T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DE ÇALIŞAN Y KUŞAĞINDA İŞ TATMİNİ – MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

ECE KAYNAK

201382024

Tez Danışmanı:

PROF. DR. NÜKET SARACEL

İstanbul, Ocak 2016

T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DE ÇALIŞAN Y KUŞAĞINDA İŞ TATMİNİ – MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

ECE KAYNAK

201382024

JÜRİ ÜYELERİ

PROF. DR. NÜKET SARACEL (DANIŞMAN)

DOÇ. DR. ÖZLEM TAŞSEVEN

YRD. DOÇ. DR. SITKI SÖNMEZER

İstanbul, Ocak 2016

ÖNSÖZ

Y kuşağında çalışanların iş tatmini motivasyon ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada desteğini ve katkılarını benden esirgemeyerek, ilk günden son ana kadar yanımda olan değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Nüket Saracel'e, hayatımın her aşamasında desteğini esirgemeyen rahmetli babam ve canım annem'e, her zaman ilgi, sevgi ve destekleriyle yanımda olan sevgili eşim ve kardeşime, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Ocak, 2016

Ece Kaynak

ÖZET

Bilim ve teknolojinin hızlı gelişimiyle birlikte yirmi birinci yüzyıl "bilgi çağı" olarak nitelendirilmektedir. Bilgi ve insan ekonominin önemli girdileri; organizasyonların da en önemli sermayesi haline gelmiştir. İnsanın öneminin artması ile birlikte organizasyonların yönetiminde insan gücünün motivasyonu ve iş tatminine ilişkin konular da özel önem verilmesi gereken konular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Değişen dünya insanların algılarını, beklentilerini, önceliklerini, hayata bakışlarını, davranışlarını da etkilemektedir. Birbirlerine yakın dönemlerde dünyaya gelen insanların benzer özelliklerinin olması, kuşak kavramını ortaya çıkarmıştır. Her bir kuşağın farklı özellikleri olduğundan, organizasyonlar da sistemlerini yeni kuşaklara göre güncellemek durumundadır.

Artmakta olan rekabet koşulları ve her gün demografik yapısında değişim gösteren işgücü piyasası, insan kaynakları uygulamalarında değişiklikler yapılmasını zorunlu kılmıştır. Y kuşağı olarak kabul edilen 1980-2000 yılları arasında doğan kuşağın, sorgulayıcı yapıya sahip niteliği ile önümüzdeki yıllarda iş piyasasında artan bir ivmeyle yer alması beklenmektedir. Küreselleşme etkisiyle zorunlu bir değişim yaşayan insan kaynakları süreçleri iş tatmini ve iş yaşam dengesi kavramını da süreçlerine dahil etmek durumunda kalmıştır. Bu çalışmada kuşak kavramının doğuşu X, Y, Z kuşakları tanıtılmış ve Y kuşağı özellikleri, iş yaşamından beklentileri ele alınarak, çalışan Y kuşağında iş tatmini motivasyon ilişkileri Y kuşağı çalışanlarına anket uygulanarak araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar analiz edilerek yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Y Kuşağı, Y Kuşağı'nın Özellikleri, İş tatmini, Motivasyon.

ABSTRACT

With the rapid development of science and technology of the twenty-first century "information age" is classified as. Information and important inputs into the human economy; institutions have become the most important capital. The concept of loyalty with the increased importance of the human has gained importance. Because now the changing understanding of classical career and are now working for the agency did not mind the change.

Changing world, people's perceptions, expectations, priorities, and their outlook on life, also affects their behavior. To have similar characteristics of people born in each other recently, it revealed the concept of generations. Since each generation various characteristics, institutions also has to update the system according to the new generation.

The labor market is showing increasing competition and changes in the demographic structure of each day has necessitated making changes in human resource practices. Generation Y generation born between 1980-2000 is accepted as the questioning to take place at an increasing because the job market in the coming years is likely to have a structure. Human resources business process change necessary living with the effects of globalization and the concept of work-life balance satisfaction was obliged to include in the process. In this study, the birth of generation concepts X, Y and Z generations introduced and Generation Y characteristics, work life expectations, Generation Y work to employees in Generation Y satisfaction in order to be expressed their effects on motivation survey was conducted. The obtained results were analyzed.

Key words: Generation Y, Generation Y characteristics, Job satisfaction, Motivation.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **I**
ÖZET ..... **II**
ABSTRACT ..... **III**
İÇİNDEKİLER ..... **IV**
ŞEKİLLER ..... **VIII**
TABLOLAR ..... **IX**
KISALTMALAR ..... **X**
BÖLÜM 1: GİRİŞ **1**
BÖLÜM 2: KUŞAK KAVRAMI VE GENEL OLARAK Y KUŞAĞI VE İŞ YAŞAMINDAKİ DURUMU **2**
2.1 KRONOLOJİK OLARAK KUŞAK SINIFLANDIRMALARI 2
2.1.1 Yetişkinler (Matures) 3
2.1.2 Bebek Patlaması (Baby Boomers) 3
2.1.3 X Kuşağı 4
2.1.4 Y kuşağı 5
2.1.5 Z Kuşağı 6
2.2 KUŞAKLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR 6
2.3 Y KUŞAĞI KİMDİR ? 10
2.4 Y KUŞAĞININ YÖNETİCİLERİNDEN BEKLENTİLERİ 11
2.5 Y KUŞAĞINI YÖNETMEK 12
2.6 Y KUŞAĞI VE İŞ YAŞAM DENGESİ 14
BÖLÜM 3: İŞ TATMİNİ KAVRAMI **15**
3.1 İŞ TATMİNİNİN TARİHÇESİ 15
3.2 İŞ TATMİNİNİN TANIMI 16
3.3 İŞ TATMİNİ KURAMLARI 18
3.3.1 Adams'ın Eşitlik Kuramı 18
3.3.2 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı 18
3.3.3 Vroom' un Beklenti (Ümit) Kuramı 19
3.3.4 Lucke'nin Hedef Saptama Kuramı 19
3.4 DÜNYADA İŞ TATMİNİ 20

3.5 TÜRKIYE'DE İŞ TATMİNİ 22
3.6 İŞ TATMİNİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER 23
3.6.1 Ücret 23
3.6.2 İşin Özelliği 23
3.6.3 Çalışma Koşulları 25
3.6.4 Kariyer (İlerleme) Olanakları 26
3.6.5 Yöneticiler/Hiyerarşik Yapı 26
3.6.6 Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler 26
3.6.7 Örgüt İklimi 27
3.7 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 27
3.7.1 Yaş 27
3.7.2 Cinsiyet 28
3.7.3 Hizmet Süresi (Kıdem) 28
3.7.4 Medeni Durum 29
3.7.5 Eğitim Düzeyi 29
3.7.6 Kişilik 30
3.8 İŞ TATMİNSİZLİĞİ 31
BÖLÜM 4: MOTİVASYON KAVRAMI 32
4.1 MOTİVASYONUN TANIMI VE NİTELİĞİ 32
4.2 MOTİVASYON TÜRLERİ 32
4.2.1 Fizyolojik Motivasyon 32
4.2.2 Sosyal Motivasyon 33
4.2.3 Psikolojik Motivasyon 33
4.3 MOTİVASYON KURAMLARI 34
4.3.1 Kapsam Kuramları 34
4.3.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı 34
4.3.1.2 Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Kuramı 35
4.3.1.3 Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Yaklaşımı 36
4.3.1.4 Alderfer'in ERG Kuramı 37
4.3.2 Süreç Kuramları 37
4.3.2.1 Beklenti (Bekleyiş) Kuramı 38
4.3.2.2 Vroom'un Beklenti Kuramı 38

4.3.2.3 Lawler-Porter Beklenti Modeli 40
4.3.2.4 Eşitlik Kuramı 40
4.3.2.5 Amaç Belirleme Kuramı 41
4.3.3 Motivasyonu Arttırıcı Araçlar 41
4.3.3.1 Ekonomik Araçlar 42
4.3.3.1.1 Ücret 42
4.3.3.1.2 Performansa Dayalı Ücret Sistemi 42
4.3.3.1.3 Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemleri 42
4.3.3.1.4 Prim 43
4.3.3.1.5 Kâra Katılma 43
4.3.3.1.6 Maddî Ödüller 43
4.3.3.2 Psiko - Sosyal Araçlar 44
4.3.3.2.1 Sosyal Kolaylıklar 44
4.3.3.2.2 Prestij - Saygınlık 44
4.3.3.2.3 Takdir, Övgü Ve Yapıcı Eleştiri 45
4.3.3.2.4 Moral Vermek 45
4.3.3.2.5 (Asgari / Azami) leştirme 45
4.3.3.2.6 İş Güvenliği 46
4.3.3.2.7 Işin Çekiciliği 46
4.3.3.2.8 İnisiyatif Kullanabilme 46
4.3.3.2.9 Rekabet Ortamı Yaratılması 47
4.3.3.2.10 Sosyal Etkinlik 47
4.3.3.2.11 Kişiliğe ve Özel Yaşama Saygı 47
4.3.3.3 Örgütsel - Yönetsel Araçlar 47
4.3.3.3.1 Etkin Bir İletişim Sistemi 47
4.3.3.3.2 Çalışma Ortamı 48
4.3.3.3.3 Yetki ve Sorumluluk Verme 48
4.3.3.3.4 Kararlara Katılım ve Önerilerde Bulunma 48
4.3.3.3.5 Eğitim ve Yetiştirme 49
4.3.3.3.6 Terfi Olanağı 49
4.3.3.3.7 Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi 50
4.4 MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ 50

BÖLÜM 5: ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER.....51
5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI.....51
5.2 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....51
5.3 ARAŞTIRMANIN HIPOTEZLERI.....52
5.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR.....52
5.5 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....52
5.6 VERİLERİN ANALİZİ.....53
5.7 ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....53
5.8 BULGULAR.....54
5.8.1 İş Tatmini ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....62
5.8.2 Motivasyon Ve İş Tatmininin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi.....63
5.8.2.1 Motivasyon Ve İş Tatmininin Cinsiyete Göre İncelenmesi.....63
5.8.2.2 Motivasyon Ve İş Tatmininin Yaşa Göre İncelenmesi.....66
5.8.2.3 Motivasyon Ve İş Tatmininin Medeni Duruma Göre İncelenmesi 69
5.8.2.4 Motivasyon Ve İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi.....71
5.8.2.5 Motivasyon Ve İş Tatmininin Çalışma Süresine Göre İncelenmesi.....76
5.8.2.6 Motivasyon Ve İş Tatmininin Pozisyona Göre İncelenmesi.....81
BÖLÜM 6: SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....84
KAYNAKÇA.....88
EKLER.....95
ÖZGEÇMİŞ.....105

ŞEKİLLER

Şekil 5.1: Demografik Bilgiler Grafiği 56

TABLOLAR

Tablo 2.1: Literatürde Yer Alan Kuşak Sınıflandırmaları 2
Tablo 2.2: Coomer & Debard'in Yaklaşımı İle Kuşak Farklılıkları 7
Tablo 2.3: Kuşakların Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar 8
Tablo 2.4: Lancaster & Stillman'in Yaklaşımı İle Kuşak Farklılıkları 9
Tablo 3.1. Çalışanların Tatmin Olduğu İş Özellikleri 21
Tablo 3.2: İşgörenlerin Beğendikleri İş Özellikleri 22
Tablo 3.3: Karasek'in İş Gerilim Modeli 25
Tablo 5.1: Kişisel Bilgiler 54
Tablo 5.2: Katılımcıların İş Tatmini İlgili İfadelere Katılım Düzeyleri 56
Tablo 5.3: Katılımcıların Motivasyon İlgili İfadelere Katılım Düzeyleri 58
Tablo 5.4: Puanların Betimsel İstatistikleri 61
Tablo 5.5: Ölçek Puanlarının Normallik Testi 61
Tablo 5.6: Ölçek Puanları Arasında İlişki Analizi 62
Tablo 5.7: Dışsal Motivasyonun Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu Analizi 63
Tablo 5.8: İş Tatmini Ve Motivasyonun Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu Analizi 64
Tablo 5.9: Dışsal Motivasyonun Yaşa Göre Farklılaşma Durumu Analizi 66
Tablo 5.10: İş Tatmini Ve Motivasyonun Yaşa Göre Farklılaşma Durumu Analizi 66
Tablo 5.11: Dışsal Motivasyonun Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu Analizi 69
Tablo 5.12: İş Tatmini Ve Motivasyonun Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu Analizi 69
Tablo 5.13: Dışsal Motivasyonun Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu Analizi 71
Tablo 5.14: İş Tatmini Ve Motivasyonun Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu Analizi 72
Tablo 5.15: Dışsal Motivasyonun Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu Analizi 76
Tablo 5.16: İş Tatmini Ve Motivasyonun Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu Analizi 77
Tablo 5.17: Dışsal Motivasyonun Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu Analizi 81
Tablo 5.18: İş Tatmini Ve Motivasyonun Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu Analizi 82

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri
C. : Cilt
Çev. : Çeviren
ed. : Editör
İ.İ.B.F : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
s. : Sayfa
S. : Sayı
TSK : Türk Silahlı Kuvvetleri
TV : televizyon
vb. : ve Benzeri
vd. : ve diğerleri

BÖLÜM 1: GİRİŞ

Y kuşağı olarak adlandırılan nesil 1980 yılı ve sonrası doğan nesildir. Bu kuşağın iş hayatındaki önemi her geçen gün artmaktadır. İlerleyen yıllarda Y kuşağı işletmelerin yönetim kadrolarında yer alacaktır. Y kuşağı bireyleri çalışma ortamlarına kolay uyum sağlayabilmektedir. Gelişen teknolojiyi çok verimli kullanabilen, eğitimli, donanımlı ve hırslı olan bu kuşağı cezbetmek ve örgütsel bağlılıklarını besleyerek elde tutabilmek için çok uluslu şirketler başta olmak üzere çalışma koşullarını yeniden düzenlemektedirler. Y kuşağı çalışanların iş dünyasındaki varlığının artması ile farklı ihtiyaçlar doğmuş ve bunun sonucunda insan kaynakları uygulamalarında çalışanların iş tatmini ve motivasyonları daha özel önem taşır hale gelmiştir. Bu bağlamda, günümüzde birçok organizasyon insan kaynakları politikalarına iş tatmini-motivasyon yaklaşımlarını dahil etmiştir ve bir çoğu da konu ile ilgili yaklaşımlarını belirlemeye çalışmaktadır.

