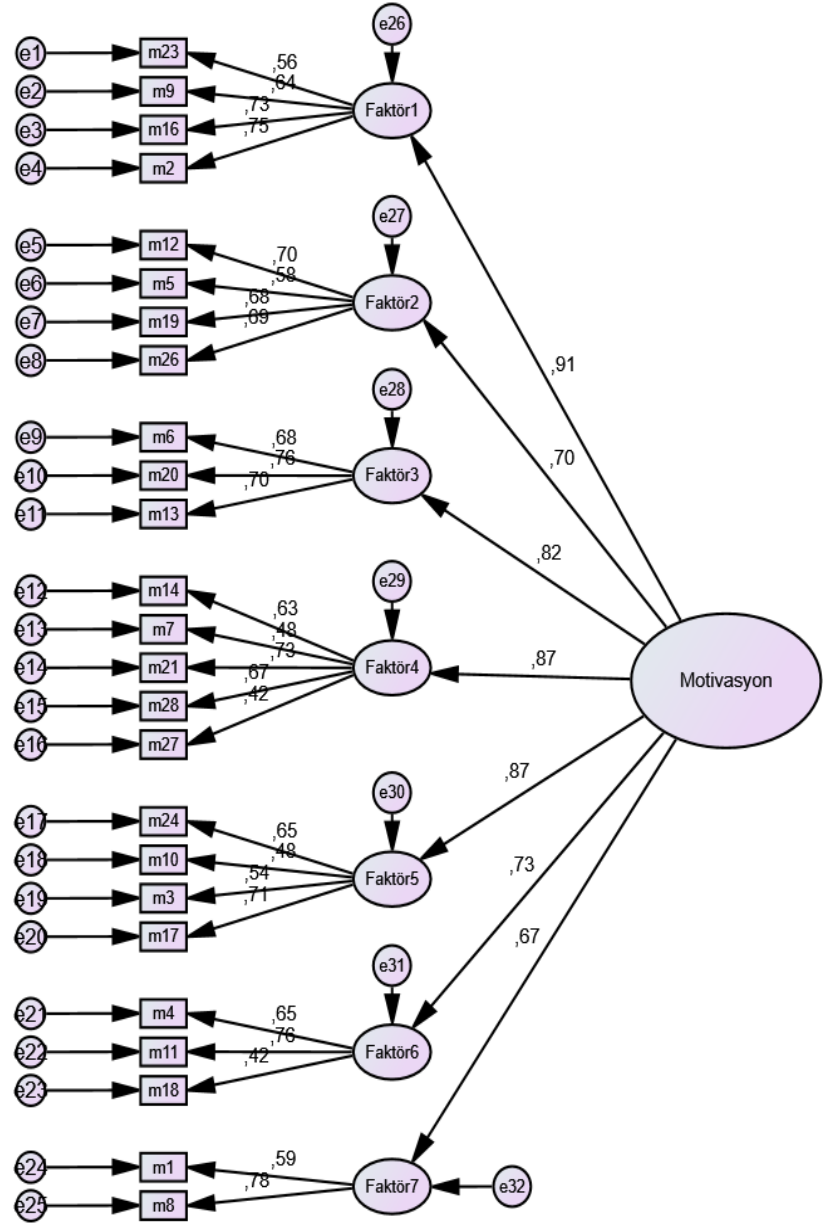
Model	Model Uyum İstatistikleri								
	X^2	sd	X^2/sd	GFI	AGFI	RMSEA	RMR	NFI	CFI
Yedi Boyut	514,20	268	1,92	0,971	0,923	0,029	0,026	0,960	0,931
Yedi Boyut + Genel	784,22	268	2,93	0,941	0,931	0,033	0,039	0,987	0,969

RMSEA'nın 0,050'den küçük olması 'mükemmel', 0,080'den küçük olması 'iyi' ve 0,10'dan küçük olması ise 'zayıf' uyuma işaret etmektedir (Jöreskog, 1979). Uyum indeksi değerleri ile elde edilen uyum değerleri karşılaştırıldığında, açıklayıcı faktör analizi ile oluşturulan modelin birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri ile de teyit edildiği gözlemlenmektedir.

Sonuç olarak, İş Motivasyonu Ölçeğinin 25 madde ve yedi alt boyuttan oluştuğu doğrulayıcı faktör analizine göre uyum kriterleri ile belirlenmiş ve bu modeller kuramsal ve istatistiksel açıdan uygun ve tatminkâr bulunmuştur. Ölçeğin ikinci düzey DFA sınaması, ayrıca, ölçeğin tek başına da kullanılabileceğini göstermiş ancak özellikle X^2/sd değeri dikkate alındığında birinci modelin (sadece boyutların olduğu) uyum düzeyinin daha iyi olduğu görülmektedir. DFA ile bulunan ölçeğin boyutları arasındaki korelasyon katsayıları ve faktör yükleri Şekil 5.2 ve Şekil 5.3'te gösterilmiştir.



Şekil 5.3. Yedi boyutlu 1. Düzey DFA Modeli



Şekil 5.4. İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin 2. Düzey (Ölçek + Boyutlar)
Doğrulayıcı Faktör Analizi

5.6. Verilerin Analizi

Otomotiv sektörü örneğinde, X ve Y kuşağına mensup satış danışmanlarının motivasyon faktörlerine ilişkin algıları arasındaki farkı incelemeyi araştırmak üzere çalışmaya katılan satış danışmanlarından Kişisel Bilgiler Formu ve İş Motivasyonu Ölçeği ile toplanan verilerin tümü, *SPSS 23.0 for Windows* istatistik paket programı ile işleme sokulmuştur.

Çalışmaya katılan satış danışmanlarından elde edilen verilerin çözümüne geçilmeden önce, bu verilerin anket ile belirlenen sınırlar içinde olup olmadığı, hatalar ve ciddi oranda eksiklikler barındırıp barındırmadığı kontrol edilmiştir. Bundan sonra aşağıdaki analizler yapılmıştır.

1. Satış danışmanlarının, iş motivasyonu düzeylerini araştırmak üzere, İş Motivasyonu Ölçeğinin geneli ve alt boyutlarına ilişkin puanların ortalaması ($\bar{X}$) ve standart sapma (ss) değerleri hesaplanmıştır.
2. X ve Y kuşağına mensup satış danışmanlarının, iş motivasyon düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığını araştırmak üzere bağımsız (ilişkisiz) gruplar t-testi uygulanmıştır.
3. Satış danışmanlarının, iş motivasyon düzeylerinin cinsiyet ve medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak üzere bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır.
4. Satış danışmanlarının, iş motivasyon düzeylerinin eğitim durumu, şu anki iş yerinde çalışma süresi, toplam iş tecrübesi ve ortalama aylık gelir alt gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak üzere normallik varsayımı sağlanamadığından *Kruskal-Wallis* testi uygulanmıştır.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık değeri, .05'ten küçük ($p < 0,05$) bulunduğunda bağımsız değişkenlerin grupları (kategorileri) arasındaki farklılıklar “anlamlı” olarak kabul edilmiş ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir.

6. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın konusu olan, otomotiv sektörü örneğinde, X ve Y kuşağına mensup satış danışmanlarının motivasyon faktörlerine ilişkin algı düzeyleri (puanları) arasındaki farkı incelemek (karşılaştırmak) üzere yapılan istatistiksel analizlerle elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Bulgular, araştırmanın belirlenen amaçlarına uygun olarak sıra ile ilgili tabloları ve yorumları ile sunulmuştur.

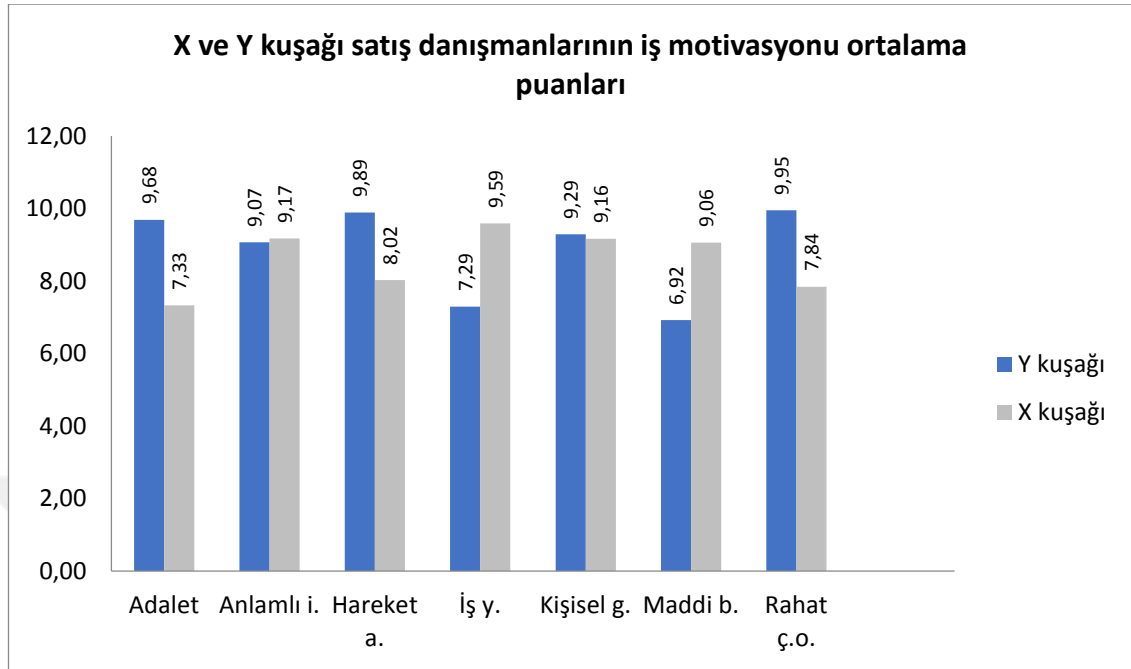
6.1. X ve Y Kuşağı Satış Danışmanlarının İş Motivasyon Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan satış danışmanlarının %44'ü (66 kişi) Y kuşağını (21-31 yaş arası) ve %56'sı (84) X kuşağını (32-53 yaş) temsil etmektedir. Satış danışmanlarının kuşaklarına bağlı olarak İş Motivasyonu Ölçeğinin yedi alt boyutu ve geneline ilişkin hesaplanan ortalama puanları ($\bar{X}$) ve standart sapma (ss) değerleri Tablo 6.1'deki gibidir. 25 madde ve yedi alt boyuttan oluşan ölçeğin maddeleri/ifadeleri satış danışmanları tarafından önemlerine göre, kendi motivasyonlarını etkileme düzeylerine göre doldurulmuştur. '1' ile '10' arasında değerlendirilen ifadeler sonrası elde edilen boyut ortalama puan 1,00'e yaklaştığında satış danışmanı için o faktörün motivasyon için etki düzeyi zayıf/düşük, 10,00'a yaklaştığında ise güçlü/yüksek kabul edilmektedir.

Tablo 6.1. Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Boyut/Ölçek	Y Kuşağı (n=66)		X Kuşağı (n=84)		Genel (N=150)	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
Adalet	9,68	1,24	7,33	1,51	8,49	1,40
Anlamli iş	9,07	1,19	9,17	1,03	9,13	1,10
Hareket alanı	9,89	1,07	8,02	1,03	8,97	1,04
İş yaşamı	7,29	1,76	9,59	1,44	8,46	1,59
Kişisel gelişim	9,29	0,81	9,16	1,20	9,22	1,04
Maddi beklenti	6,92	1,41	9,06	1,30	8,00	1,35

Rahat çalışma ortamı	9,95	1,20	7,84	1,12	8,89	1,15
----------------------	------	------	------	------	------	------



Şekil 6.1. Satış Danışmanlarının X ve Y Kuşaklarına Bağlı Olarak İş Motivasyon Düzeyleri

Tablo 6.1 ve Şekil 6.1’de satış danışmanlarının kuşaklarına bağlı olarak ve genel iş motivasyon düzeylerini gösterir ortalama puanlar ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Satış danışmanlarının genel olarak (X ve Y kuşakları birlikte) iş motivasyon düzeyleri incelendiğinde oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Satış danışmanlarının boyutlara ilişkin en düşük ortalama puanı maddi beklenti boyutu için ($\bar{X}_{\text{Maddi beklenti}}=8,00\pm1,35$) ve en yüksek ortalama puan kişisel gelişim boyutu için ($\bar{X}_{\text{Kişisel gelişim}}=9,22\pm1,04$) bulunmuştur.

Kuşaklar arası iş motivasyon düzeylerine bakılacak olursa, adalet, hareket alanı ve rahat çalışma ortamı boyutları bakımından Y kuşağı lehine bir fark görülürken (puanları daha yüksek), iş yaşamı ve maddi beklenti boyutları bakımından ise X kuşağı lehine bir fark göze çarpmaktadır (daha yüksektir). Anlamlı iş ve kişisel gelişim ve ölçeğin geneli bakımından ise X ve Y kuşağının ortalama puanlarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.



6.2. X ve Y Kuşağı Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

X ve Y kuşağına mensup satış danışmanlarının iş motivasyonu düzeylerine ilişkin puanları arasında anlamlı fark olup olmadığı bağımsız (ilişkisiz) gruplar t-testiyle incelenmiş ve Tablo 6.2’den de görüleceği üzere iki grubun iş motivasyonu düzeyleri beş alt boyut (adalet, hareket alanı, iş yaşamı, maddi beklenti ve rahat çalışma ortamı) bakımından farklı bulunmuştur. Buna göre;

Tablo 6.2. Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Kuşaklarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair T-Test (N=150)

Boyut/Ölçek	Kuşak	Betimsel İst.			t-testi		
		n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Adalet	Y Kuşağı	66	9,68	1,24	2,24	148	0,012*
	X Kuşağı	84	7,33	1,51			
Anlamlı iş	Y Kuşağı	66	9,07	1,19	0,58	148	0,565
	X Kuşağı	84	9,17	1,03			
Hareket alanı	Y Kuşağı	66	9,89	1,07	2,16	148	0,017*
	X Kuşağı	84	8,02	1,03			
İş yaşamı	Y Kuşağı	66	7,29	1,76	2,14	148	0,023*
	X Kuşağı	84	9,59	1,44			
Kişisel gelişim	Y Kuşağı	66	9,29	0,81	0,76	148	0,450
	X Kuşağı	84	9,16	1,20			
Maddi beklenti	Y Kuşağı	66	6,92	1,41	2,21	148	0,014*
	X Kuşağı	84	9,06	1,30			
Rahat çalışma ortamı	Y Kuşağı	66	9,95	1,20	2,13	148	0,025*
	X Kuşağı	84	7,84	1,12			

* $p < 0,05$

X ve Y kuşağı satış danışmanlarının, *adalet* boyutu puanları (düzeyleri) arasında anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın Y kuşağı satış danışmanları lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(148)}=2,24$ ve $p<0,05$]. Grupların ortalama puanları incelendiğinde, Y kuşağı satış danışmanlarının ($\bar{X}_{Y \text{ kuşağı}}=9,68$) *adaleti* iş motivasyonu bakımından X kuşağı satış danışmanlarına ($\bar{X}_{X \text{ kuşağı}}=7,33$) göre daha çok önemsemektedir (önemli bulmaktadır).

X ve Y kuşağı satış danışmanlarının, *hareket alanı* boyutu puanları (düzeyleri) arasında da anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın yine Y kuşağı satış danışmanları lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(148)}=2,16$ ve $p<0,05$]. Grupların ortalama puanları incelendiğinde, Y kuşağı satış danışmanlarının ($\bar{X}_{Y \text{ kuşağı}}=9,89$) *hareket alanını* iş motivasyonu bakımından X kuşağı satış danışmanlarına ($\bar{X}_{X \text{ kuşağı}}=8,02$) göre daha çok önemsemektedir (önemli bulmaktadır).

X ve Y kuşağı satış danışmanlarının, *iş yaşamı* boyutu puanları (düzeyleri) arasında da anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın X kuşağı satış danışmanları lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(148)}=2,14$ ve $p<0,05$]. Grupların ortalama puanları incelendiğinde, X kuşağı satış danışmanlarının ($\bar{X}_{X \text{ kuşağı}}=9,59$) *iş yaşamını* iş motivasyonu bakımından Y kuşağı satış danışmanlarına ($\bar{X}_{Y \text{ kuşağı}}=7,29$) göre daha çok önemsemektedir (önemli bulmaktadır).