Y kuşağı çalışanlarında iş tatmini-motivasyon ilişkisinin ele alındığı bu çalışma altı bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde konuya bir giriş yapılmış, ikinci bölümde kuşak kavramından hareketle Y kuşağı ve iş yaşamındaki durumu ele alınmış, üçüncü bölümde iş tatmini, dördüncü bölümde de motivasyon kavram ve kuramlarına yer verilmiştir. Çalışan Y kuşağı üzerinde uygulanan anket çalışmasına dayalı olarak yürütülen araştırmanın modelinin, hipotezlerinin ve bulguların yer aldığı beşinci bölümü, sonuç ve önerilerin yer aldığı altıncı bölüm izlemektedir.

BÖLÜM 2: KUŞAK KAVRAMI VE GENEL OLARAK Y KUŞAĞI VE İŞ YAŞAMINDAKİ DURUMU

2.1 KRONOLOJİK OLARAK KUŞAK SINIFLANDIRMALARI

Literatürde, kuşak kavramı çok net bir şekilde tanımlanmamış, özellikle birtakım sınıflandırmalarda farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Kuşakların başlamasının tek bir nedeni olmadığından, daha çok bir geçiş süreci ile yeni bir dönem başladığından; tarihsel sürecin farklılıklar göstermesi olağan bir durumdur. Ayrıca toplumların farklı akımlardan farklı zamanlarda etkilenmesi göz önünde bulundurulduğunda, toplumlara göre kuşakların sınırları değişim gösterecektir.

Aşağıdaki tabloda literatürde göze çarpan kuşak sınıflandırmaları yer almaktadır (Reeves & Oh, 2008).

Tablo 2.1: Literatürde Yer Alan Kuşak Sınıflandırmaları

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

Kaynak: Reeves & Oh 2008. Generational differences, in handbook of research on educational communications and technology,

Tablo'da görülebileceği gibi, farklı dönemler için farklı adlandırmalar yapılmıştır. Bu çalışmada kullanılacak olan sınıflandırma aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.1.1 Yetişkinler (Matures)

Bu aşama 1900 ile 1945 yılları arasında doğmuş olan bireyleri kapsamaktadır. Bu dönemde yaşayanlar dünya çapında gerçekleşen savaşlar ve etkili ekonomik krizler görmüşlerdir. Yaşanan bu durumlar bu kuşağın alt kırınımlarını oluşturmuştur.

Bu oluşan alt kuşaklar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (İzmirlioğlu, 2008):

- Büyük Değişim Kuşağı (1900-1914)
- Savaş Kuşağı (1914-1918)
- Ümit Kuşağı (1918-1929)
- Depresyon Kuşağı (1929-1939)
- Savaş Kuşağı (1939-1945)

Bu kuşak çalışkan, tutumlu ve temkinli olarak yetişmiştir. Bunun sebebi dönemde yaşanmış olan ekonomik ve bazı politik belirsizliklerdir. Bu kuşak insanları kurumsallığa önem verirken, çalışkanlığa ve otoriteye saygı duymaktadırlar (Zemke vd., 1999).

Bu kuşak değişimi sevmeyen, risklerden kaçınan insanlardan oluşmaktadır. Bu durum kontrol edici bir liderlik anlayışını ortaya çıkarmıştır. Bu kuşak insanları kural koyan, fakat koydukları kurallara kendileri de uyan insanlardır (Burnett, 2010).

İş hayatında diğer kuşaklara göre daha az yer alan bu kuşak çalışanları, hiyerarşiyi kabullenen, otoriteye saygı duyan, iş hayatında görevini herşeyden önce tutan davranışlara sahiptirler (Notter, 2005)

2.1.2 Bebek Patlaması (Baby Boomers)

1947 ile 1964 yılları arasında doğan bireyleri kapsayan kuşak olup, bebek patlaması (baby boomers) olarak nitelendirilir. Söz konusu nüfus patlaması, belirli bir nedene bağlanamakla birlikte, dönemin ekonomik, sosyal ve psikolojik etmenlerin buna neden olduğu

söylenebilir.

İkinci Dünya Savaşının ardından azalan nüfusun hızlı bir şekilde toparlanmasını sağlama, ekonomik krizlerin etkilerinin azalması sonucunda ertelenmiş olan çocuk isteklerinin yansımaları ve daha iyi bir dönemin başlaması bu kuşağın patlamasının sebepleri arasında gösterilebilinir.

Bu sebeple bu kuşak nüfusta önemli bir orana sahiptir. Bu durum bebek patlaması kuşağının, ekonomi, finansal dengeler, kültürel değişimler gibi sistemleri etkileyen bir kuşak olmasının başlıca nedenlerindendir. Bu dönemde doğan bireyler bir önceki kuşakta olduğu gibi çalışkan ve çalıştıkları kuruma sadık olan bireylerdir. Üretkenlik ve kalite gibi olgulara çok önem vermektedirler (Mitcell, 2005).

2.1.3 X Kuşağı

1965 ile 1980 yılları arasında doğmuş bireyleri kapsayan kuşaktır. Bebek patlaması kuşağının hemen ardından yetişmiş oldukları için bebek patlaması kuşağının özelliklerini kısmen taşımaktadırlar (Fleischner, 2006).

Nüfus olarak bir önceki kuşağa göre daha küçük boyutta olduklarından bir diğer ismi de "*bebek düşüşü – baby büst*" olarak ifade edilmektedir. "X kuşağı" ifadesi Kanadalı yazar Douglas Coupland'ın 1991 yılında "*Generation X: Tales for an accelerated culture*" adlı kitabının yayınlamasından sonra kullanılmaya başlanmıştır (Tolbize, 2008). Kitap "*etiket*" lere karşı çıkan kuşağın adını "*X kuşağı*" olarak ifade ederken, sonradan gelen kuşakların Y ve Z kuşağı olarak isimlendirilmesine de zemin hazırlamıştır.

Bu kuşak aile, toplum ve finansal yönden güvensiz bir ortamda yetişmiştir. Ailelerinin çalıştıkları işten kovulmalarına ve Amerika'nın global gücünün azalmasına şahit olmuşlardır. Durgun iş piyasaları, çalıştıkları kurumların küçülmesi ve iş bulma kavramının oldukça zor olduğu dönemde büyümüşlerdir. Bunun yanında ebeveynlerinden daha az kazanan ilk kuşak olarak tarihte yer almışlardır.

Her iki ebeveynin çalıştığı ya da yüksek boşanma oranları ile tek bir ebeveyn ile yaşayan bu kuşak, kendilerini korumak zorunda kalan kapalı kapılar ardında büyüyen bir kuşak olarak değerlendirilmektedir. Bu kuşağı para durumu motivasyon açısından çok

etkilememiştir. Ancak paranın eksikliği bazen motivasyon düşüklüklerine neden olmuştur (Karp vd., 2002).

X kuşağının çalışma yaşamındaki özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Mitchell, 2005);

- Bu kuşak bireyleri nitelikten çok niceliğe önem verir,
- Birden çok görev üstlenebilirler,
- İş-yaşam dengesi, esnek çalışma saatleri, görev paylaşımı bu kuşağa uygundur,
- Otoriteye saygı duyarlar, unvanları önemsemezler,
- İletişimleri oldukça güçlüdür,
- Teknik becerileri önemsenmeyecek derecede iyidir,
- Üretimi artırmak için değil, kendilerine vakit ayırmak için çok çalışırlar.

2.1.4 Y kuşağı

Y kuşağı bireyleri, 1981 ile 1995 yılları arasında doğmuş olan bireyleri kapsamaktadır. Bu kuşak aynı zamanda literatürde "milenyum kuşağı, gelecek kuşak, www kuşağı, dijital kuşak, patlama kopyası (echo boomers), net kuşağı" gibi ifadelerle yer almaktadır (Tolbize, 2008).

Bir önceki kuşağa göre nüfus oranı daha fazladır. Günümüzde genç nüfusa sahip ülkelerde Y kuşağı oldukça büyük bir orana sahiptir. Ayrıca gelecek 5-10 yıl içinde iş hayatında en çok nüfusa sahip kuşak olarak yer alacaktır. Bu araştırmada Y kuşağının hedef kitle olarak belirlenmesinin nedeni kısa zamanda iş hayatında baskın bir role sahip olacak olmalarıdır.

Çatalkaya (2008), Y kuşağının özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- İnternet ve ya çok kanallı TV'ye bağımlı,
- Girişimci,
- Tercihlerini rahatlıkla ortaya koyabilen,

- İş hayatında yüksek beklentiye sahip olan,
- Sürekli eğitim alan ve her konuda yeni bilgiler öğrenen,
- Sorumluluk alan ve kendisini ispat etme isteği bulunan,
- Hırslı olan,
- İş hayatında çabuk yükselmeyi isteyen,
- Rahatına düşkün olan,
- Çalışmaktan pek hoşnut olmayan,
- Sosyalleşmeyi sevmeyen,
- Tatmin düzeyi oldukça yüksek olan,
- Ast olmaktan hoşlanmayan, hiyerarşiyi sevmeyen,
- Otoriter davranışlardan rahatsız olma gibi özellikleri mevcuttur.

Bebek patlaması kuşağının ikincisi olarak ifade edilen Y kuşağının, bebek patlaması kuşağında olduğu gibi ekonomi üzerinde büyük etkileri olacağı düşünülmektedir.

2.1.5 Z Kuşağı

Bu kuşak, 1995 yılından sonra doğan bireyleri kapsamaktadır. En büyükleri 20 yaşındadır. Henüz iş hayatında girmemişlerdir. Bu yüzden iş hayatındaki davranışları ile ilgili herhangi bir ifade kullanılamamaktadır. Henüz üzerinde çok fazla çalışma yapılmayan bu kuşak için teknolojiyle en çok içiçe olan, teknolojik yeniliklere yatkın, teknolojiyi bir araç olarak değil de hayatın bir parçası olarak gören kuşak olarak ifade edilebilmektedir.

2.2 KUŞAKLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Yukarıda ifade edilen kuşakların temel özelliklerinin ardından, bu bölümde farklı araştırmacıların bu konuda yapmış oldukları kıyaslamalara yer verilmektedir. Farklı kaynaklardan derlenen kıyaslama örnekleri tablolandırılıp aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 2.2: Coomer & Debard'ın Yaklaşımı ile Kuşak Farklılıkları

Kriter	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
Güven düzeyi	Otoriteye değil, kendine güven	Otoriteye karşı zayıf güven düzeyi	Otoriteye karşı yüksek güven düzeyi
Kurumlara	Küçümseyen	Saf düşünen	Bağlı, adanmış
İstek	Görev alma	Girişimci olma	Bir kahramanı takip etme
Kariyer hedefi	Gösterişli bir kariyer	Esnek bir kariyer	Paralel (çoklu) kariyer sahibi olma
Ödül	Unvan ve güzel bir ofis	Yapmama özgürlüğü	Anlamlı iş
Ebeveyn-çocuk	Uzaklaşan	Mesafeli	İzinsiz, müdahaleci
Çocuk sahibi olma	Kontrollü	Şüpheli	Şüphesiz, kesin
Aile hayatı	Çocuk olarak üzerine düşülen	Çocuk olarak yabancılaşmış	Çocuk olarak korunan
Eğitim	İfade özgürlüğü	Pragmatist, faydacı	Sorumluluk yapısı
Değerlendirme	Yılda bir kere belge ile	"Pardon, nasıl iş çıkarıyorum sizce?" diye soran	Ne zaman istersem, geri bildirim alırım
Politik eğilim	Baskılara karşı hücum eden, saldıran	İlgisiz, bireysel	Topluluk, örgüt için istek duyan
Büyük soru	Bu ne demek?	Bu çalışıyor mu?	Bunu nasıl kurgularız?

Y kuşağı incelendiğinde, bebek patlaması kuşağı ile birçok ortak yönünün olduğu görülmektedir. Kendine güven problemi olmayan bu kuşağın, bunu yansıtma biçimi diğer kuşaklara göre farklıdır. Bir önceki kuşaktan en büyük farkı, bireysel olmaması, sosyal ortamlarda kendini ifade etmeye değer vermesidir.

Reisenwitz ve Iyer'in 2009'da yaptığı çalışmalarında, Y kuşağı'nın X kuşağına göre kendilerine çok fazla güvendiklerini, rahatlık düzeylerinin yüksek olduğunu, eğlence ve sosyal amaçlı internet kullanımlarının yoğun olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 2.3'de Keleş'in 2006'da yaptığı çalışmadaki kuşakların davranış özellikleri arasındaki farklılıklar alıntılanmıştır.

Tablo 2.3: Kuşakların Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışmak için yaşama	Yaşamak için çalışma	Mevcut birikimleri tüketerek yaşama
Sadece iş odaklı olma	Çalışma ve sosyal yaşam arasında denge	Sosyal yaşama odaklılık
Uzun süreli çalışma	Sonuç elde edilene kadar çalışma	Kısa süreli çalışma
Çalışmayla geçen zaman	Çalışma ve boş zaman dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Bürokratik kurallara uyma	Bürokratik kuralları değiştirme	Bürokratik kuralları kabul etmeme
Küçük işletmeler kurma çabası	Büyük işletmelere uyumlaşma çabası	Küçük işletmelerden nefret etme
Çok çalışıp az tüketme	Çalıştığı kadar tüketme	Az çalışıp çok tüketme
Markayı önemsememe	Markayı tanıma	Aşırı marka bağımlılığı
Gerekirse teknolojiden yararlanma	Teknolojiyle yaşama	Teknolojiden vazgeçememe
Rasyonellik	Dengeli duygusallık ve rasyonellik	Tümüyle (pure) duygusal

Kaynak: Keleş, 2006.