X ve Y kuşağı satış danışmanlarının, *maddi beklenti* boyutu puanları (düzeyleri) arasında da anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın yine X kuşağı satış danışmanları lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(148)}=2,21$ ve $p<0,05$]. Grupların ortalama puanları incelendiğinde, X kuşağı satış danışmanlarının ($\bar{X}_{X \text{ kuşağı}}=9,06$) *maddi beklentileri* iş motivasyonu bakımından Y kuşağı satış danışmanlarından ($\bar{X}_{Y \text{ kuşağı}}=6,92$) daha çok önemsedikleri anlaşılmaktadır (önemli bulmaktadır).

Son olarak, X ve Y kuşağı satış danışmanlarının, *rahat çalışma ortamı* boyutu puanları (düzeyleri) arasında da anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın Y kuşağı satış danışmanları lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(148)}=2,13$ ve $p<0,05$]. Grupların ortalama puanları incelendiğinde, Y kuşağı satış danışmanlarının ($\bar{X}_{Y \text{ kuşağı}}=9,95$) *rahat*

çalışma ortamını iş motivasyonu bakımından X kuşağı satış danışmanlarından ($\bar{X}_X$ kuşağı=7,84) daha çok önemsedikleri görülmektedir (önemli bulunmaktadır).

X ve Y kuşağı satış danışmanlarının iş motivasyonu faktörlerine ilişkin algı düzeyleri arasındaki farklılaşmalar özetlenecek olursa; Y kuşağı satış danışmanlarının iş motivasyonunda *adaleti, hareket alanı ve rahat çalışma ortamını* daha önemli/etkili buldukları, buna karşılık X kuşağı satış danışmanlarının ise iş motivasyonunda iş yaşamı ve maddi beklentileri daha önemli buldukları görülmektedir. İş motivasyonunda *anlamlı iş ve kişisel gelişimin* etkisini ise her iki kuşaktaki satış danışmanlarının benzer şekilde/düzeyde önemli algıladıkları anlaşılmaktadır. Bu iki boyut bakımından X ve Y kuşağı satış danışmanlarının algı düzeyleri arasında anlamlı fark yoktur ($p>.05$).

Tablo 6.3. Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin X ve Y Kuşaklarının Erken ve Geç Dönemlerine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına Dair Kruskal-Wallis Testi (N=150)

Boyut/Ölçek	Kuşak	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			M-W (A. Fark)
		n	Sıra Ort.	X ²	sd	p	
Adalet	Y erken (1)	25	94,16	9,06	3	0,029*	1 ile 2, 3, 4
	Y geç (2)	41	68,35				
	X erken (3)	73	67,64				
	X geç (4)	11	63,27				
Anlamlı iş	Y erken (1)	25	97,54	9,44	3	0,038*	1 ile 2, 3, 4
	Y geç (2)	41	65,87				
	X erken (3)	73	61,02				
	X geç (4)	11	62,86				
Hareket alanı	Y erken (1)	25	90,46	8,70	3	0,041*	1 ile 2, 3, 4
	Y geç (2)	41	66,84				
	X erken (3)	73	65,46				
	X geç (4)	11	66,77				
İş yaşamı	Y erken (1)	25	61,76	13,20	3	0,011*	4 ile 1, 2, 3
	Y geç (2)	41	64,74				
	X erken (3)	73	67,29				
	X geç (4)	11	93,73				
Kişisel gelişim	Y erken (1)	25	83,72	2,07	3	0,558	-
	Y geç (2)	41	70,78				
	X erken (3)	73	74,03				
	X geç (4)	11	84,18				
Maddi beklenti	Y erken (1)	25	61,16	10,28	3	0,021*	4 ile 1, 2, 3
	Y geç (2)	41	60,78				
	X erken (3)	73	64,64				
	X geç (4)	11	95,32				
Rahat çalışma ortamı	Y erken (1)	25	96,88	9,24	3	0,039*	1 ile 2, 3, 4
	Y geç (2)	41	64,87				
	X erken (3)	73	62,03				
	X geç (4)	11	65,05				

* $p<0,05$; Y erken=21-26 yaş, Y geç=27-31 yaş, X erken=32-41 yaş, X geç=42-53 yaş

X ve Y kuşağına mensup satış danışmanlarının iş motivasyonu düzeylerine ilişkin puanlarının erken veya geç dönem kuşağında olmalarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis testine göre satış danışmanlarının erken veya geç dönem kuşakta olmaları, ölçeğin altı alt boyutu (adalet, anlamlı iş, hareket alanı, iş yaşamı, maddi beklenti ve rahat çalışma ortamı) bakımından anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır (Tablo 6.3). Buna göre;

Satış danışmanlarının, *adalet* ilişkin algı düzeylerinin, X ve Y kuşağının erken veya geç döneminde olmalarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2_{(3)}=9,06$; $p<0,05$]. Hangi X ve Y kuşağı dönem grupları arasında satış danışmanlarının *adalet* ilişkin algı düzeylerinin (puanlarının) farklı olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Mann-Whitney testine göre; Y erken döneminde olan satış danışmanları (Sıra Ortalaması $Y_{erken}=94,16$) *adaleti* iş motivasyonu bakımından diğer tüm satış danışmanlarından daha çok önemsemektedir/etkili bulunmaktadır (Sıra Ortalaması $Y_{geç}=68,35$; Sıra Ortalaması $X_{erken}=67,64$ ve Sıra Ortalaması $X_{geç}=63,27$).

Satış danışmanlarının, *anlamlı işe* ilişkin algı düzeylerinin de X ve Y kuşağının erken veya geç döneminde olmalarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2_{(3)}=9,44$; $p<0,05$]. *Post-hoc Mann-Whitney* testine göre; Y erken döneminde olan satış danışmanları (Sıra Ortalaması $Y_{erken}=97,54$) *anlamlı işi* iş motivasyonu bakımından diğer tüm satış danışmanlarından daha çok önemsemektedir/etkili bulunmaktadır (Sıra Ortalaması $Y_{geç}=65,87$; Sıra Ortalaması $X_{erken}=61,02$ ve Sıra Ortalaması $X_{geç}=62,86$).

Satış danışmanlarının, *hareket alanına* ilişkin algı düzeylerinin de X ve Y kuşağının erken veya geç döneminde olmalarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2_{(3)}=8,70$; $p<0,05$]. *Post-hoc Mann-Whitney* testine göre; Y erken döneminde olan satış danışmanları (Sıra Ortalaması $Y_{erken}=90,46$) *hareket alanını* iş motivasyonu bakımından diğer tüm satış danışmanlarından daha çok önemsemektedir/etkili bulunmaktadır (Sıra Ortalaması $Y_{geç}=66,84$; Sıra Ortalaması $X_{erken}=65,46$ ve Sıra Ortalaması $X_{geç}=66,77$).

Satış danışmanlarının, *iş yaşamına* ilişkin algı düzeylerinin de X ve Y kuşağının erken veya geç döneminde olmalarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2_{(3)}=13,20$; $p<0,05$]. Post-hoc Mann-Whitney testine göre; X geç döneminde olan satış danışmanları (Sıra Ortalaması $X_{geç}=93,71$) *iş yaşamını* iş motivasyonu bakımından diğer tüm satış danışmanlarından daha çok önemsemektedir/etkili bulmaktadır (Sıra Ortalaması $Y_{Erken}=61,76$; Sıra Ortalaması $Y_{geç}=64,74$ ve Sıra Ortalaması $X_{erken}=67,29$).

Satış danışmanlarının, *maddi beklentiye* ilişkin algı düzeylerinin de X ve Y kuşağının erken veya geç döneminde olmalarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2_{(3)}=10,28$; $p<0,05$]. Post-hoc Mann-Whitney testine göre; X geç döneminde olan satış danışmanları (Sıra Ortalaması $X_{geç}=95,32$) *maddi beklentileri* iş motivasyonu bakımından diğer tüm satış danışmanlarından daha çok önemsemektedir/etkili bulmaktadır (Sıra Ortalaması $Y_{Erken}=61,16$; Sıra Ortalaması $Y_{geç}=60,78$ ve Sıra Ortalaması $X_{erken}=64,64$).