Yukarıdaki Tablo'da yer alan özellikler, genellikle iş yaşamıyla ilgilidir. Eski kuşaklarda emek ve zaman olarak daha fedakâr bir yaklaşım görülürken, yakın dönemlere yaklaşıldığında daha az çalışma isteği göze çarpan bir özelliktir. Bununla birlikte imaj önem kazanmakta ve sosyal yaşamın etkileri artmaktadır.

Tablo 2.4'te Lancaster & Stillman'ın yaklaşımı ile kuşak farklılıkları gösterilmiştir.

Tablo 2.4: Lancaster & Stillman'ın Yaklaşımı ile Kuşak Farklılıkları

Kriter	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
Tutum	İyimser	Şüpheli	Gerçekçi
Genel	Dünyada olumlu bir değişim yaratabileceklerine inanır	En yanlış anlaşılmış kuşak Becerikli ve bağımsızdır. Yardım istemek veya etmek için de başkalarına bağlı değildir	Farklılığa değer verir Düzenlenmiş olma yerine işbirliğini tercih eder Sorunların çözülmesinde pragmatist yaklaşır
Etkileyen Kişiler	Martin Luther King, JFK, Gloria Steinem, the Beattles	Bill Clinton, Al Bundy, Madonna, Beavis and Butthead, Dennis Rodman	Prince Wlliams, Winky Tinky, Felicity, Marilyn Manson, Venus and Serena Williams, Britney Spears
İş Alışkanlıkları	Opritimist bakış açısı var. Çalıştıkları işten haz almak isteyen ve çalışkanlar. Kişisel gelişime inanan	Çeşitliliğin farkında olan ve global düşünen İş-özel hayat dengesi önemli Kendilerine güvenen İşte eğlence arayan Son teknoloji ile çalışmayı seven	Opritimist bakış açısı var. Kendinden emin. Başarı odaklı. Güçlü ahlaka ve topluma hizmete inanan. Çeşitliliğin farkında olan

Tablo 2.4'te yer alan çeşitli kriterler göz önünde bulundurulduğunda, Y kuşağı ve Bebek Patlaması kuşağı arasında benzerlikler olduğu görülebilir. İyimserlik, kendine inanan bir yapısı olan her iki kuşak, bu yönleriyle X kuşağından farklılaşmaktadır. X kuşağı için kullanılan "kayıp kuşak, anlaşılmayan kuşak" tanımlamalarını, bu durum anlaşılır kılabilir.

2.3 Y KUŞAĞI KİMDİR ?

Y kuşağı, teknolojiye hâkim bir kuşaktır. Bilgiye hızlı ulaşır ve çabuk öğrenme, çabuk kavrama özelliklerine sahiptir. Bu özellikleri ile diğer kuşaklardan davranışsal anlamda farklılıklar barındırmaktadır. Benliklerini oluşturan bu özelliklerini çalıştıkları kurumlarda da yansıtmaktadırlar.

Y kuşağı seçtikleri uğraşlarda başarılı olmalarına yardım etmek için onları yakından izleyen ve destekleyen ebeveynler ve öğretmenler ile büyümüş olduklarından kariyer kararları verirken bile ebeveynlerine danışmaya veya güvendikleri daha deneyimli, bilgili rol modellerin tavsiyelerine ihtiyaç duyarlar (Behrstock-Sherratt; Coggshall, 2010).

Buna göre Y kuşağı yönetim algısı aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

- Organizasyonların görev tanımı ve çalışma konularında esnek olması,
- Denetimi sevmeyen bir yönetim modeli,
- Lider eksenli ve yönlendirici bir yönetim anlayışı,
- Bireylerarası farklılıklara değer veren bir performans sistemi,
- Yenilikçiliği teşvik ve takdir eden bir yönetim felsefesi.

PWC'nin 2011'de yaptığı araştırmaya göre yeni mezun olan Y kuşağı bireyinin 2- 4 yılda bir iş değiştireceği ve hatta işinden ayrılan bu bireylerin pozisyonunu doldurmanın maliyetinin ayrılan kişinin 1-2 yıllık maaşına denk geleceği öngörülmektedir. Sıkça yapılan iş değişiklikleri dolayısıyla şirketlerde yüksek maliyetler dönmeye başlamaktadır. Oysa çalışan memnuniyetini sağlamak hem maddi anlamda şirkete getiri olurken, Y kuşağının sadakatini sağlayan, "insan" faktörüne değer veren şirketler geleceğe yön veren vizyoner şirketlerden olmaya adaylardır (PWC, 2011).

Y kuşağının iş hayatına iyiden iyiye dâhil olmasıyla yaşanacak olumlu gelişmelere odaklanılmalıdır. Örneğin Y Kuşağı çalışma hayatına girdikçe karar alma süreçleri hız kazanmıştır ve daha da hızlanacaktır. Çok daha nettirler. Bu özellikleri ile işler daha kolay ilerleyecektir.

Doğru bir liderin şu gerçekleri unutmaması gerekmektedir: X kuşağı süreci ve sonucu birleştirmeyi, Y çözüm odaklı olmayı, Z kuşağı da sonuç odaklı kalmayı tercih ediyor. X kuşağının yönetim kadrolarında, Y kuşağının ise henüz yönetilen pozisyonlarda yer alması dolayısıyla X kuşağı ile Y kuşağının birlikte çalışmalarını sağlamak gerekmektedir. Bunun için de öncelikli görevler X kuşağına düşmektedir. İzlemeleri gereken yollar ile birlikte Y kuşağının en ince ayrıntılarına kadar özellikleri incelenmeli ve çalışanlarının beklentilerini anlayan bir yönetici ile şirket stratejileri paralel ilerlemelidir.

Bu noktada X kuşağı yöneticisinin Y Kuşağını işte tutabilmek için bazı ipuçlarına ihtiyacı vardır. Bunlardan en önemlileri şu şekildedir;

- Öğrenme ve bilgi paylaşımını kültür haline getirmek,
- İş stratejilerine ebeveynlerini katmak,
- Çalışma ortamının eğlenceli bir hale gelmesini sağlamak,
- İşyerinde işe odaklanmaya önem vermek,
- Genel yapı ve sınırları sağlamak,
- İlk amirleri ile ilişkilerinin en önemli motivatör olduğunu anlamak,
- Y Kuşağının işten ayrılmasının ya da işi sevmesinin en önemli sebeplerinden biri rapor ettikleri kişi ile ilişkilerinin kalitesi,
- Baby Boomer ve X'lerin mentörluğundan faydalanmak,
- Kişiselleştirilmiş motivatörler kullanarak, isimlerine hitaben bir teşekkür kartı, maddi açıdan daha değerli bir ödülden anlamlı olabilir,
- Y okuryazarı olmak: onların dilini anlamak ve konuşmak için çaba sarfetmek mutlaka karşılığını verecektir.

2.4 Y KUŞAĞININ YÖNETİCİLERİNDEN BEKLENTİLERİ

Y kuşağının yöneticilerinden beklentileri, diğer kuşakların beklentilerine göre oldukça farklılık göstermektedir. Bu farklılığı ortaya çıkaran en önemli sebep; Y kuşağının diğer

kuşaklara göre refah seviyesi daha yüksek bir dönemde doğmuş, iyi eğitimler almış, özgüveni yüksek, bilgiye kolay ulaşan bireyler olması ve sosyal yaşantılarına ait standartların yüksek olduğu bir hayat sürüyor olmalarıdır.

Y kuşağı, yöneticilerinden kendi gelişimlerine ve kariyerlerine katkı sağlayacak, geliştirici işler vermelerini beklemektedir. Yetkilendirildikleri işlerde esneklik ve özgür alan tanınması ve yakaladıkları başarıların artan sorumluluklar vererek ödüllendirmelerini istemektedir. Y kuşağı, yöneticilerinin kendileriyle zaman geçirerek bireysel özelliklerini tanımalarını ve yeteneklerinin farkına varmalarını istemektedir. Y kuşağı yöneticisiyle arasında mentörlük ilişkisi kurulmasına ve iş ortamında düzenli öğrenme ve gelişim olanaklarının sunulmasına ihtiyaç duymaktadır. Y kuşağı için yoğun baskıdan uzak bir iş ortamı ve özel alanlarına esneklik tanınması, iş odaklı olup ancak eğlenerek çalışmaya da açık olunması oldukça önemlidir. Y kuşağına göre patron ve ekip oyuncusu dengesi kurulmalı ve kendilerine acemi gözüyle değil meslektaş gözüyle bakılmalıdır. Kendilerine iş yapma biçimlerine göre düzenli olarak geri bildirim verilmeli, eğer beklenen başarı yakalanmışsa onurlandırma, ödüllendirme yapılmalıdır (www.dinamikler.org).

2.5 Y KUŞAĞINI YÖNETMEK

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde ve bundan sonraki zaman dilimlerinde iş hayatındaki en önemli konulardan biri yetenek keşfi ve yetenekli bireylerin örgütte kalıcılığının saptanması olacaktır. Özellikle "Y" kuşağının farklı değer sistemleri ile bu savaşı kazanma gerçeği bizlerin bir zorluk alanını oluşturacaktır. Bu bağlamda, insan kaynakları maliyet azaltımı ile kabiliyetleri elde tutma konusunda bir denge uzmanı olmalıdır (Keçecioğlu ve Oktay, 2011).

Y kuşağı çalışanlar; "hemen" ci ve sabırsız oldukları için pratik hareket etmeyi tercih etmektedirler. Bu yüzden anlamlı, pratik tutumlarını sergileyebilecekleri, yüksek enerjilerini kullanabilecekleri işleri yapmaya dikkat etmektedirler. Hız, etkileşim, çift yönlü iletişim ve aktif katılım Y kuşağının işe odaklanmasına yardımcı olan faktörlerdir (Eisner, 2005) .

Y kuşağı çalışanlar; "*gayri resmi*"dir ve bu sayede her seviyede insanla rahatça iletişim kurabilmektedirler. Onların bu yönlerini doğru kullanmaları için desteklemek

gerekmektedir. Ancak kimlerle ve ne konuştuğunu yöneticisi ile paylaşmaları istenmeli bunu yaparken de emretmek üslubu ile değil, paylaşması rica edilmelidir.

Y kuşağı çalışanlar; "*hep beraber"* cidir; internet ve teknoloji çok iyi kullandıklarından sosyal ağları da oldukça geniştir ve yeni bir iş fırsatı hakkında konuşurlar, birbirleri ile paylaşıma girerler. Ve bunu diğer birimlerle, şirketlerle de paylaşabilirler. Hassas işlerde Y'lere çizgi dışına çıkacağı durumlar kesin ve net biçimde anlatılmalıdır, kurallar çok net koyulmalıdır.

Y kuşağı çalışanlar, kendi işleri ve sorumluluk alanları ile ilgili kararlarda mutlaka söz sahibi olmak istemektedirler. Buna ek olarak da sorumluluk alanlarının genişlemesinden ve kritik süreçlerde görevlendirilmekten motive olmaktadırlar.

İş hayatında iyi bir takım oyuncusu olarak yer almak istediklerinden kendilerine eğitim yatırımı yapılmasını ve yöneticilerinden; kendileri ile mentörlük-koçluk ilişkisi kurmalarını, yaratıcı ve yenilikçi fikirlere açık olmalarını, zamanında geribildirimde bulunmalarını, kariyer fırsatları vermelerini, takdir ve teşekkür etmelerini, eğlenceli, dinleyen, adaletli ve etik olmalarını beklemektedirler.

Demografik değişimler Y kuşağının (1982'den sonra doğanlar) örgütlere çekilmesi, yönetilmesi ve elde tutulmasının işletmeler açısından uzun vadede bir zorluk teşkil edeceğini göstermektedir (Keçecioğlu ve Oktay 2011).

Y kuşağı çalışanları kariyer hedeflerine ulaşamayacaklarını hissettiklerinde iş değiştirme konusunda cesur davrandıklarından, şirketlerdeki iş gücü devir oranını arttırmaktadırlar. Bu nedenle şirketlerin genel elde tutma politikalarının yanında yöneticilere de büyük görevler düşmektedir. Y kuşağının beklentilerini iyi anlayarak, bu konuda verilen eğitimlere katılarak, yönetim tutumlarında esneklik sağlayarak, bu kuşağın yönetiminde ve elde tutulmasında başarılı olmaları mümkündür. Y kuşağının özelliklerini inceledikten sonra ilgili kuşağın beklentilerinden biri olan ve bu beklentiler sonucu insan kaynakları uygulamaları arasına giren iş-yaşam dengesi konusuna geçiş yapılacaktır.

2.6 Y KUŞAĞI VE İŞ YAŞAM DENGESİ

Diğer kuşaklar ile karşılaştırıldığında kendilerinden önce gelen kuşaklardan farklılıklar sergileyen Y kuşağının son yıllarda X kuşağının da emekliliğe yaklaşması ile nitelikli işgücü olarak iş hayatındaki varlıkları giderek artmaktadır.

Y kuşağı çalışanları çalıştıkları örgüt ve iş hayatından beklentileri diğer kuşaklar ile farklılık göstermekle birlikte; Y kuşağı çalışanlarının girişimcilik ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri fırsatlar; lider olmak, uluslararası kariyer yapmak, iş - yaşam dengesine sahip olmak, iş güvencesine sahip olmak, bir konuda uzmanlaşmak, topluma faydalı işler yapmak, ancak bunu gerçekleştirirken de bağımsız olmak, eğitim ve kariyer fırsatlarına sahip olmak gibi ihtiyaçlar ile karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle son yıllarda işverenler mevcut yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elde tutmak stratejilerinde değişikliklere gitmek ihtiyacı hissetmeye başlamışlardır.

Genel olarak, çalıştıkları örgütlerde beklentilerinin karşılanmaması durumunda iş değiştirmekten çekinmeyen Y kuşağı çalışanları, kendi doğruları ile örtüşen örgütlere dahil olduklarında ise yüksek verim ile performans sergileyebilmektedirler. Yöneticilerden, yönetici şapkalarını çıkarıp kendilerine koçluk, mentörlük yapmalarını beklemektedirler. İş-yaşam dengesi yaklaşımlarına yönetici desteği almak kariyer ve eğitim fırsatlarına destek verilmesi kadar önem arz etmektedir.