Son olarak, satış danışmanlarının, *rahat çalışma ortamına* ilişkin algı düzeylerinin de X ve Y kuşağının erken veya geç döneminde olmalarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2_{(3)}=9,24$; $p<0,05$]. Post-hoc Mann-Whitney testine göre; Y erken döneminde olan satış danışmanları (Sıra Ortalaması $Y_{erken}=96,88$) *rahat çalışma ortamını* iş motivasyonu bakımından diğer tüm satış danışmanlarından daha çok önemsemektedir/etkili bulmaktadır (Sıra Ortalaması $Y_{geç}=64,87$; Sıra Ortalaması $X_{erken}=62,03$ ve Sıra Ortalaması $X_{geç}=65,05$).

X ve Y kuşağı satış danışmanlarının iş motivasyonu faktörlerine ilişkin algı düzeylerinin erken dönem ve geç dönemlerine göre arasındaki farklılaşmalar özetlenecek olursa yedi boyutun altısında (adalet, anlamlı iş, hareket alanı, iş yaşamı, maddi beklenti ve rahat çalışma ortamı) anlamlı fark olduğu görülmüştür. Y kuşağının daha genç olan satış danışmanları (21-26 yaş grubu), iş motivasyonun *adalet, anlamlı iş, hareket alanı* ve *rahat çalışma ortamını* diğer tüm yaş gruplarından daha fazla önemli bulurken, X kuşağının yaşça daha büyük grubunu oluşturan (42-53 yaş) satış danışmanları ise iş motivasyonun *iş yaşamı* ve *maddi beklentileri* diğer tüm gruplardan daha önemli/etkili bulmaktadır. *Kişisel gelişim* boyutu ise X ve Y kuşağının erken ve geç grupları tarafından benzer düzeyde önemli/etkili bulunmaktadır. Başka bir deyişle çalışmaya katılan satış

danışmanlarının iş motivasyonu kapsamında *kişisel gelişime* ilişkin algı düzeyleri X ve Y kuşağındaki dönemlerine göre farklılaşmamaktadır ($p>.05$).

6.3. X ve Y Kuşağı Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Bu alt bölümde, araştırmaya katılan ve otomotiv sektöründe çalışan satış danışmanlarının demografik özelliklerine bağlı olarak iş motivasyonuna ilişkin algı düzeylerinde anlamlı farklılaşmalar olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 6.4. Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Dair T-Testi (N=150)

Boyut/Ölçek	Cinsiyet	Betimsel İst.			t-testi		
		n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Adalet	Kadın	64	8,40	1,38	0,68	148	0,496
	Erkek	86	8,55	1,43			
Anlamlı iş	Kadın	64	8,78	1,25	2,38	148	0,018*
	Erkek	86	9,41	0,94			
Hareket alanı	Kadın	64	8,90	1,04	0,69	148	0,491
	Erkek	86	9,02	1,05			
İş yaşamı	Kadın	64	8,20	1,60	2,07	148	0,042*
	Erkek	86	8,68	1,58			
Kişisel gelişim	Kadın	64	8,81	1,33	2,20	148	0,029*
	Erkek	86	9,58	0,73			
Maddi beklenti	Kadın	64	7,71	1,41	2,15	148	0,035*
	Erkek	86	8,24	1,28			
Rahat çalışma ortamı	Kadın	64	8,82	1,07	0,62	148	0,535
	Erkek	86	8,94	1,22			

* $p<0,05$

Satış danışmanlarının iş motivasyonu düzeylerine ilişkin puanlarının cinsiyete bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız (ilişkisiz) gruplar t-testiyle incelenmiş ve Tablo 6.4'den de görüleceği üzere cinsiyet, dört alt boyut (anlamli iş, iş yaşamı, kişisel gelişim ve maddi beklenti) bakımından farklılık kaynağıdır. Buna göre;

Kadın ve erkek satış danışmanlarının, *anlamli iş* boyutu puanları (düzeyleri) arasında anlamli bir fark olduğu ve bu farkın erkek satış danışmanları lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(148)}=2,38$ ve $p<0,05$]. Grupların ortalama puanları incelendiğinde, erkek satış danışmanlarının ($\bar{X}_{\text{Erkek}}=9,41$) *anlamli işi* iş motivasyonu bakımından kadın satış danışmanlarına ($\bar{X}_{\text{Kadın}}=8,78$) göre daha çok önemsemektedir (önemli bulmaktadır).

Kadın ve erkek satış danışmanlarının, *iş yaşamı* boyutu puanları (düzeyleri) arasında da anlamli bir fark olduğu ve bu farkın yine erkek satış danışmanları lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(148)}=2,07$ ve $p<0,05$]. Grupların ortalama puanları incelendiğinde, erkek satış danışmanlarının ($\bar{X}_{\text{Erkek}}=8,68$) *iş yaşamını* iş motivasyonu bakımından kadın satış danışmanlarından ($\bar{X}_{\text{Kadın}}=8,20$) daha çok önemsedikleri/etkili buldukları görülmektedir.

Kadın ve erkek satış danışmanlarının, *kışisel gelişim* boyutu puanları (düzeyleri) arasında da anlamli bir fark olduğu ve bu farkın yine erkek satış danışmanları lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(148)}=2,20$ ve $p<0,05$]. Grupların ortalama puanları incelendiğinde, erkek satış danışmanlarının ($\bar{X}_{\text{Erkek}}=9,58$) *kışisel gelişimi* iş motivasyonu bakımından kadın satış danışmanlarından ($\bar{X}_{\text{Kadın}}=8,81$) daha çok önemsedikleri/etkili buldukları görülmektedir.

Son olarak, kadın ve erkek satış danışmanlarının, *maddi beklenti* boyutu puanları (düzeyleri) arasında da anlamli bir fark olduğu ve bu farkın yine erkek satış danışmanları lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(148)}=2,15$ ve $p<0,05$]. Grupların ortalama puanları incelendiğinde, erkek satış danışmanlarının ($\bar{X}_{\text{Erkek}}=8,24$) *maddi beklentileri* iş motivasyonu bakımından kadın satış danışmanlarından ($\bar{X}_{\text{Kadın}}=7,71$) daha çok önemsedikleri/etkili buldukları görülmektedir.



Tablo 6.5. Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Dair T-Testi (N=150)

Boyut/Ölçek	Medeni Hal	Betimsel İst.			t-testi		
		n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Adalet	Evli	79	8,37	1,61	1,06	148	0,290
	Bekar	71	8,62	1,14			
Anlamlı iş	Evli	79	9,19	0,97	0,74	148	0,459
	Bekar	71	9,06	1,23			
Hareket alanı	Evli	79	8,96	1,10	0,10	148	0,923
	Bekar	71	8,98	0,98			
İş yaşamı	Evli	79	8,60	1,58	1,14	148	0,257
	Bekar	71	8,30	1,59			
Kişisel gelişim	Evli	79	9,27	0,90	0,57	148	0,572
	Bekar	71	9,17	1,19			
Maddi beklenti	Evli	79	8,29	1,31	2,25	148	0,027*
	Bekar	71	7,70	1,39			
Rahat çalışma ortamı	Evli	79	8,54	1,21	2,17	148	0,032*
	Bekar	71	9,26	1,06			

* $p < 0,05$

Satış danışmanlarının iş motivasyonu düzeylerine ilişkin puanlarının medeni durumlarına bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız (ilişkisiz) gruplar t-testiyle incelenmiş ve Tablo 6.5’den de görüleceği üzere medeni durum, iki alt boyut (maddi beklenti ve rahat çalışma ortamı) bakımından farklılık kaynağıdır. Buna göre;

Evli ve bekâr satış danışmanlarının, *maddi beklenti* boyutu puanları (düzeyleri) arasında anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın evli satış danışmanları

lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(148)}=2,25$ ve $p<0,05$]. Grupların ortalama puanları incelendiğinde, evli satış danışmanlarının ($\bar{X}_{\text{Evli}}=8,29$) *maddi beklentileri* iş motivasyonu bakımından bekar satış danışmanlarından ($\bar{X}_{\text{Bekar}}=7,70$) daha çok önemsedikleri/etkili buldukları görülmektedir.

Evli ve bekâr satış danışmanlarının, *rahat çalışma ortamı* boyutu puanları (düzeyleri) arasında da anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın bekar satış danışmanları lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(148)}=2,17$ ve $p<0,05$]. Grupların ortalama puanları incelendiğinde, bekâr satış danışmanlarının ($\bar{X}_{\text{Bekar}}=9,26$) *rahat çalışma ortamını* iş motivasyonu bakımından evli satış danışmanlarından ($\bar{X}_{\text{Evli}}=8,54$) daha çok önemsedikleri/etkili buldukları görülmektedir.

Tablo 6.6. Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair Kruskal-Wallis Testi (N=150)

Boyut/Ölçek	Eğitim düzeyi	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			M-W (A. Fark)
		n	Sıra Ort.	X ²	sd	p	
Adalet	Lise (1)	21	93,81	16,56	3	0,001**	1, 2 ile 3, 4
	Ön lisans (2)	28	92,96				
	Lisans (3)	85	63,14				
	Y.L./Doktora (4)	16	61,34				
Anlamlı iş	Lise (1)	21	79,71	11,12	3	0,011*	4 ile 1, 2, 3
	Ön lisans (2)	28	88,34				
	Lisans (3)	85	82,01				
	Y.L./Doktora (4)	16	46,03				
Hareket alanı	Lise (1)	21	81,00	12,29	3	0,006**	1, 2 ile 4
	Ön lisans (2)	28	80,59				
	Lisans (3)	85	64,05				
	Y.L./Doktora (4)	16	47,00				
İş yaşamı	Lise (1)	21	88,48	6,46	3	0,091	-
	Ön lisans (2)	28	76,29				
	Lisans (3)	85	76,36				
	Y.L./Doktora (4)	16	52,50				
Kişisel gelişim	Lise (1)	21	83,14	7,47	3	0,058	-
	Ön lisans (2)	28	81,84				
	Lisans (3)	85	76,36				
	Y.L./Doktora (4)	16	49,81				
Maddi beklenti	Lise (1)	21	88,29	14,96	3	0,002**	1, 2 ile 4
	Ön lisans (2)	28	86,35				
	Lisans (3)	85	74,32				
	Y.L./Doktora (4)	16	43,41				
Rahat çalışma ortamı	Lise (1)	21	85,31	12,82	3	0,005**	1, 2 ile 4
	Ön lisans (2)	28	83,14				
	Lisans (3)	85	77,18				
	Y.L./Doktora (4)	16	40,34				

* $p<0,05$, ** $p<0,01$

Otomotiv sektörü satış danışmanlarının iş motivasyonu düzeylerine ilişkin puanlarının eğitim düzeylerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis testine göre satış danışmanlarının eğitim düzeyleri, ölçeğin beş alt boyutu (adalet, anlamlı iş, hareket alanı, maddi beklenti ve rahat çalışma ortamı) bakımından anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır (Tablo 6.6). Buna göre; Buna göre,

Satış danışmanlarının, *adalet* ilişkin algı düzeylerinin, eğitim durumlarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2_{(3)}=15,56$; $p<0,01$]. Hangi eğitim grupları arasında satış danışmanlarının *adalet* ilişkin algı düzeylerinin (puanlarının) farklı olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Mann-Whitney testine göre; lise (Sıra Ortalaması $Lise=93,81$) ve ön lisans mezunlarının (Sıra Ortalaması $Ön Lisans=92,96$) *adaleti* iş motivasyonu bakımından lisans (Sıra Ortalaması $Lisans=63,14$) ve yüksek lisans/doktora mezunlarından (Sıra Ortalaması $Yüksek L./Doktora=61,34$) daha çok önemsemektedir/etkili bulunmaktadır.

Satış danışmanlarının, *anlamlı işe* ilişkin algı düzeylerinin de eğitim durumlarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2_{(3)}=11,12$; $p<0,05$]. Post-hoc Mann-Whitney testine göre; yüksek lisans/doktora mezunu satış danışmanları (Sıra Ortalaması $Yüksek L./Doktora=46,03$), *anlamlı işi* iş motivasyonu bakımından diğer tüm satış danışmanlarından daha az önemsemektedir/etkili bulunmaktadır (Sıra Ortalaması $Lise=79,71$; Sıra Ortalaması $Ön Lisans=88,34$ ve Sıra Ortalaması $Lisans=82,01$).

Satış danışmanlarının, *hareket alanına* ilişkin algı düzeylerinin, eğitim durumlarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2_{(3)}=12,29$; $p<0,01$]. Post-hoc Mann-Whitney testine göre; lise (Sıra Ortalaması $Lise=81,00$) ve ön lisans mezunu satış danışmanları (Sıra Ortalaması $Ön Lisans=80,59$), *hareket alanını* iş motivasyonu bakımından yüksek lisans/doktora mezunlarından (Sıra Ortalaması $Yüksek L./Doktora=47,00$) daha çok önemsemektedir/etkili bulunmaktadır.

Satış danışmanlarının, *maddi beklentiye* ilişkin algı düzeylerinin, eğitim durumlarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2_{(3)}=14,96$; $p<0,01$]. Post-hoc Mann-Whitney testine göre; lise (Sıra Ortalaması $Lise=88,29$) ve ön lisans mezunu satış danışmanları (Sıra Ortalaması $Ön Lisans=86,35$), *maddi beklentileri*

iş motivasyonu bakımından yüksek lisans/doktora mezunlarından (Sıra Ortalaması Yüksek L./Doktora=43,41) daha çok önemsemektedir/etkili bulmaktadır.

Satış danışmanlarının, *rahat çalışma ortamına* ilişkin algı düzeylerinin, eğitim durumlarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2_{(3)}=12,82$; $p<0,01$]. *Post-hoc Mann-Whitney* testine göre; lise (Sıra Ortalaması Lise=85,31) ve ön lisans mezunu satış danışmanları (Sıra Ortalaması Ön Lisans=83,14), *rahat çalışma ortamını* iş motivasyonu bakımından yüksek lisans/doktora mezunlarından (Sıra Ortalaması Yüksek L./Doktora=40,34) daha çok önemsemektedir/etkili bulmaktadır.

Tablo 6.7. Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Şu Anki İşte Çalışma Süresine Göre Farklaşp Farklaşmadığına Dair Kruskal-Walli Testi (N=150)

Boyut/Ölçek	Şu anki işte çalışma süresi	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			M-W (A. Fark)
		n	Sıra Ort.	X ²	sd	p	
Adalet	1 yıldan az (1)	45	84,29	8,48	4	0,040*	1 ile 5
	1-3 yıl (2)	57	79,37				
	4-6 yıl (3)	21	70,36				
	7-10 yıl (4)	16	60,44				
	10 yıldan fazla (5)	11	47,23				
Anlamlı iş	1 yıldan az (1)	45	77,22	2,28	4	0,684	-
	1-3 yıl (2)	57	77,11				
	4-6 yıl (3)	21	72,43				
	7-10 yıl (4)	16	80,28				
	10 yıldan fazla (5)	11	59,00				
Hareket alanı	1 yıldan az (1)	45	78,66	4,19	4	0,381	-
	1-3 yıl (2)	57	76,13				
	4-6 yıl (3)	21	71,83				
	7-10 yıl (4)	16	84,72				
	10 yıldan fazla (5)	11	52,91				
İş yaşamı	1 yıldan az (1)	45	78,53	2,87	4	0,580	-
	1-3 yıl (2)	57	80,01				
	4-6 yıl (3)	21	70,67				
	7-10 yıl (4)	16	62,75				
	10 yıldan fazla (5)	11	67,50				
Kişisel gelişim	1 yıldan az (1)	45	78,96	2,56	4	0,635	-
	1-3 yıl (2)	57	77,41				
	4-6 yıl (3)	21	71,52				
	7-10 yıl (4)	16	76,19				
	10 yıldan fazla (5)	11	58,05				
Maddi beklenti	1 yıldan az (1)	45	79,30	2,74	4	0,603	-
	1-3 yıl (2)	57	79,53				
	4-6 yıl (3)	21	64,69				
	7-10 yıl (4)	16	69,59				
	10 yıldan fazla (5)	11	68,32				
Rahat çalışma ortamı	1 yıldan az (1)	45	79,00	9,65	4	0,035*	1, 2 ile 5
	1-3 yıl (2)	57	80,78				
	4-6 yıl (3)	21	67,52				
	7-10 yıl (4)	16	65,81				
	10 yıldan fazla (5)	11	44,41				