BÖLÜM 3: İŞ TATMİNİ KAVRAMI

3.1 İŞ TATMİNİNİN TARİHÇESİ

1914'lü yıllarda 1. Dünya Savaşı ile birlikte Avrupalı ve Amerikalı psikologlar, insanların işleriyle ilgili sorun yaşadıklarını tespit etmişler; savaşın ardından verimlililiği artırmak ve çalışanların iş gücü devrini azaltmak adına çeşitli çalışmalarda bulunmuşlardır. İlgili araştırmacılar, fiziksel faktörlerin (ışık, nem, ısı, dinlenme süresi) işgörenleri ne kadar etkilediğini tespit etmeye çalışmışlardır (Türk, 2007).

1940-1950 yıllarda ve sonrasında ise iş tatmini çalışmaları giderek hız kazanmıştır. Maslow; 1943'lü yıllarda iş tatminini bireyin ihtiyaçlarının doyurulmasıyla ilişkilendirmiş, tam tatminin mümkün olamayacağını belirtmiştir. Bir bireyin ihtiyaç yapısının tatmin edilmeyen kısmı, onu daha üst seviyelere tırmanmaya güdüleyecektir. Bu yüzden örgüt; çalışma pozisyonundan memnun olmayan bireye, üretimini artırdıkça mevcut durumun düzeleceği duygusunu oluşturan bir güven ortamı yaratmalıdır (Türk, 2007).

Yüksek çalışan verimliliği iş tatminini için yeterli görülsede, iş tatmini işletmenin genel başarısı için gerekli olduğu kabul edilmiştir (Toker, 2007).

1950 ve 1960 yılları arasında Herzberg ve arkadaşları İki Faktör Kuramı'nı ortaya atmıştır. Bu Kuram'a göre; iş tatmini, doyumluluk veya doyumsuzluk olmak üzere ikili bir özelliği içermektedir. İş ortamı ile işin içeriği ele alınmıştır. Başarı; işin beğenilmesi, sorumluluk, ilerleme ve işin kendisi gibi faktörlerin tatmin sağlamalarıdır. Gözetim, ücret, işletme politikası, işgörenler arası ilişkiler ve çalışma koşulları ise tatmin sağlayan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Gür, 2006).

3.2 İŞ TATMİNİNİN TANIMI

İş tatmini, bireyin işine karşı gösterdiği olumlu duygularının bütünüdür (Erdoğan, 1996:231). Bir kimsenin iş tatmininin yüksek olması durumunda, onun işini sevdiği ve işine dönük pozitif değerlere sahip olduğundan bahsedebiliriz. Locke (1976:309) ve Oshagbemi (1999:388) iş tatminini kişinin işine karşı duyduğu pozitif his ve duygusal tutumlar olarak tanımlarken, Vroom (1964:181) bu tanıma işe sağlanan uyumu da ilave etmiştir. Kişinin işine olan pozitif tutumu işinden tatmin olduğunu, tersi durum olan negatif tutum ise iş tatmininin düşük ya da hiç olmadığını göstermektedir (Akt. Erdoğan, 1996:231)

Smith ve Wakely (1972:181) iş tatminini, çalışanın işte yaşadığı iyi ya da kötü duygusal tecrübelerin ortaya çıkardığı ortalama duygusal durum olarak açıklamaktadır. İş tatmini ya da tatminsizliğinin oluşumunda kişinin işine karşı olan bakışı ve işinde yaşadıkları etkili olmaktadır. Locke (1973:67) ise iş tatminini kişinin iş yaşamında yaşadığı tecrübeler sonucu ortaya çıkan olumlu duygular bütünü olarak tanımlamaktadır (Akt. Erdoğan, 1996:232).

Robbins, Judge ve Sanghi (2004:128)'ye göre iş tatmini, kişinin işi hakkında, işin karakteristik yapısını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan pozitif duygudur. Bu anlamda işin tüm boyutları, kişi için işine karşı tatmin oluşmasında etkili olmaktadır. Knoop (1995:643) da iş tatminini, çalışanın işe ya da onun alt boyutlarına dönük genel tutumu olarak açıklamaktadır (Akt. Erdoğan, 1996:235).

İş tatmini, kişinin işteki durumuna dönük var olan tepkisidir (Murray, 1999). Çalışan insan, işteki durumunu değerlendirmekte ve işine karşı müspet ya da menfi anlamda kendi içinde bir bilinç geliştirmektedir. Bu durum duygusal anlamda işin kişide oluşturduğu tatminin ya da tatminsizliğin tepkisel yansıması olmaktadır.

Cranny, Smith ve Stone (1992:308) iş tatminini, çalışanın işinden elde ettiği esas faydanın arzu ettiği fayda ile umduğu ve hak ettiği faydanın karşılaştırması temelinde işe karşı gösterdiği tepkime olarak tasvir etmektedir. Buradan hareketle, kişinin işten elde etmeyi umduğu fayda ve işinden beklentilerinin de iş tatmini oluşumunda önemli rol oynadığı görülmektedir. Buna paralel olarak Gordon da (1999:67) bireyin işe dönük beklenti, değer

ve standartlarının karşılanması durumunda iş tatmininin ortaya çıkacağını belirtmiştir. İşten var olan beklentiler ne kadar fazla karşılanırsa iş tatmini de o düzeyde yüksek olmaktadır (Akt. Erdoğan, 1996:238).

Bateman ve Snell (1999:458)'e göre çalışanlar işten elde ettikleri sonuç ve uygulama süreçlerine göre adil bir davranışla karşılaştıklarında işlerinden tatmin olacaklardır. Ancak bu durum iş tatmini oluşmuş çalışanın aynı zamanda verimli çalışan olduğu anlamına gelmemektedir. Sonuçta iş tatmini kavramı irdelenirken, personelin işten elde ettiği doyum yönünden geriye kalan diğer tüm faktörlerden bağımsız ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Akt. Erdoğan, 1996:240).

Birçok kavramda olduğu gibi iş tatminini de açıklamak için birçok tanım kullanılmıştır. Fakat genel anlamda baktığımız zaman iş tatminini çalışanların işlerinden duyduğu haz veya mutluluk olarak ifade edebiliriz. Bir iş yerinde işin özellikleri ile işgörenin beklentilerinin uyuşması ile elde edilen bir sonucu da ifade eder diyebiliriz (Akıncı, 2002).

İş tatmini için söylenebilecek kesin bir nokta şudur ki, o da iş tatmininin dinamik olduğudur. Örneğin; iş tatminini yöneticiler bir kez işgörenlerine kazandırıp daha sonra ki yıllarda gözden geçirmemezlik edemezler. Çünkü; iş tatmini çok hızlı bir şekilde elde edilebildiği gibi aynı hızla da elden çıkabilir, başka bir deyişle tatminsizliğe dönüşebilir. Bir örgütteki bozulmaların en büyük kaynağı iş tatmininde meydana gelen noksanlıklardan doğar. İş tatminsizliği daha gizli bir şekilde, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, örgütsel sorunlar gibi örgütü yıpratıcı unsurlara neden olur (Akıncı, 2002).

İşgörenin işine karşı beslediği tutumun işten aldığı tatmini belirlemedeki rolü oldukça fazladır. Eğer işgörenin iş tatminini oluşturan bu tutumlar gerçekleşmez ise işgören de işe geç gelme, işi benimsememe, işten ayrılma gibi tepkiler vermesi kaçınılmaz olacaktır (Okumuş, 2011).

İşgörenlerin göstermiş oldukları davranışlar, işten ayrılma sorunları ve bunları doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkileyen faktörler birçok kez araştırılmasına rağmen henüz tam olarak kesin bir sonuç alınamamış ve örgütler içinde halen büyük bir sorun teşkil etmeye devam etmektedirler. Fakat işgörenlerin işten ayrılma nedenlerini araştıran birçok çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, iş tatminsizliğine neden olan bu unsurları ortadan

kaldırmak için işgörenlerin iş tatminini artırmada kullanılacak olan iş ortamını en ideal şekle getirmek gerekmektedir. Böylelikle iş tatmini artacak ve örgüt açısından pozitif yönde bir etki oluşturup örgütün daha verimli hale gelmesi sağlanacaktır (Örücü ve Esenkal, 2005).

Çalışanların örgütteki üretim süreci kapsamında işine motive olması, karar alma mekanizmasının içerisine dahil edilmesi, kariyer fırsatlarının açık olması, örgütünde bulunan diğer bireylerle iletişiminin artırılması, özetle çalışma şartlarındaki sıkıntıları ortadan kaldırarak kaliteyi artırmakla birlikte iş tatmini seviyesi de artacaktır (Okumuş, 2011).

3.3 İŞ TATMİNİ KURAMLARI

3.3.1 Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'a göre, yaptığı karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan işgören bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için bazı yollara başvuracaktır. Bu yollar şunlardır (Coldwell and Perumal, 2014):

- İşgörenler, girdileri değiştirme yoluna giderler.
- İşgörenler, kendi alacaklarını değiştirme yoluna giderler.
- İşgörenler, durumu algılayış biçimlerini farklılaştırarak, bireysel eşitsizliğin kendi duyguları üzerindeki etkisini değiştirme yoluna giderler.
- İşgörenler, kıyaslama yaptıkları kişinin çıktı ve alacakları ile ilgili olan algılarını değiştirme yoluna giderler.
- İşgörenler, kıyaslama yaptıkları kişiyi değiştirme yoluna giderler.
- İşgörenler, eşitsizlik durumundan uzaklaşma yoluna giderler.

3.3.2 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'e göre, bir çalışan aynı anda hem iş tatmini, hem de iş tatminsizliği ile karşılaşabilir. Çalışan işinden güdülenme ihtiyaçları karşılandığı için memnundur. Örneğin, çalışan işini ilgi çekici ve fırsatlarla dolu olarak nitelendirebilir. Aynı zamanda, hijyen faktörleri karşılanmadığı için (iş güvenliğinin sağlanmaması gibi) iş tatminsizliği de yaşayabilir (Luthans, 2002).

Herzberg'in Kuramı, aslında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ile yakından ilgilidir. Koruyucu ve dışsal etmenler olarak da adlandırılan hijyen faktörleri, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramındaki alt katmanda yer alan ihtiyaçlarla hemen hemen eşdeğerdir. Hijyen faktörleri iş tatminsizliğini engellese de, yüksek oranda iş tatmini de sağlamamaktadırlar. Kendi başlarına hijyen faktörleri, çalışanların güdülenmesini sağlayamazlar, sadece motive edici faktörler bunu başarabilirler. Zaten motive edici faktörler, Maslow'un Kuramında üst katmanda yer alan ihtiyaçlarla benzeşmektedirler (Luthans, 2002).

3.3.3 Vroom' un Beklenti (Ümit) Kuramı

Bu Kurama, göre iş ve görev başarısı önemli derecede ödüllendiriş bir davranışın işlevi olarak nitelendirilir. Beklenti Kuramı örgütsel davranışların sebepleriyle ilgili olarak bazı varsayımların gelişmesine neden olmuştur. Bu varsayımlar aşağıda sıralanmıştır (Gülnar, 2007):

- *Bir davranışın ortaya çıkmasında belirleyici olan faktörler bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşullarla birlikte oluşturdukları etkiyle belirlenir ve yönlendirilir.*
- *İnsanlar birbirlerinden farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptirler. Benzer biçimde her birey beklediği ödül biçimleri açısından birbirlerinden farklılaşır.*
- *İnsanlar kendilerini arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasında algılarına göre seçim yapmak zorundadırlar.*

Bu Kuramda motivasyon, herhangi bir şeyi arzulama derecesi ve bekleme süresi ile açıklanmaktadır. Dolayısıyla bireyin sonucunu tercih ettiği bir şey onun arzulama derecesi ile birleştiğinde motivasyona dönüşebilmektedir (Keser, 2011).

3.3.4 Lucke'nin Hedef Saptama Kuramı

Edwin Lucke, 1966 yıllarında iş tatminine farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Bireyin yüksek performans göstermesi veya amaçlarına ulaşması tatmin hissi uyandırken, amaçlarına ulaşamama bireyde, tatminsiz hissi uyandırmaktadır (Ergenç, 1981).

Bireyin elde ettiği sonuç ile elde etmeyi amaçladığı sonuçların mukayese edilmesi söz konusudur. Elde edilen sonuç ile elde edilmesi beklenen sonuçlar aynı ise tatmin ortaya çıkacağını, elde edilen sonucun beklenin üstünde ise tatmin düzeyinin artacağını, elde

edilen sonucun beklenen sonucun altında kalması durumunda, tatmin düzeyinin az olacağını belirtmiştir (Greenberg and Robert, 1995).

3.4 DÜNYADA İŞ TATMİNİ

İnsanların işlerinden ne kadar tatmin olduğu ve çoğunun tatmin olup olmadığı sorusunun cevabının, ABD'de ve birçok ülkede yapılan araştırma ile şartlı olarak evet olduğu görülmektedir (Robbins ve Judge, 2012).

Batı kültürlerindeki çalışanlar işlerinden daha mı fazla memnun sorusu irdelenecek olursa; iş tatmini tüm kültürlerle ilişkili bir kavram olarak görünmesine rağmen, bu iş tatmininde kültürel farklılıklar olmadığı anlamına gelmez. Kanıtlar, batı kültürlerindeki çalışanların, doğu kültüründekilerden daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Batı kültüründeki çalışanlar daha iyi işlere mi sahiptirler sorusu ile onlar sadece daha mı pozitiftirler sorusunun cevapları irdelendiğinde; her iki faktörün de rolü olmasına rağmen, kanıtlar pozitif duyguları ve bireysel mutluluğu vurgulama eğiliminde olan Batı kültüründeki insanlara göre Doğu kültüründeki insanların, negatif duyguları daha az itici bulduklarını ortaya koymaktadır. ABD ve İskandinav ülkeleri gibi Batı kültüründeki çalışanların daha yüksek seviyede memnuniyete sahip olmaları bundan kaynaklanabilmektedir (Robbins ve Judge, 2012).