Otomotiv sektörü satış danışmanlarının iş motivasyonu düzeylerine ilişkin puanlarının şu anki işte çalışma süresine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik *Kruskal-Wallis* testine göre satış danışmanlarının şu anki işte çalışma süresi, ölçeğin iki alt boyutu (adalet ve rahat çalışma ortamı) bakımından anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır (Tablo 6.7). Buna göre;

Satış danışmanlarının, *adalet* ilişkin algı düzeylerinin, şu anki işte çalışma süresine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2_{(4)}=8,48$; $p<0,05$]. Hangi çalışma süresi grupları arasında satış danışmanlarının *adalet* ilişkin algı düzeylerinin (puanlarının) farklı olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Mann-Whitney testine göre; 1 yıldan az bir süredir iş yerinde çalışan satış danışmanları (Sıra Ortalaması 1 yıldan az=84,29) *adaleti* iş motivasyonu bakımından iş yerinde 10 yıldan fazla bir süredir çalışan satış danışmanlarından (Sıra Ortalaması 10 yıldan fazla=47,23) daha çok önemsemektedir/etkili bulunmaktadır.

Satış danışmanlarının, *rahat çalışma ortamına* ilişkin algı düzeylerinin de şu anki işte çalışma süresine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2_{(4)}=9,65$; $p<0,05$]. Post-hoc Mann-Whitney testine göre; 1 yıldan az (Sıra Ortalaması 1 yıldan az=79,00) ve 1-3 yıldır aynı iş yerinde çalışan satış danışmanları (Sıra Ortalaması 1-3 yıl=80,78) *rahat çalışma ortamını* iş motivasyonu bakımından iş yerinde 10 yıldan fazla bir süredir çalışan satış danışmanlarından (Sıra Ortalaması 10 yıldan fazla=44,41) daha çok önemsemektedir/etkili bulunmaktadır.

Otomotiv sektörü satış danışmanlarının iş motivasyonu düzeylerine ilişkin puanlarının toplam iş tecrübesine (çalışma süresine) bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik *Kruskal-Wallis* testine göre satış danışmanlarının toplam iş tecrübesi, ölçeğin sadece bir alt boyutu (adalet) bakımından anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır (Tablo 4.8). Buna göre;

Satış danışmanlarının, *adalet* ilişkin algı düzeylerinin toplam iş tecrübesine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2_{(3)}=10,47$; $p<0,05$]. Hangi toplam çalışma süresi grupları arasında satış danışmanlarının *adalet* ilişkin algı düzeylerinin (puanlarının) farklı olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc

Mann-Whitney testine göre; 3 yıl ve daha kısa bir süredir çalışan (iş tecrübesi olan) satış danışmanları (Sıra Ortalaması 3 yıl ve altı=99,02) *adaleti* iş motivasyonu bakımından toplam iş tecrübesi 7-10 yıl (Sıra Ortalaması 7-10 yıl=63,04) ve iş tecrübesi 10 yıldan fazla olan satış danışmanlarından (Sıra Ortalaması 10 yıldan fazla=60,55) daha çok önemsedikleri görülmektedir.

Tablo 6.8. Satış Danışmanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Toplam İş Tecrübesine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair Kruskal-Wallis Testi (N=150)

Boyut/Ölçek	Toplam iş tecrübesi	Betimsel İst.		Kruskal-Wallis			M-W (A. Fark)
		n	Sıra Ort.	X ²	sd	p	
Adalet	3 yıl ve altı (1)	28	99,02	10,47	3	0,015*	1 ile 3, 4
	4-6 yıl (2)	26	79,44				
	7-10 yıl (3)	37	63,04				
	10 yıldan fazla (4)	59	60,55				
Anlamli iş	3 yıl ve altı (1)	28	76,38	0,03	3	0,999	-
	4-6 yıl (2)	26	75,71				
	7-10 yıl (3)	37	74,68				
	10 yıldan fazla (4)	59	75,51				
Hareket alanı	3 yıl ve altı (1)	28	84,46	2,99	3	0,394	-
	4-6 yıl (2)	26	64,60				
	7-10 yıl (3)	37	74,24				
	10 yıldan fazla (4)	59	76,84				
İş yaşamı	3 yıl ve altı (1)	28	67,27	1,29	3	0,731	-
	4-6 yıl (2)	26	76,63				
	7-10 yıl (3)	37	78,62				
	10 yıldan fazla (4)	59	76,95				
Kişisel gelişim	3 yıl ve altı (1)	28	78,32	0,18	3	0,982	-
	4-6 yıl (2)	26	73,94				
	7-10 yıl (3)	37	75,28				
	10 yıldan fazla (4)	59	74,98				
Maddi beklenti	3 yıl ve altı (1)	28	71,25	2,05	3	0,562	-
	4-6 yıl (2)	26	71,98				
	7-10 yıl (3)	37	71,16				
	10 yıldan fazla (4)	59	81,79				
Rahat çalışma ortamı	3 yıl ve altı (1)	28	87,13	2,55	3	0,466	-
	4-6 yıl (2)	26	72,73				
	7-10 yıl (3)	37	73,82				
	10 yıldan fazla (4)	59	72,25				

*p<0,05

Otomotiv sektörü satış danışmanlarının iş motivasyonu düzeylerine ilişkin puanlarının ortalama aylık gelire bağılı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik *Kruskal-Wallis* testine göre satış danışmanlarının ortalama aylık geliri, ölçeğin sadece bir alt boyutu (adalet) bakımından anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır (Tablo 6.9). Buna göre;

Satış danışmanlarının, *adalet* ilişkin algı düzeylerinin toplam iş tecrübesine bağılı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2_{(3)}=9,52$; p<0,05]. Hangi gelir grupları arasında satış danışmanlarının *adalet* ilişkin algı düzeylerinin

(puanlarının) farklı olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Mann-Whitney testine göre; geliri 2000 TL'den az olan satış danışmanları (Sıra Ortalaması 2000 TL ve altı=89,69) *adaleti* iş motivasyonu bakımından geliri 6000 TL'den fazla olan satış danışmanlarından (Sıra Ortalaması 6001 TL ve  st =63,04) daha çok önemsemektedir/etkili bulmaktadır.



7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmelerinde ekip yöneten tüm yöneticilerin kuşakları tanınması ve kuşakların motivasyon beklentilerini bilerek çalışanlarının motivasyon düzeyini arttırması, hedeflere ulaşabilmek için son derece önemlidir. Gerek yurtiçi gerek yurtdışı literatür incelendiğinde kuşaklar ve motivasyon kavramlarının anlaşılmasına çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise otomotiv sektöründe çalışan X ve Y kuşağı üyesi satış danışmanlarının motivasyon faktörleri arasında bir farklılık olup olmadığına bakılmış ve demografik değişkenlere göre motivasyon faktörleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın da bazı kısıtları vardır. Bu araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren otomobil yetkili satıcılarında çalışmakta olan X ve Y kuşağı mensubu satış danışmanları üzerinde yapılmıştır. Bundan sonraki araştırmalarda örneklem büyütülerek tüm Türkiye'ye genişletilerek bölgesel ve kültürel farklılıkların da motivasyon faktörlerine etkisi incelenebilir. Bununla birlikte sonraki çalışmalarda farklı sektörlerde çalışmakta olan satış danışmanlarının motivasyon faktörleri incelenebilir. Ancak bu çalışma yine de kuşakların iş motivasyon düzeylerini belirlemek adına yol gösterici niteliktedir. İleride yapılacak çalışmalarda hem coğrafya genişletilip hem de anket sayısı arttırılarak daha büyük ve daha geniş örnekleme ulaşılarak araştırmanın genel geçerliliği arttırılabilir. Ayrıca araştırmada elde edilen nicel (anket) veriler nitel bir çalışma ile desteklenerek daha doğru ve yorumlanabilir sonuçların elde edilmesi sağlanabilir. Demografik değişkenlerin kapsamı genişletilerek demografik değişkenlere göre motivasyon faktörlerinin arasındaki farklılıklar da incelenebilir.