Yeni bir kavram olan "*çalışanın işe tutulması*" (angaje olması), bireyin yaptığı işe bağlılığı, ondan memnuniyeti ve onun için duyduğu coşkudur. Çalışanlara kaynakların bulunabilirliği ve yeni beceriler öğrenme fırsatlarına ilişkin ya da işlerinin önemli ve anlamlı olduğunu hissedip hissetmediklerini, çalışma arkadaşları ve amirleri ile etkileşimlerinin faydalı olup olmadığını sorabiliriz. İşine çok fazla tutulmuş (angaje olmuş) çalışanlar işleri için bir tutkuya sahiptirler ve örgütlerine derin bir bağ hissederler; işine tutulamayanlar ise (angaje olmayan) aslında işten kopmuş olanlardır. İşlerine zaman ayırırlar, ancak enerji ya da dikkatlerini vermezler. Otuz altı şirketteki yaklaşık 8.000 bölümde yapılan araştırmada; çalışanları ortalamanın üzerinde işe tutkun (angaje) olan işletmelerin diğerlerinden daha üretken, müşteri memnuniyeti ve karlılığı daha fazla, buna karşılık, iş gücü devri ve kaza yapma oranlarının daha az olduğu bulunmuştur. Molson Coors şirketi işe tutkun olan çalışanların beş kat daha az güvenlik olayı yaşadıklarını saptamıştır. Herhangi bir güvenlik olayı yaşandığında da işine tutkun olanların tutkun

olmayanlara göre daha az zarara neden olduğu tespit edilmiştir (olay başına 63 dolara karşılık 392 dolar). Tutkunluk, örgütlerin çoğu için ciddi bir mesele haline gelmektedir; çünkü anketler az sayıda çalışanın % 17 ila % 29 arası işlerine daha çok tutkun olduklarını göstermektedir. Caterpil şirketi işe tutkunluğu arttırmaya teşebbüs etmiş, bunun sonucunda şikâyetlerde % 80'lik bir düşüş ve memnuniyeti fazla olan müşterilerde % 34'lük bir artış kaydetmiştir (Robbins ve Judge, 2012). Bu umut veren yeni bulgular, birçok kuruluş ve yönetim danışmanlık firmasında işe tutkunluk konusunda çalışan ve bu konuyu geliştirilen taraftarlar kazandırmıştır. Ancak kavram nispeten yenidir ve halen kullanışlılığı üzerinde süre giden birçok tartışma bulunmaktadır. Çalışanın işe tutkun olmasının anlamı, hem akademik çalışma yapanlar, hem de onu müşterilerle görüşmelerinde kullanan uygulamacılar arasında tam olarak anlaşılamamıştır. İşe tutkunluğu nasıl görmek isteniyorsa öyle görülebilecek bir şemsiye kavram olarak tanımlamıştır (Robbins ve Judge, 2012).

İşgörenlerin iş tatminini arttıran 16 adet iş özelliği belirlenmiştir. Bu özellikler aşağıdaki Tablo'da ifade edilmiştir.

Tablo 3.1. Çalışanların Tatmin Olduğu İş Özellikleri

Doyum Kaynağı İş Özellikleri	**%**
Pek Çok İnsanla İletişim Kurma Şansının Olması	91
Bağımsız Çalışma Olanağının Olması	89
İşin İlginç Olması	88
Gelişime Açık Bir İş Olması	88
Haftada Bir ya da Yılda Birkaç Kez Gezi Olanağının Olması	88
Eve Yakın Yerde Çalışıyor Olma	87
Düzenli Çalışma Saatleri (Gece Çalışmasının ve Hafta Sonu Çalışmasının Olmaması)	86
Başkalarına Yardımcı Olabileceğiniz Bir İş Olması	83
Topluma Yararlı Bir İş Yapıyor Olma	83
İş Güvencesinin Olması	79
Başarılarınızın Çalıştığınız Yerde Takdir Edilmesi	76
İyi Bir Sağlık Sigortası ve Diğer Olanaklar/Haklar	67
Çok Yüksek Gelire Sahip Olma	66
İş Stresinin Düşük Düzeyde Olması	62
Terfi Olanağının Bulunması	60

Kaynak: Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, 2006: 75

Görüldüğü üzere en çok tercih edilen özellik "*insanlarla iletişim kurma*" olarak ifade edilmiştir. En düşük düzeyde tercih edilen ise "*iyi bir gelire sahip olma*" tercih edilmiştir. "*Bağımsız çalışma fırsatı*", "*işin ilginç olması*" ve "*işin gelişime açık olması*" gibi maddeler de en çok tercih edilen iş özellikleri olarak ifade edilmektedir (Keser, 2006).

3.5 TÜRKİYE'DE İŞ TATMİNİ

Ülkemizdeki iş tatmini durumunu yansıtan çalışmalar Keser tarafından 2003 yılında yapılmıştır. Keser, otomotiv sektöründe yaptığı uygulamada çalışmanın anlamını, insan yaşamındaki yerini ve yaşam doyumu üzerindeki etkisini incelemeye çalışmıştır. Aşağıdaki Tablo'da araştırmadaki işgörenlerin en çok beğendikleri 11 farklı iş özelliği sıralanmıştır.

Tablo 3.2: İşgörenlerin Beğendikleri İş Özellikleri

İşin Özellikleri	**Ortalama**
Başkaları üzerinde ETKİ sahibi olmaya imkân vermesi	9,0495
İşin PRESTİJ sağlaması	7,2381
İşin İLGİNÇ olması	6,8425
Topluma KATKI'da bulunmaya imkân vermesi	6,793
İşte ÖZERKLİK	6,7271
İşin size YETKİ vermesi	6,4963
İşin YARATICILIK gerektirmesi	5,9249
İş GÜVENCE'sinin olması	4,9304
İyi İNSAN İLİŞKİLERİ	4,663
İyi ÜCRET	3,6886
İnsana kendini GELİŞTİRME fırsatı vermesi	3,5861

Kaynak: Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, 2006: 77

Her bir iş özelliğine ilişkin ortalama değerlerin yer aldığı Tablo'da ülkemiz çalışanlarının hangi iş özelliklerini önemsedikleri saptanmaktadır. "*İşin ilginç olması*" ABD'de olduğu gibi bizim ülkemizde de ilk 3 tercih arasında yer almıştır. Ayrıca yine ABD'de olduğu gibi bizim ülkemizde de "*iyi bir gelir*" seçeneği son tercihlerde yer almaktadır. Bunun dışında ülkemizde "*bağımsız çalışma/özerklik*", *işin yaratıcılık gerektirmesi*" ve "*iş güvencesi*" çok üst sıralarda tercih edilmeyen özellikler olmuştur (Keser, 2006).

3.6 İŞ TATMİNİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

3.6.1 Ücret

Çalışanlar normal hayat düzenine devam edebilmek için bir miktar gelire ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle "*ücret*" çalışanların en temel amaçları arasında yer almaktadır. Ancak geçmiş zamanlarda yapılan araştırmalar incelendiğinde ücretin tek başına yeterli bir faktör olmadığı görülmektedir. Dünyada ve Türkiye'de yapılan araştırmalara bakıldığında ücretin iş tatmininde çok önemli bir unsur olmadığı fark edilmektedir. Buna rağmen bireyin işine yönelik yaklaşımında ücretin payı azımsanamayacak düzeyde önemlidir.

Günümüzdeki çalışmalar incelendiğinde birçok araştırma da ücretin arttıkça iş tatmininin de anlamlı bir şekilde arttığını gözlenmiştir. Ancak yapılan çalışmalarda sonuçlar her zaman bu şekilde açığa çıkmamıştır. Keser'in otomotiv sektörü ile ilgili yaptığı araştırmada yüksek gelir düzeyine sahip olan insanların iş tatmini, gelir düzeyi kendinden düşük olan insanların iş tatminine göre daha düşüktür (Keser, 2006).

3.6.2 İşin Özelliği

İş tatmininin belirleyici unsurlarından biri de iş özelliğidir. İşin karakteri, çalışanın tatmininde önem kazanmaktadır. Hackman ve Oldham'ın "*İş Karakteri Kuramı*", bu özelliği vurgulayan en temel kuramlardan birisidir (Keser, 2006).

Bireylerin sürekli tekrarlayan işte çalışması işten sıkılmasına neden olmaktadır. İşten sıkılma bireylerde depresyon, umutsuzluk, dalgınlık gibi psikolojik sorunlara yol açmaktadır. Gardell (1971)'in çalışmasının sonucuna göre işlerini son derece monoton bulan kişilerin işlerinden daha az tatmin oldukları sonucuna varmıştır. McDonald ve MacIntrye (1997)'in değişik meslek gruplarına ait çalışanlar üzerinde "*çalışanların tatmini ile işten sıkılma düzeyleri*" arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada iki değişken arasında anlamlı ve negatif kolerasyon olduğu saptanmıştır. Yani bireyin sıkılma düzeyi arttıkça tatmin düzeyi düşmekte ya da sıkılma düzeyi düştükçe tatmin düzeyi artmaktadır. Lee'nin "*İş Betimlemesi Ölçeği*" kullanarak büyük çoğunluğunu masa başında çalışan kadının oluşturduğu örneklem kitlesi ile gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda, işten sıkılma ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Sıkılma düzeyinin yüksek olduğu durumda düşük tatmin düzeyinin bulunduğu saptanmıştır. İşin özelliği

gereği, çalışana özerklik tanınması da iş tatminini arttıran bir unsurdur. Çalışanların işleri üzerinde karar verme yetkilerinin olması bireyin kendi fikrinin de önemsendiğini ve üretimin içine dâhil olduğunu hissettirecektir. Bireyin hiçbir şekilde işe dâhil olmaması yaptığı işe yabancılaşmasına yol açabilir. Hiyerarşik sistemin yoğun olduğu TSK'da çalışanların kendi işleri üzerinde karar verme yetkileri genellikle olmamakla birlikte yaptıkları her iş için talimatlar mevcuttur. Bu durum işin monotonluğunu arttırabilmekte ve iş tatmin düzeyini düşürebilmektedir (Akt. Keser, 2006).

Bireyin yaşadığı stres ya da gerilim, bireyin kontrol mekanizmasına sahip olmamasının yanı sıra düşük bir sorun alanı olarak algılanmaktadır. Yani bireyin işi üzerinde kontrolünün olmayışı ya da kararlara katılma şansının olmaması daha büyük bir risk olarak algılanmaktadır (Keser, 2006).

Bireyin karar alma özgürlüğü ile işin beklentisinin yüksek olduğu işler "*aktif işler*" olarak ifade edilmektedir. Aktif işler, çalışanlara daha çok fiziksel yük getirmekle birlikte, karar alma fırsatı yaratarak, iş tatminini olumlu etkilemektedir. Tam tersi durumdaki işlere ise "*pasif işler*" denmektedir. Bu tür işlerde birey karar alma serbestliğine sahip değildir. Bireyin yüksek karar alma özgürlüğünün bulunduğu, ancak düşük iş beklentisi olan işlere ise "*düşük gerilimli*" iş denmektedir. Bu tür iş ortamı çalışanda sıkılma ve yetenek kaybına yol açabilir. Bireyin karar alma düzeyinin düşük, ancak işin beklentisinin yüksek olduğu işlere "yüksek gerilimli işler" denilmektedir. Bu tür iş çevresi bireyin stresini arttırmakta ve bireyin işinden kaynaklanan psikolojik sıkıntılar yaşamasına yol açmaktadır.

Tablo 3.3'te Karasek'in İş Gerilim Modeli gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Karasek'in İş Gerilim Modeli

İşte Karar Özgürlüğü	**İşin Beklentisi**	
	Düşük	**Yüksek**
Düşük	Pasif İş	Yüksek Gerilimli İş
Yüksek	Düşük Gerilimli İş	Aktif İş

Kaynak: Aşkın Keser, "Çalışma Yaşamında Motivasyon" Alfa Aktüel, 2006: 84.

Çalışanın yaptığı işte geribildirim alması da iş tatmini açısından önemlidir. Bireyler yaptıkları işin sonucunu gördüklerinde kendini geliştirebilme veya var ise hatalarını düzeltebilme şansına sahip olurlar (Keser, 2006).

Vatani görevini yapmak için TSK bünyesine dâhil olan Mehmetçiklere askeri eğitimi veren TSK çalışanları, uyguladıkları eğitim ve yöntemleri geribildirim sayesinde düzeltme imkânı bulmaktadırlar.

3.6.3 Çalışma Koşulları

İş tatminini belirleyen önemli değişkenlerden biri de çalışma koşullarıdır. Özellikle beden gücüne dayalı işlerde çalışanlar çalışma koşullarının ve ortamının olumsuzluğuna bağlı olarak doyum düşüklüğü yaşamaktadır. Bu nedenle çalışanların donanımları ısı düzeyine uyum sağlayacak şekilde ayarlanmalıdır (Keser, 2006).

Risk altında çalışma da, iş tatminini olumsuz etkiler. Özellikle maden ocakları, petro-kimya, yanıcı maddelerin bulunduğu iş yerlerinin çalışanları sürekli risk altındadırlar. Çalışma sırasında yaşanılan risk algısı bireylerin sürekli stres yaşamalarına neden olabilmektedir. Bu durumda çalışanların iş tatmin düzeyleri düşmektedir (Keser, 2006).

Terörle mücadele içinde olan TSK çalışanlarının güvenliklerini tehdit eden iş stresi vardır. Bu nedenle kendini risk altında hisseden çalışanlar işlerine yönelik tatminsizlik içine girebilirler.

Her an savaşa hazır durumda bulunması gereken TSK'nın bu durumunu kontrol altında tutmak amacıyla yapılan denetleme ve tatbikat dönemleri, TSK çalışanları için yoğun bir dönem olarak değerlendirebilir. Bu doğrultuda artan iş yükü ve ağırlaşan çalışma koşulları, güvenlik birimlerinin stres altına girmesine ve onların mutsuz olmasına sebep

olabilmektedir.