X ve Y Kuşağı mensuplarının iş motivasyon farklılıklarının incelenmesi amacıyla yürütülen bu araştırma gerek literatüre gerekse de uygulamada yöneticilere önemli katkılar sağlayabilecek niteliktedir. Bu araştırmanın literatüre yaptığı en önemli katkı, yöneticilerin satış elemanlarını motive ederken X ve Y kuşağı özelliklerini dikkate alabilmeleri adına yol gösterici olmasıdır. İş motivasyonunun örgütün gelişimine önemli katkısı olduğu dikkate alınarak bunun için gerekli örgütsel destek sağlanmalıdır.

8. KAYNAKLAR

- Acılioğlu, İ. (2015). İş'te Y Kuşağı. Ankara: Elma Yayınevi.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 4(1), 203-205.
- Baldonado, A.M. (2008). 25 Ways to Motivate Generation Y. Bloomington: iUniverse.
- Başal, A. (2014). Ş Kuşağı. İstanbul: Akın Başal Eğitim ve Yayıncılık
- Başgöze, P. & Bayar, N. A. (2015). Eko Otellerden Hizmet Satın Alımında Kuşaklar Arası Farklılaşmalar Üzerine Bir Çalışma. Sosyoekonomi, 23(24), 118-130.
- Başol, O. & Aydın, Ç.G. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışma Alanında Bir Değişme Var mı? Electronic Journal of Vocational Colleges, 1-15.
- Benlisoy, S. (2008). MİT ile Gerçeklik Arasında 68'i Hatırlamak. Mesele Kitap Dergisi. (4), 30-33.
- Brealey, R. & Myres, A.S.C. (2001). Fundamentals of Corporate Finance. Orlando: Mc Graw Hill Irwin. 3.
- Brett, J. (2013). The Silent Generation. 1. 24.09.2017 <http://jamesrbrett.com/TheSilentGeneration/>
- Bozyiğit, S., Yaşa E. & Özyörük D. (2011). Y Kuşağı Tüketicilerinin SMS Reklamlarına Yönelik Tutumları: Mersin İlindeki Üniversite Öğrencilerinin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Pilot Bir Araştırma, 16. Ulusal Pazarlama Kongresi Kitapçığı, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). Veri Analizi El Kitabı (3. baskı). Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (7. baskı). Ankara: Pegem.
- Carver, L. & Candela, L. (2008). Attaining Organizational Commitment across Different Generations of Nurses. Journal of Nursing Management, (16), 984-991.
- Comte, A. (2014). The Positive Philosophy. Blumberg A.S. (Ed.), New York: AMP Press.
- Crampton, S.M. & Hodge, J.W. (2009). Generation Y: Uncharted Territory. Journal of Business & Economics Research 7(4), 2-9.
- Çelik, A., Soysal, A. & Alıcı, S. (2004). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği. Koçel, T. (Ed.), 1. Aile İşlemleri Kongresi Kongre Kitabı.
- Çetin, C. & Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerinin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 14(28), 159-160.

- Daloğlu, E.S. (2013). Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Delahoyde, T.M. (2009). Generational Differences in Baccalaureate Nursing Students, Doctoral Dissertation, College of Saint Mary, <http://www.csm.edu/sites/default/files/Delahoyde.pdf> (10.05.2017).
- Deniz, E. (2009). Otomotiv Sektör Raporu, Avrupa İşletmeler Ağı. (11.11.2017) www.iso.org.tr/file/AIA-karadeniz-484.pdf
- Dereli, T. (1995). Örgütsel Davranış. İstanbul: Menteş Yayınları.
- Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM). (2005). Otomotiv Sektörü Raporu. T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı. <http://www.osd.org.tr/osdayinlari/dis-ticaret-raporlari/> (03.01.2018)
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). (2006). Otomotiv Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013). www.kalkinma.gov.tr/Pages/OzellhtisasKomisyonuRaporlari.aspx (04.01.2018)
- Erdem, A.R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yöntemine Katkıları. PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi. (4), 51-58.
- Gülay, İ. ve Gülay, B. (2014). Kurumsal Yönetimlerde Finansal ve Etik Kararlar. Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 1(1), 29-40.
- Güney, S. (2011). Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Yayın.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Isaac, R.G., Zerbe, W.J. & Pitt, D.C. (2001). Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory. Journal of Managerial Issues, 13(2), 214.
- Jaccard, J. & Trusi, R. (2003) Interaction Effects in Multiple Regression, 2nd Edition, CA, Sage Publications.
- Jawlik, A. A. (2016). Statistics from A to Z. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1979). Advances in Factor Analysis and Structural Equation Models. New York: University Press of America.
- Kalaycı, Ş. (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (2. baskı). Ankara: Asil.
- Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi, 13. Basım Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, (9), 129-139.
- Kian, T.S., Wan, Y., & Rajah, S. (2013). Relationship between Motivations and Citizenship Performance among Generation X and Generation Y.

International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(11), 53-67.

Koç, M., Öztürk, L. & Yıldırım, A. (2016). X ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Press Academia Procedia, Global Business Research Congress (GBRC), 2, 69-78.

Köklü, N. & Büyüköztürk, Ş. (2000). Sosyal Bilimler İçin İstatistiğe Giriş. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Kuru, İ. (2014). Y Kuşağı ve İş Yaşam Dengesi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Süreçleri: Kurumsal bir Çerçeve. Ulusal Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 86-115.

Lagrange, J. C. (1991). Générations. Les Annales de Vaucresson.

Leech, N.L. (2005). SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation. London: Lawrance Erlbaum Associates Publishers.

Levickaite, R. (2010). Generations X Y Z, How Social Networks Form the Concept of the World without Borders (The Case of Lithuania). Limes 3(2), 170-183.

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

Mannheim, K. (1952), The Problem of Generations, 252. <http://www.history.ucsb.edu/faculty/marcuse/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf> (25.10.2017)

Mannheim, K. (1998). Collected Works of Karl Mannheim. Kecskemeti P. (Ed.). New York: Routledge.

Mengi, Z. (2009). İş Başarısında Kuşak Farkı. [http://www.kigem.com /content .asp?](http://www.kigem.com/content.asp?body) body (12.09.2017)

International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA). (2016) <http://www.oica.net/category/production-statistics/2016-statistics/> (03.01.2018)

Otomobil Distribütörleri Derneği (ODD). (2013). 2013, Dünya ve Türkiye Otomotiv Sektörü Raporu.

Otomotiv Sanayii Derneği (OSD). (2017). Genel İstatistik Bülteni. http://www.osd.org.tr/sites/1/upload/files/Yillik_2017-2224.pdf (30.01.2018)

Önen, M.S. ve Kanayan, G.H. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kurumsal Bir Değerlendirme. Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi. 5(2), 43-63.

Özdamar, K. (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler) (5. baskı). Eskişehir: Kaan.

Özbek, R., Kayyaoğlu, M. & Özgen, N. (2007). Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Sosyal Bilimler Dergisi 9(2), 221-232.

Pallant, J. (2005). SPSS Survival Manual. Australia: Allen & Unwin.

- Pekala, N. (2001). Conquering the Generational Divide. *Journal of Property Management*. 66(6), 30-38.
- Pinder-Grover, T. & Groscurth C.R. (2009). Principles for the Teaching the Millennial Generation: Innovative Practices of U-M Faculty. University of Michigan Center for Research on Learning and Teaching, (26), 1-8.
- Pişkin, S. (2017). Türkiye Otomotiv Sanayii Rekabet Gücü ve Talep Dinamikleri Perspektifinde 2020 İç Pazar Beklentileri. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) Ekonomik Araştırmalar. (10.11.2017)
- TAYSAD, <https://www.taysad.org.tr/tr/tr/Otomotiv-Raporlari/Otomotiv-Sektor-Raporu-Turkiye-Otomotiv-Sanayii-Rekabet-Gucu-ve-Talep-Dinamikleri-Perspektifinde-2020-Ic-Pazar-Beklentileri-%7C-Ocak-2017> (10.11.2017)
- Punch, K. F. (1998). Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches. London: Sage.
- Reeves, T.C. & Oh, E. (2008). Generational Differences. Spector, J.M., Merrill, M.D., Merrienboer, J.V. & Driscoll, M.P. (Ed.). New York: Taylor&Francis Group.
- Robbins, S.P. & Langton, N. (2004). Fundamentals of Organizational Behaviour, Canada: Pearson Education.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8(39), 944-964.
- Schroder, S.W. & Warren, Z. (2005). Get to Know Gen X – and its Segments, <http://www.multichannel.com/news/orphan-articles/get-know-gen-x-and-its-segments/133754> (14.11.2017)
- Sırım, V. (2006). Y Kuşağının Özgürlük Esareti. *Zafer Bilim Araştırma Dergisi*. (354), <http://www.zaferdergisi.com/makale-1822-y-kusaginin-ozgurluk-esareti.html> (21.12.2017)
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2006). Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi. İstanbul: Beta.
- Skiba, D. J. (2005). The Millennials: Have They Arrived at Your School of Nursing? *Nursing Education Perspectives*. 25(6), 370-371.
- Srinivasan, V. (2012). Multigenerations in the Workforce: Building Collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48-66.
- Srivastava, S.K. (2005). Organizational Behavior and Management. New Delhi: Sarup & Sons.
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: Perennial.
- Şimşek, Ö.F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tarçalır, B. (2015). Y Kuşağı Ne Kuşağı. <https://mintykitap.com/blog/y-ju%C5%9Fa%C4%9F%C4%B1> (26.09.2017)

- Taşlıyan, M., Eyitmiş, A.M. ve Gündüğü E. (2014). Y Kuşağını İş Yaşamından Ne Bekliyor? KSÜ İİBF Dergisi. 4(2), 25-35.
- Tavşancıl, E. (2006). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tezcan, M. (1977). Gençlik Sosyolojisi ve Antropolojisi Araştırmaları, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 178 <http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/063.pdf> (04.09.2017).
- Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tulgan, B. & Martin, C. A. (2001) Managing Generation X, New York: W.W. Norton Publishing.
- Türk, A. (2013). Y Kuşağı, İstanbul: Kafekültür Yayıncılık,
- Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr> (08.08.2017)
- Wagene, A.W. III & Hollenbeck, J.R. (2010). Organizational Behavior-Securing Competitive Advantage. New York: Routledge
- Ware, C.V. (2013) Generation X and Generation Y in the Workplace: A Study Comparing Work Values of Generation X and Generation Y. <https://search.proquest.com/openview/10acf1760ff1f6b663bde5c7ced4d14/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y> (25.10.2017)
- Weston, M.J. (2006). Integrating Generational Perspectives in Nursing, The Online Journal of Issues in Nursing, 11(2). http://www.nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Volume112006/No2May06/tpc30_116073.aspx (29.10.2017)
- Williams, C. K. & Page, A. R. (2011). Marketing to the Generations. Journal of Behavioral Studies in Business, 3(1), 37-53.
- Yılmaz, K. (2013). Hemşireliği Gelecekte Nasıl Bir Nesil Bekliyor. <http://www.acibademhemsirelik.com/e-dergi/62/docs/makale2-62.pdf> (18.10.2017).
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. Ekonomik ve Sosyal Bilimler Dergisi, 12(45), 342-353.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (1999). Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace, New York: Amacom Books.

9 EKLER

EK 1 – Otomotiv sektöründe çalışan satış elemanlarının motivasyon faktörlerini belirlemeye yönelik anket

Sayın katılımcı,

Bu anket formu, otomotiv sektöründe çalışan satış elemanlarının motivasyon faktörlerini belirlemek amacıyla T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılan Yüksek Lisans Tez çalışmasında kullanılmak üzere geliştirilmiştir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tanıtıcı bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde ise motivasyonu artırıcı unsurlar ile ilgili sorular yer almaktadır. Soruların hiçbirinin doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan soruların her birinin sizin tarafınızdan samimi bir şekilde cevaplandırılmasıdır. Sizden istenen anketteki toplam 35 soru için (hiçbir soruyu boş bırakmadan) size en uygun seçeneği, belirtilen ölçeği kullanarak işaretlemenizdir.

Cevaplarınız, araştırmanın gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.

Değerli vaktinizden yaklaşık 10 dakika ayıracağınız bu çalışmamıza katıldığınız için teşekkür ederim.

Arman BARAN
Maltepe Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

1 Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Medeni Haliniz

☐ Evli ☐ Bekar

3. Eğitim Durumunuz

☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans/Doktora

4. Doğum Yılıınız

☐ 1965 - 1979 ☐ 1980 - 2000 ☐ 2001 - sonrası

5. Şu anda çalışmakta olduğunuz iş yerinde kaç yıldır çalışmaktasınız?

☐ 1 yıldan az ☐ 1 - 3 yıl ☐ 4 - 6 yıl ☐ 6- 10 yıl ☐ 10 yıldan fazla

6. Toplam iş tecrübeniz kaç yıldır?

☐ 1 yıldan az ☐ 1 - 3 yıl ☐ 4 - 6 yıl ☐ 6- 10 yıl ☐ 10 yıldan fazla

7. Ortalama aylık geliriniz

☐ 2.000 TL'den az ☐ 2.001 TL - 4.000 TL ☐ 4.001 TL - 6.000 TL ☐ 6.001 - 8.000 TL ☐ 8.000 TL'den fazla

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve her birinin çalışma motivasyonunuz üzerindeki olumlu etkisini düşünerek uygun seçeneği işaretleyiniz.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Eğitim ve kişisel gelişim imkanlarının sağlanması										
2 Yaptığım işin anlamlı ve değerli olduğunu düşünmek										
3 İş yerimin evime yakın olması										
4 Çalışma saatlerinin esnek olması										
5 İş yerimde sosyal aktivitelerin düzenleniyor olması ve bunlara katılabiliyor olmak										
6 Yöneticilerimin tüm çalışanlara eşit mesafede olduğunu ve adaletli davrandığını düşünmek										
7 Aldığım maaş, prim ve ödül										
8 Kariyer planlamamı yapabilmek										
9 Performansım ile ilgili yöneticimden geri bildirim almak										
10 Kendime ait bir ofisimin olması										
11 Bilgi ve tecrübelerimi işime aktarıp kendi yöntemlerimi kullanabilmek										
12 İş ortamının eğlenceli olması										
13 Yöneticimin bana güvenmesi ve beni takdir etmesi										
14 Ücret artışlarının önceden belirlenmiş performans değerlendirme kriterlerine göre belirlenmesi										
15 Aynı görevde uzun süre çalışmak										
16 Görev tanımının ve hedeflerimin önceden belirlenmiş olması										
17 İşimi kolaylaştıracak yazılımlara ve teknolojik imkanlara sahip olmak										
18 Karar alım sürecine dahil olmak										
19 İş arkadaşlarım ile anlaşılabilir olmak										
20 İş güvencem olması										
21 Belirlenen satış hedeflerin ulaşılabilir olduğuna inanmak										
22 Farklı departmanlarda rotasyon yaparak çalışmak										
23 Kendimi iş yerinde değerli ve önemli hissetmek										
24 Yöneticim ile iş ve iş dışında her konuda rahatça konuşup tartışabilmek										
25 İş yerimde çok fazla kural ve prosedür olması										
26 Yöneticimin esnek ve demokratik olması										
27 İş yerimde yükselme olanaklarının olması										
28 Mesai ücreti karşılığı fazla mesai yapıyor olmak										

10. ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Eskişehir’de doğdu. Beşiktaş Lisesi’ni bitirdikten sonra 2006 yılında Bilkent Üniversitesi Uygulamalı Teknoloji ve İşlemecilik Yüksek Okulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği bölümünden mezun oldu. 2007 yılında Erel Otomotiv’de Audi Satış Danışmanı görevi ile otomotiv sektörüne giriş yaptı. Daha sonra sırasıyla Audi Özel Satışlar Sorumlusu ve Audi Satış Yetkilisi görevlerinde bulundu. 2015 yılında ALJ Otomotiv Lexus’ta Satış Müdürlüğü görevini yürütmüş olup 2016 yılından beri Aykan Skoda’da Satış Müdürü görevini sürdürmektedir.. Evli ve bir çocuk babasıdır.