3.6.4 Kariyer (İlerleme) Olanakları

Kariyer kavramı bireyin çalıştığı örgütte ilerleme olanaklarının iyi olmasını ifade etmektedir. Genellikle her birey çalışma yaşamına girdiğinde ilk olarak örgütün kariyer planlaması olup olmadığını önemser (Keser, 2006).

TSK'da subayların kurmay olabilme ve generalliğe yükselebilme, yurt dışı daimi görevlerine gidebilme gibi imkânları bulunmakla birlikte, astsubayların komkarsu (komutanlık ve karargâh astsubaylığı) kursu, yurt dışı daimi görevlere gidebilme, subaylığa yükselme imkânları bulunmaktadır. Uzman çavuşların ise astsubaylığa yükselme ve yurt dışı geçici görevlere gitme imkânı bulunmaktadır. Mesleki açıdan yükselme imkânı bulunan TSK çalışanları kendini bu doğrultuda mesleğe adapte edebilmektedirler.

3.6.5 Yöneticiler/Hiyerarşik Yapı

Yöneticilerin çalışanlarına yönelik yaklaşımlarında yakınlığın düzeyi çok iyi ayarlanmalı; ne çok yakın ne de çok uzak olunmalıdır. Ayrıca yöneticiler tüm çalışanlara karşı aynı mesafede durmalı ve her çalışana eşit düzeyde davranmalıdırlar. Çalışanda haksızlığa uğradığına yönelik algının oluşmasına izin vermemelidirler. Bu davranış çalışanın işlerini kolaylaştıracak ve iş tatminine olumlu yönde etki edecektir (Keser, 2006).

Hiyerarşik yapıya sahip TSK'da komutanların astlarına eşit mesafede olması ve eşit düzeyde davranması, çalışanların haksızlığa uğradığına inanmasına engel olacaktır. Bu şekilde davranıldığında yönetici konumunda olan komutanın işleri kolaylaşacak ve astlarının iş tatmin düzeyleri artacaktır.

3.6.6 Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Bireyin çalışma yaşamında yer aldığı zaman dilimi dikkate alındığında, hayatının önemli bir kısmını işte geçirdiği görülür. Birey pek çok yakını ile geçirmediği kadar çok zamanını işyerinde çalışma arkadaşları ile geçirir. Örneğin sabah erkenden işine giden bir baba, eşi ve çocuklarıyla ancak akşam saatlerinde beraber olma fırsatına sahiptir, oysa gün boyu çalışma arkadaşlarıyla, ailesinden daha fazla zaman geçirmektedir. Bu nedenle işyerinde oluşan arkadaşlıkların önemi artmaktadır (Keser, 2006).

TSK çalışanlarının diğer meslek gruplarına göre nöbet tutma ve şark görevlerine atanma durumları vardır. Ailenin yanında götürülemediği garnizona atanan çalışanların ise neredeyse zamanlarının tamamı iş arkadaşlarıyla geçmektedir. Bu nedenle iş yerindeki ilişkilerin önemi artmaktadır.

3.6.7 Örgüt İklimi

Bireylerin çalıştıkları kurumlardaki örgüt iklimi, işgören tatmini açısından önemli bir niteliktir. Özellikle olumlu algılanmış olan örgüt iklimi, kişilerin örgütlerine bağlılığının artmasına neden olmakta ve yüksek derecede örgütsel vatandaşlık duygusu hissetmelerini sağlamaktadır. Örgüt iklimi genel itibariyle, örgütlere kimlik kazandıran işgörenlerin davranışlarını etkileyen, çalışanlar tarafından algılanabilen ve örgütlere egemen olan bir özelliktir (Keser, 2006).

Ülkemizde Paknadel (1988) tarafından gerçekleştirilen "*Örgütsel İklim ve Çalışan Tatmini*" konulu araştırmada, 18 ilkokuldaki müdür ve 452 öğretmenden elde edilen verilere göre; örgütsel iklimin çeşitli boyutlarıyla (sosyal saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi) üst düzeyli ihtiyaç alanlarındaki tatmin boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır (Keser, 2006).

3.7 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.7.1 Yaş

Yapılan araştırmalar sonucunda yaş ve iş tatmini arasında farklı sonuçlar elde edilmiştir. Kişinin içinde bulunduğu yaş ve bu yaş ile bağlantılı olarak yaşam dönemi, kişinin sahip olduğu tutumlar, bu tutumlara bağlı olarak zamanla gelişen davranışlar ve bu davranışların neticesinde almış olduğu kararlar üzerinde etkili olacaktır. İfade edilen bu nedenlerden dolayıdır ki, kişinin işe ilişkin düşünce, tutum ve davranışlarında da dönemsel olarak farklılıklar görülecektir (Aşık, 2010).

Yapılan birçok araştırma neticesinde yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin "U" harfi şeklinde olduğu ifade edilmiştir. Çünkü yaş ilerledikçe bir örgütte çalışan bireyin daha fazla maaş alacağı öngörüsü vardır. İlerleyen yaşlarda alınan ödüllerin de artması ile birlikte tatmin düzeyinde de bir artış olacağı kabul edilir. Genellikle 30'lu yaşlarda tatmin

düzeyi maksimum seviyede olur 40'lı yaşlarda inişe geçtiği, 50'li yaşlara gelindikçe tekrar arttığı yapılan araştırmalar sonucunda elde edilmiştir (Yelboğa, 2007).

3.7.2 Cinsiyet

Cinsiyet ve iş tatminini arasındaki ilişki gerek yurt dışında gerekse Türkiye'de yapılan araştırmalarda ele alınmıştır. Bu araştırmaların sonuçları incelendiğinde, bir kısmının erkek çalışanlarda iş tatmininin yüksek olduğu, bir kısım araştırmada ise, kadın çalışanlarda iş tatmininin yüksek olduğunu görülebilmektedir. Ancak cinsiyetin tek başına iş tatminini etkileyen bir unsur olmadığı tüm araştırmaların ortak paydası olarak karşımıza çıkmaktadır (Aşık, 2010).

Çarıkçı (2000)' nın kişisel faktörlerin süpermarket çalışanlarında iş tatminini nasıl etkilediğini ortaya koymak için gerçekleştirdiği analizde kadınların iş tatmini düzeyinin erkeklere oranla daha düşük düzeyde seyrettiği sonucuna varmıştır. Bunun sebebini kadınların, erkeklere kıyasla daha vasıfsız işlerde çalıştığı, dolayısıyla çalışma yaşamından beklentilerinin erkekler çalışanlara oranla daha düşük olduğu şeklinde yorumlamaktadır. Aynı çalışmada kadınların iş yerindeki çalışma şartları ve diğer çalışanlarla ilgili olarak elde ettikleri tatminin erkeklerden daha düşük seviyede olduğu belirtilmiştir (Çarıkçı, 2000).

Kadın çalışanların iş tatmini seviyesinin erkek çalışanlara göre daha düşük olduğunu gösteren bir diğer araştırma ise, Keser tarafından yürütülmüştür. Çağrı merkezi çalışanları arasında gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır (Keser, 2006).

Kadın ve erkek çalışanlar arasındaki iş tatmini farklılığını belirlemeye yönelik araştırmaların birbiriyle tutarsız olduğunu söylemek mümkündür. Avrupa'da 6000 örneklem üzerinde yapılmış olan bir araştırmaya göre iş tatmini açısından kadın ve erkek arasında çok büyük çapta bir farklılığa rastlanmamıştır (Chusmır ve Parker, 2001).

3.7.3 Hizmet Süresi (Kıdem)

Çalışma yaşamına yeni başlayan bireyler işlerinden tatmin elde etme eğiliminde bulunurlar. İşin yeni olması bireylere ilginç ve çekici olarak görünebilir.

Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimine de ilişkin olabilir. İş yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünebilir. Erken oluşan bu tatmin, çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi devam etmediğinde azalmaktadır. Gilmer'ın yaptığı bir araştırmada ilk işe girdikten sonra iş görenin iş tatmininin yüksek olduğu, daha sonra bu düzeyin düştüğü görülmüştür. İlk işteki bu düş kırıklığı iki nedenle açıklanmıştır. Okuldan mezun olduktan sonra ilk kez işe giren kişilerin işte başarılı olma arzuları ve bekleyişleri bir süre sonra gerçekleşmiyorsa, bu kişinin işine karşı olan hoşnutluğunu azaltır. İkinci neden de, birincisine bağlı olarak iş yerindeki üstlerin veya çalışma arkadaşlarının bütün güç işleri bir kişiye yığarak işin sanıldığı kadar kolay olmadığını ispatlamak için takındıkları tutum olabilir (Yelboğa, 2007).

3.7.4 Medeni Durum

Çalışanların evli veya bekar olup olmama durumlarının iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek için yapılan birçok araştırmada, medeni durum ile iş tatmini arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmasa bile, genel olarak evli çalışanların bekar çalışanlara oranla iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Mamedov, 2013).

Medeni durum ile ilgili bir çalışma da, Cimete, Gencalp ve Keskin (2003: 154) tarafından İstanbul'da 501 hemşirenin çalıştığı bir hastanede yapılan çalışmadır. Araştırmanın sonucuna göre, boşanmış veya dul çalışanların bekar olanlara göre işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmüştür. Yapılan her iki çalışmaya da baktığımız zaman evli çalışanların iş tatmini düzeylerinde bir artış olduğu görülmüştür. Bu durumun sebeplerine bakıldığında ise, evliliğin daha fazla sorumluluk duygusu kazandırdığı ve paraya olan ihtiyacın daha fazla arttığı şeklinde açıklamak mümkündür (Kılıç, 2008).

3.7.5 Eğitim Düzeyi

Çarıkçı'nın süpermarket çalışanları üzerinde iş tatminiyle ilgili olarak yaptığı araştırmanın sonuçları incelendiğinde eğitim düzeyi düşük olan çalışanların iş ile ilgili beklentileri büyük ölçüde karşılanmakta ve iş tatmini sağlanmaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça, işiyle ilgili beklentiler yükselmekte ve doyumsuzluk durumuna doğru geçiş gözlemlenmektedir (Çarıkçı, 2000).

Tınar, Gürçay ve Demirbilek tarafından gerçekleştirilen "*Bireysel İlgi Odağı Olarak*

Çalışma Yaşamı" adlı araştırmada iş ile alınan eğitim arasındaki ilişki araştırılmış, araştırma sonucunda yapılan iş ve alınan eğitimin birbiriyle uyum içinde olmadığı durumlarının azımsanamayacak derecede olduğuna değinilmiştir.

3.7.6 Kişilik

İnsan "bireysel" bir varlıktır. İnsana bu bireyselliği kazandıran, onu başkalarından ayıran, kendisi ve çevresiyle birlikte kendine has bir şekilde oluşturup geliştirdiği ilişkilerin sonucunda meydana gelen "kişilik" denen olgudur. Bir başka ifade ile kişilik; bireyin belirli ve tutarlı olan özelliklerinin bir bütününü oluşturur (Yelboğa, 2007).

Her şeyden önce kişilik değişmez, sabit bir olgudur. Doğduğu ilk andan çocukluk yılları safhalarına kadar olan sürede şekillenir ve bu şekillenmeden sonra ise bir yetişkin olduğunda bu kişiliği değiştirmek oldukça zordur. Tüm bu unsurlara baktığımız zaman şunu söyleyebiliriz ki birey çalıştığı örgüte geldiği zaman şekillenmiş bu kişiliği ile birlikte gelecektir (Türk, 2007).

Kişilik olarak ele aldığımız zaman kendine güvenen, öz benlik duygusunu geliştiren bireyler, bu özelliklerini daha az geliştiren bireylere kıyasla hem normal yaşantısında hem de mensubu olduğu örgütte daha fazla doyum alacaktır. Öz benlik duygusunu geliştiren çalışan, başarı için daha fazla yoğunlaşmakta, övülmeye ve takdir edilmeye daha az değer vermekte, eleştirilerden daha az kırılmakta, adil terfilere daha çok güvenmektedir. Böylelikle iş doyumu daha yüksek olarak, örgütüne daha fazla katkı sağlamaktadır (Başaran, 1991).

Kişiliğin çocukluktan kalan bir etki olmasının yanı sıra ailenin yetiştirme şekline bağlı olarak da, hiçbir sorumluluk üstlenmeyen, daha iyi bir konuma gelmek için hiçbir çaba sarfetmeyen ve buna dair bir istek bulundurmayan işgörenin de iş tatminini sağlaması pek de mümkün olmamaktadır (Özgen vd., 2002).

Kişiliğin bir başka unsuru da doğru meslek seçimidir. Çünkü; kendi kişiliğine uygun meslek seçen bireylerin iş tatmin seviyesi daha yüksek olacaktır. Örneğin; içine kapanık bir birey fazla dışsal uyaran gerektiren bir işte çalıştığı zaman işin de fazla stres yaşayacaktır. Sosyal bir kişiliğe sahip çalışan için dışa dönük bir işte çalışmak onun için daha fazla arzu edilir bir durum oluşturacaktır ve bu bağlamda iş tatmin seviyesi de daha

yüksek olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004).

3.8 İŞ TATMİNSİZLİĞİ

İş tatminsizliği; çalışanın çalıştığı ortama yabancılaşmasına, kendisini başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç olarak görmesine sebep olabilmektedir. Bu yüzden çalışana yapıcı ve yaratıcı olabileceği bir ortam yaratılmalıdır. Böyle bir ortam ise, ancak çalışanın kendisini ilgilendiren konularda kararlara katılması yoluyla sağlanabilecektir. Çalışan, çalıştığı iş yerinde bedensel gücünü ortaya koyarken, aynı zamanda düşünsel gücünden yararlanıldığını görmekle işe ve işyerine karşı yabancılık duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtaracak, yaptığı iş anlam kazanacak ve işyerinin amaçları ile daha kolay bütünleşecektir.

Çalışanların kendilerini çok az veya hiç katkıları olmayan bir düzen içinde bulması, çalışanlar arasında huzursuzluklara ve direnmelere yol açmaktadır. Çalışanın düşük morale sahip olması sonucu işi yavaşlatma, işi durdurma, aşırı ölçüde devamsızlık, çalışan devir hızının yükselmesi, iş veriminin düşmesi, çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk durumları ortaya çıkmaktadır. Düşük doyum nedeniyle çalışan devir hızının yükselmesi yetişmiş iş gücü kaybına yol açmaktadır. Ayrıca işinden memnun olmayan çalışanın, iş yerindeki işinden çok, iş dışındaki yaşamına odaklanması iş kazalarını arttırır (Aşık, 2010).

BÖLÜM 4: MOTİVASYON KAVRAMI

4.1 MOTİVASYONUN TANIMI VE NİTELİĞİ

Motivasyon kavramı ile bir şeyleri şevkle yaparken o işle ilgili algılanan duygu anlatılmak istenir. Motivasyon, hem itici hem de engelleyici bir konudur (Keser, 2006). Motivasyon ya da güdüleme, bir bireyi spesifik bir amaç çerçevesinde aktive eden güç demektir. Güdülerin eyleme geçirmek, eylemi sürdürmek ve olumlu istikamete yöneltmek gibi üç temel özelliği vardır (Bolat vd., 2009).

Motivasyon; şahısların gereksinimlerinin giderilmesine yönelik bir eyleme başlama ve bu eylemi sonuçlandırma süreci olarak da kavramsallaştırılabilir. Diğer bir deyişle, motivasyon kavramında bir ihtiyacın karşılanması ya da hedefin gerçekleştirilmesi durumu söz konusudur. Bu durumda motivasyonun bir süreç olduğu da algılanmaktadır. O halde çalışan bireyin motivasyonu da bir hedefe yönelmiş davranış şeklinde gerçekleşmektedir. Bireyin işinde başarılı olabilmesi, işine iyi bir şekilde motive olabilmesi ile yakından ilgilidir. Bu yönüyle çalışan motivasyonunda amaca yönelmiş davranışın oluşması örgüte düşen bir sorumluluktur (Keser, 2006). Motivasyonla ilgili sayısız tanımın ortak yanı, bireyin davranışlarını derinden etkileme ve bu etki ile birlikte onu çeşitli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamında olmasıdır (Kutaniş, 2004).

4.2 MOTİVASYON TÜRLERİ

Motivasyonun oluşma şekilleri, şiddeti ve yönü bakımından üç grupta incelenir.

4.2.1 Fizyolojik Motivasyon

İnsanın fizyolojik varlığını sürdürmeye yönelik olarak oluşan motivasyondur. Yarı bilinçli veya yarı bilinçsiz şekillerde etki eder. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin birinci basamağında bulunur. Beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi varlığı koruma ve devam ettirmeye yönelik ihtiyaçlardan kaynaklanır. Her bireyde farklı düzey ve şiddete görülür. Bu ihtiyaçların yaşamın devamı açısından karşılanmaları zorunludur. Diğer bütün ihtiyaçların önünde gelirler. Tatmin edildikçe motive etme özellikleri kaybolur. Acıkan biri yemek yediğinde bu ihtiyacı yemek yedikçe azalır (Yapar, 2005). Yemek yemeğe devam ettiğinde ihtiyacı tamamen yok olur. Üzerinden bir süre geçtiğinde ise bu ihtiyaç tekrar

ortaya çıkar. Belirli aralıklarla bu ihtiyacın tekrar tekrar karşılanması gerekecektir. Fizyolojik ihtiyaçlar süreklidir. Karşılandıklarında geçici bir süre yok olmakla birlikte bir süre sonra yine ortaya çıkarlar.

4.2.2 Sosyal Motivasyon

İnsanların toplum içinde uyumlu yaşamalarını sağlar. Birey toplumda kendine ulaşmak istediği bir yer tayin eder. O düzeye ulaşmak için motive olur. Oraya ulaşmak, onun için en önemli olaydır. Bireyin davranışı, üyesi olduğu grubun davranışları ile birleştiğinde sosyal motivasyon olur. Topluma hâkim olan anlayış bireyi de içine alır (Yapar, 2005). Toplum tarafından değerli olarak algılanan olgular; bir gruba üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevme-sevilme, ait olma, kabul edilme, arkadaşlık ve dostluk kurma, işbirliği, beğenilmek gibi bireyin sahip olmak istediği sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir.

Toplumsal yaşamın belirli kuralları vardır. Birey bu kuralları benimseyerek bunlara uymaya çalışır. Toplumsal kurallara uyarak toplumda kendine yer edinmek, toplum tarafından benimsenmek onun için motivasyon kaynağıdır. Birey toplumun bir parçasıdır, ondan ayrılıp kendini onun dışında düşünemez. Bu durum toplumdan topluma değişiklik gösterdiği gibi toplumun değişik katmanlarında da sosyal motivasyon farklı özellik gösterir; farklı ortam, yaş, cinsiyet ve sosyal statüye göre de değişiklik arz eder. Her toplumda geleneksel kurallar ve bu kurallara uyulmadığında farklı sosyal baskılar vardır. Toplumdaki davranış kalıpları bazı sosyal statüde hoş görülürken; aynı davranış bir başka sosyal statüde hoş karşılanmayabilir. Günümüzde bayanların çalışma hayatında aktif olarak yer alması teşvik edilip istenirken; bazı kırsal kesimlerde bayanların çalışmasına ve sosyal hayatın içinde yer almasına sıcak bakılmamaktadır (Yapar, 2005).

4.2.3 Psikolojik Motivasyon

Kişiden kişiye değişen özlem, istek arzu, korkular ve ruhsal gereksinimlerdir. Kişinin algılamasına göre değişir. Bireyin içyapısıyla ilgilidir ve nedenlerini anlamak zordur. Bir birey aynı olaya farklı zaman ve mekânlarda farklı tepkiler verebilir (Kaplan, 2007). Birisini mutlu eden bir olay diğer bir kişide aynı etkiyi meydana getirmeyebilir. Aynı zamanda bireyin kişilik yapısını oluşturan motivasyondur. Temelleri çok küçükken ailede

atılır. Eğitim ve çevre yoluyla geliştirilir ve olgunlaştırılır. Fizyolojik ve sosyal motivasyonlardan farklı olarak, analiz edilmesi çok zordur. Birçok etkenin birleşimi sonucu meydana gelir. Bireyleri anlamak zaten zorken, bazen kişi aynı olaya farklı zamanlarda farklı tepkiler verebildiğinden anlamak daha da güçleşir. Hatta, insan zaman zaman kendisini anlayamadığından bile şikâyet edebilir (Yapar, 2005).

4.3 Motivasyon Kuramları

4.3.1 Kapsam Kuramları

Çalışma ortamında kişileri nelerin motive ettiğini bilmeye, insanların ihtiyaç ve isteklerini anlamaya, bu ihtiyaçların önem sırasını belirlemeye çalışan kapsam kuramları, insanların başarılı olmak için sahip olmaları gereken dürtü ve hedeflerini inceler. İnsanlar kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda davranışta bulunurlar. Kendi ihtiyacına yönelik davranışta bulunan kişiyi istenen davranışa yönlendirebilmek için özendirici araçlar kullanılır. Bu araçların seçiminde öncelikle kişinin hedefleri ve ne için çaba harcadığını bilmek önemlidir. Bu amaçla kapsam kuramları kişileri motive eden bu etkenleri araştırır.

4.3.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Maslow'a göre, gayelerin yarattığı ihtiyaçlar sıklıkla bir zinciri izler. Maslow tarafından ortaya atılan bu Kuramda, bireylerin güdülerinin çeşitliliği ve karmaşıklığına kısmen netlik kazandırılmıştır. Maslow, ihtiyaçların belirli bir sırayı takip ettiğini, bu sıraya uygun biçimde alttan üste doğru bir gereksinim giderilmedikçe, bir üsttekine geçilmediğini iddia etmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Katmanlı yapı içerisinde yer alan ihtiyaçlar zincirinde ilk basamak fizyolojik olanlardır. Bunlar; barınmak, dinlenmek, korunmak ve bir şeyler yemek gibi temel gereksinmelerdir. Birey fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra, geleceğinin garanti altına alınmasını arzu eder. Kişinin fizyolojik ve güven ihtiyaçları tatmin edildikten sonra ise, duygusal ve toplumsal bir ihtiyaç olan sosyal ihtiyaçların tatmin edilmesine yönelik çabalar öncelik kazanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Kendini kanıtlama basamağına gelen birey, bir yandan özgüven ve özsaygı hisseder, öte yandan da diğer bireylerin beğeni ve takdirini kazanmak için çaba sarf eder. Öz saygı

ihtiyacı, bireyin kuvvetli olmak ve kendine güven duymak özlemini taşır. Maslow'a göre kendini gerçekleştirme basamağına kadar ilerleyebilen kişi, bir eser yaratma ve muvaffak olma gücünü ortaya koyabilir. Şahıslar gerçek otonomiye bu noktada ulaşırlar. Bu sayede kişinin gerçek kişiliği, yaratıcı ve üretici kuvveti gün ışığına çıkar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Ekonomik ve sosyal teminatını sağlamış, toplum içerisinde belirli bir statüye ulaşmış, bireysel anlamda saygınlık kazanmış bir birey, artık kendinde mevcut olan fakat bazı kısıtlar sebebiyle gün yüzüne çıkmakta geciken isteklerini ve yaratıcı kuvvetini bireysel bütünlük içerisinde yerine getirebilecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Gereksinimler hususunda bilinmesi gereken belki de ilk şey insan oğlunun gereksinimlerinin bir sınırı olmadığıdır. Bu sebeple, birey daha üst düzeyde motive edilmeye hazır durumdadır. Önemli olan uygun güdüleme araçlarını aktive ederek bireyleri daha fazla çaba sarf etmeye yönlendirmektir (Kaplan, 2007).

4.3.1.2 Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Kuramı

Herzberg, Mausner ve Snyerman tarafından1959 yılında yayınlanan "*The Motivation To Work*" adlı kitapta, 1865 çalışan üzerinde hijyen ve motive edici faktörlerin etkisine ilişkin olarak yapmış oldukları araştırmanın sonuçları yayınlanmıştır. Motive edici faktörler, başarı hissi verdiği için kişilere motivasyonu arttırıcı etki ederken, yokluğunda ise kişinin motive olmamasına neden olmaktadır. Hijyen faktörlerinin kişiyi motive edici etkisi yoktur. Hijyen faktörlerin yokluğunda kişi motive olamazken, hijyen faktörlerin varlığında ise kişinin motive olabilmesi için asgari şartlar sağlanmaktadır (Çiçek, 2005).

Çalışma koşullarından bazılarının bulunması tatmin sağlarken, yokluğunda ise nötr ortam oluştuğu için doyumsuzluk yapmamaktadır. Bazıları varlıkları ile motive ederken yoklukları moralsizlik yaratmaktadır. Şehirlerdeki kanalizasyon sisteminin varlığı insan sağlığını geliştirmemekte, fakat yokluğu hastalık yapması sonucu insan sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Hijyenik faktörler de çalışanı motive etmeyecek, fakat yoklukları motivasyonu ortadan kaldıracaktır (Eren, 2001).

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ile birlikte temel kuramlar arasında kabul edilmektedir. Çift Faktör Kuramında, hijyen faktörler ücret,

teknik denetim, örgüt politikası, yönetim tarzı, çalışan ilişkileri, ve çalışma koşullarından oluşmaktadır. Diğer motivasyon faktörleri arasında ise kazanma, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve kendini kontrol etme bulunmaktadır. İş yerinde hijyen motivasyon faktörleri yetersiz ise motivasyon uygulamaları için ortam uygun olmayacaktır. Fakat hijyen faktörlerinin varlığı ve yeterli olması çalışanın motive olduğu anlamına gelmez. Çalışanın motivasyonu için motivasyon uygulamalarına ihtiyaç vardır (Hodgetts ve Luthans, 1994).

Bu açıklamalara ek olarak motivasyon faktörleri hijyen faktörleri ile karıştırılmamalıdır. Hijyen faktörleri çalışanın işini yapmaya devam etmesi için gerekli iken, motivasyon faktörleri çalışanın işini daha iyi yapmasını amaçlamaktadır. Hijyen faktörlerinin varlığı çalışanın iş tatmininin sağlanması ve motive olması için ortam oluşturur. Ayrıca çalışanın başka işe girmesine engel olup işletmede tutan faktörlerdir. İşletme politikası, yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi ve organizasyondaki ilişkiler gibi unsurlar hijyen faktörler olarak adlandırılır. Bu faktörlerin yokluğu tatminsizliğe ve iş bırakmaya sebep olur ve motivasyonel etki ortadan kalkar. Motivasyon faktörlerine benzeseler de motivasyon üzerinde etkileri yoktur. Bu faktörler çalışan tarafından kabul görür ise motive edici olabileceği gibi, motive edici etki göstermeyebilir. Daha çok çalışanın iş ve yönetime karşı olumlu düşüncelere sahip olması üzerinde toplanır. Her iki faktör de işlerin yürümesi için önemli olup birbiri ile bağlantılı olarak yürütülmelidir. Motivasyon faktörleri başarı, tanınma, takdir edilme, yetki ve sorumluluk sahibi olma, yükselme olanağı ve kişisel gelişme gibi çalışanın işini iyi yapmasını ve işe bağlılığını sağlayan etkenlerdir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar (Kaynak, 1995).

4.3.1.3 Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Yaklaşımı

David I. Mc Clelland (1961) insan ihtiyaçlarını başarı, bağlılık (yakın ilişki) ve güçlülük ihtiyaçları şeklinde üçlü bir grupta ele almıştır. Bu ihtiyaçlar insanı akademik yaşamında, iş yaşamında, hayat tarzında, kişilerarası ilişkilerde etkileyecektir. Çalışanların istekleri ve ulaşmak istedikleri hedefleri, esas motive edici unsurlardır.

Mc Clelland'a göre, güdüler içerisinde bireyi ve toplumu etkileyen en önemli güdü, başarı güdüsüdür. Birey ne kadar başarılı olmak istiyorsa, bir yandan da başarısız olma korkusu yaşayacak ve bu onu harekete geçmekten alıkoyacaktır. Korkusunu yendiği ölçüde başarılı olma şansı artacaktır. Başarılı olma isteği başkaları için değil, kişinin kendisini tatmin

etmesi içindir.

Güçlü olma ihtiyacı kişinin çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Bunun için insanlar birçok risk alırlar ve başkaları ile çatışmaya girmekten çekinmezler (Öztay, 2006).

Yakın ilişki güdüsüne sahip birey, sürekli sosyal ilişkiler kurmaya çalışacak, bol bol sosyal ortamlarda bulunacak, başkaları ile olumlu duygusal ilişkiler kurma eğiliminde olacaktır.

Mc Clelland, doğuştan gelen güdüler yerine sonradan öğrenilen güdüler üzerinde çalışmıştır. Kişi ulaşılması güç hedeflere ulaşma, herkesten farklı ve fazla başarı elde etme, kendini ifade etme ihtiyacıyla yeni bilgi ve beceriler elde etmeye çalışır, kendini yenilemeye çalışarak başarma ihtiyacıyla hareket eder. Bazı çalışanlar statü sahibi olma, başkalarını yönetme, etki altına alma, bu gücü koruma güdüsü yani güç kazanma güdüsü ile hareket ederler. İlişki kurma güdüsüyle hareket eden çalışanı, sosyal ortamlarda bulunma, bir grubun üyesi olma, çevre ile olumlu ilişkiler kurma motive eder (Bostancı, 2007).

4.3.1.4 Alderfer'in ERG Kuramı

Kuram, Existence, Relatedness ve Growth İngilizce kelimelerinin ilk harflerinden adını almıştır. Clayton Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi anlayışını basitleştirip tekrar düzenlemiştir.

Aldefer (1972), Maslow'un ilk iki basamağına var olma ihtiyacı (V) adını vermiş ve bunu alt düzey ihtiyaçlar kategorisine koymuştur. Üçüncü basamağına ilişki kurma ve aidiyet (İ), dördüncü ve beşinci basamakları ise gelişme ihtiyacı (G) adını vermiş ve bunları üst düzey motivasyon aracı olarak görmüştür. Önce alt düzey ihtiyaçlar karşılanmalıdır. Sonra üst düzey ihtiyaçlara geçilebilir (Bostancı, 2007). ERG kuramı Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ni üçe indirmiş, insanın aynı anda birçok ihtiyaçla güdülenebileceğini belirtmiştir. Güdülenmeyi gerektiren durumlar çevreden öğrenilerek ortaya çıkabilir. ERG' ye göre ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya doğru belli bir sıralamaya sahip değildir. Kişi değişik durumlarda kendine göre bir sıralama oluşturup, buna göre hareket edebilir (Öztay, 2006).

4.3.2 Süreç Kuramları

Süreç Kuramları, dört ana başlıkta toplanabilir. Bunlar; Beklenti Kuramı, Davranış

Şartlandırması Yaklaşımı, Eşitlik Kuramı ve Amaç Kuramıdır.

4.3.2.1 Beklenti (Bekleyiş) Kuramı

Davranışı insanların gereksinimleri başlatmaya yetmemekte, kişinin davranışta bulunması sonucunda elde edeceğinin, gereksinimini gidermede yeterli olacağına dair bir beklentisi de olması gerekmektedir. İnsanlar yaptıkları işten hem maddi hem de manevi beklenti içindedirler. Bu bizim, yaptığımız her işi bir beklenti ile yaptığımızı, çıkarlarımız doğrultusunda hareket ettiğimizi ifade eder. Bu hayvanlarda içgüdü olarak adlandırılır, oysa insanlarda sadece içgüdüler etkili değildir. Sosyal, psikolojik, maddi beklentiler ve değerler de etkilidir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile çelişiyor gibi görünse de aslında onun tamamlayıcısıdır. Kişinin zorunlu ihtiyaçlarını değil, iradeli olarak yaptığı seçimlerini ifade eder. Alınan kararlar bilişsel olarak alınır. Edward C. Tolman adlı Amerikalı bir psikolog tarafından 1930'lu yıllarda geliştirilmiştir. İnsan davranışlarını motive eden unsurun onun beklentileri olduğu şeklinde ifade etmiştir. Beklentiler önceden belirlenir, yapılan işler bu hedefe göre elde edilecek sonuca bakılarak hareketler olarak düzenlenir. İş bittiğinde beklentiye uygun sonuç elde edilmediğinde hayal kırıklığı yaşanır.

Hawthorne ise bunu beklentilerden bir adım daha ileriye götürerek, kişilerin motivasyonunu içinde bulundukları sosyal grubun özelliklerine göre ayarladıklarını ortaya koymuştur. Yazılı olmayan grup normları işletmelerde geçerlidir. Kişiler bu normlara hassasiyetle uyarlar. Motivasyon, çalışma ve ücrette kendisini diğer çalışanlarla karşılaştırır. Kendi çalışma temposunu da onlara göre ayarlar.

Kimse grup kurallarını çiğneyip, grupta güvenilmez ve uyumsuz biri konumuna düşmek istememektedir (Adair, 2006).

Bekleyiş Kuramları iki ayrı kuramdan oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Kuramı, diğeri de bu Kuramın E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmiş hali olan sonuçlanan Bekleyiş (Beklenti-Değer)Kuramıdır.

4.3.2.2 Vroom'un Beklenti Kuramı

Viktor H. Vroom adında Amerikalı bilim adamı tarafından geliştirilmiştir. 1960'lı yıllarda

beklenti kuramını bir adım ileri taşıyarak insanların sadece ödül ve ceza veya güdü ile hareket etmediğini, onun diğerlerinden farklı kişisel değerlere sahip olduğunu, bu değerlere uygun şekilde motive edilmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Değerlere uygunluk motivasyonun temelini oluşturur. Herkesin değer sistemi farklı olduğundan motivasyon da kişiden kişiye değişecektir. Bir motivasyon aracı herkese uygun kullanımda olmayacaktır. Bireysel algılama ve değer düzeyleri kişiden kişiye farklı olduğundan bir motivasyon aracı da kişileri farklı düzey ve şekilde harekete geçirecektir. Vroom, bireye önem vermiş onun daha geniş kapsamda ele alınmasını sağlamıştır.

Vroom'a göre insanlar sonuç alacaklarını tahmin ettikleri sürece göre harekete devam ederler. Beklentiyi elde etme güdüsüyle motive olur, çabasının sonucunda elde edeceği performansa bağlı ödül, onun sürekli olarak amacı doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Motivasyonun derecesini belirleyen ise kişinin bu kazanımlara atfettiği değerdir. Bu değer ölçüsünde motivasyonu olacaktır (Ergül, 2005).

Ödüller düzenli verilirse verilmediği zaman ceza olarak algılanır, sık sık verildiğinde ise kanıksanır ödül olarak algılanmaz. Bazen övgüler bile motivasyonu azaltabilir. Çünkü övgüye alışan bir insan onu bir süre sonra önemsemeyebilir (Akbaba, 2006).

Motivasyon sadece işvereni memnun etmek değildir. İş gören de motive olarak, işini daha güzel ve verimli yaparak, iş doyumuna ulaşarak, kendi amaç ve mutluluğunu da sağlamış olur. Hem örgütsel hem de bireysel çıkar söz konusudur.

Vroom'a göre bir kişinin gayreti onun ödülü arzulama derecesine bağlıdır. Ödül beklentisi ne kadar fazla olursa kişi o kadar motive olup, gayret gösterecektir (Bostancı, 2007).

Vroom' a göre kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi Valens ve bekleyişe bağlıdır. Buna göre motivasyon aşağıdaki gibi ifade edilir:

Motivasyon= Kişinin ödülü arzulama derecesi (valens) X Bekleyiş

Bu modeldeki üç temel kavram şunlardır:

Valens: Bir amaca verilen önemdir. Bir amaca ulaşmak istiyorsa valens (+); bu amaca ulaşmak istemiyorsa valens (-); bu amaca karşı kayıtsızsa valens nötrdür (0). Valensi +1 ile -1 arasında bir değişken olarak göstermek mümkündür. Yüksek valens kişinin daha fazla

gayret göstermesine sebep olur.

Beklenti: Kişinin bir davranışının onu belli bir amaca ulaştıracağına dair beklentisinin derecesidir. 0 ile 1 arasında değerler alır. Eğer kişinin amacına ulaşacağına dair inancı yoksa değer 0 olur. İnancı çok yüksekse beklentisi 1 olur.

Araçsallık: Birinci derece sonuçların, onu ikinci derece sonuçlara ulaştıracağına dair kişinin sübjektif olasılığını ifade eder. Yöneticilere düşen görev çalışanların aynı amaçlara sahip olmadıklarını kabul etmektir. Çalışanların şu andaki beklentilerinden çok gelecekle ilgili beklentilerini öğrenmeye çalışarak, çalışanların bu yönde kendilerini geliştirmelerine imkân sağlanmalı, örgütsel engelleri kaldırıp onlara destek çıkılmalı, performans ile ödül arasındaki ilişki iyi kurulmalıdır (Erdem, 1998).

4.3.2.3 Lawler-Porter Beklenti Modeli

Bu Kuram, beklenti kuramlarından ikincisini oluşturur. Lawler – Porter modeli Vroom'un modeline yakın bir kuramdır; ancak biraz değişiklikler yapılmıştır. Lawler – Porter"in Kuramı, Vroom'un Kuramını referans olarak almaktadır. Ancak bu Kurama bazı eklemeler yapılmıştır. Bu kuramda da kişinin motive olma düzeyinin valence ve bekleyiş tarafından etkilendiği (motivasyon = valence x bekleyiş) bilinmektedir. Ancak Lawler – Porter'e göre, insanın çok fazla çaba göstermesi otomatik olarak yüksek performans gösterdiği anlamına gelmez. Burada araya iki değişken girmektedir. Bunlardan ilki, insanın yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması iken, diğeri insanın kendisi için algıladığı rol ile alakalıdır. İnsan, ne kadar çaba sarf ederse etsin, eğer gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı olması beklenemez. Başarılı olabilmek için kişinin mutlaka yeterli bilgi ve beceriye sahip olması gerekir. Bir noktaya kadar çaba gösterilir, ama yeterli donanıma sahip olunmaması durumunda, yeteri kadar performans sergilenemez (Silah, 2005).

4.3.2.4 Eşitlik Kuramı

Süreç kuramlarından önemli biri de "Eşitlik Kuramı"dır. Bu Kuramın temel fikri de, çalışanların iş ilişkilerinde, adaletli bir muamele ile karşılaşma arzusu içerisinde oldukları ve bu isteğin çalışanların güdülenmesine derinden etki ettiğidir. Esas itibariyle Adams tarafından ortaya atılan bu Kurama göre, bireyin görevindeki başarısı ve memnuniyet düzeyi çalıştığı çevre ile alakalı olarak algıladığı adalete/adaletsizliklere bağlıdır. Kişi,

kendisinin gösterdiği efor karşılığında elde ettiği sonucu, aynı ve benzer çalışma ortamlarında diğerlerinin gösterdiği efor ve ulaştıkları sonuçlar ile kıyaslar. Bireyin bu kıyas sonrasında algılayacağı her adaletsiz durum, bireyin bu adaletsizliği çözmek için harekete geçmesi ile sonuçlanacaktır. Belirtilen kıyaslamadaki "*sonuç"* veya "*netice*", artan sorumluluk ve yetki, eğitim olanağı, maaş, statü, ücret, terfi ve benzeri unsurlar olabilir. "*Gayret*" ise görevi tamamlamak için sarf edilen çaba ve emek ve benzeri unsurlardır (Kaplan, 2007).

4.3.2.5 Amaç Belirleme Kuramı

Motivasyonda kişisel amaçların önemli olduğunu savunan Kuram, Gary P. Latham ve Edwin A. Locke tarafından geliştirilmiştir. Kişiler bir amaç belirlediklerinde, bu amaca ulaşmak için daha çok çaba sarf etmektedirler (Günbayı, 2000). Kişi, kendi değer yargıları ve çevreden gelen etkiler ile kendi bakış açısını oluşturur. Kendi bakış açısına uygun olan amacı bulup ona göre davranır.

Bu Kurama göre, her bireyin açık ve bilinçli olarak amaç belirlediği düşünülürken, bireysel farklılıklar ve algı durumlarının kişiden kişiye farklı olması nedeniyle amaçlar farklı olabilir ya da amaç olmayabilir. Buradan hareketle her bireyin amacını belirleyip, bu amaca uygun politika geliştirmek zordur. Kuramın önemi ise, bireylerin amaçlarının belirlenip örgütsel amaçlara uyumlaştırmak konusunda yol gösterici olmasıdır (Eren, 2001). Amacın gözlenebilmesi motivasyon kullanımını kolaylaştırır. İşletmelerde yönetici ve çalışanların ortak amaç belirlemeleri, ortak hedefe yönelmeleri çalışma isteğini artırıp çalışanı motive edecektir. Ortak amaca ne kadar ulaşıldığı ve çıkan sorunlar doğru bir iletişim ile çalışanlara iletilmelidir. Çalışan konu hakkında yeterince bilgilenirse yeni hedefler bulma ve problemin çözümü konusunda istekli olacaktır.

4.3.3 Motivasyonu Arttırıcı Araçlar

İşgörenleri motive edebilecek çok sayıda araç bulunabilir. Bu araçlar işgörenlerin ihtiyaçlarına, psikolojik yapılarına, inançlarına vb. birçok faktöre ve hatta işgörenlere göre değişiklik göstermektedir.

Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği, aynı zamanda işletme yöneticilerinin anlayış ve davranışlarına bağlı olarak da değişebilmektedir (Ölçer, 2005).

Bir örgütteki ihtiyaçlar ile motivasyon araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir örgütün aynısı olmayabilir. İnsanlar arasındaki kişisel farklar bu farklılığa sebep olmaktadır. Bir işgörene veya işgörenlere uygulanan motivasyon tekniği, başka bir işgören veya işgörenler için geçerli olmayabilir. Ancak önemli bir husus da insanların nasıl ve hangi şartlarda güdülendiğinin bilinmesidir. Ayrıca bu motivasyon tekniklerinin yararlı ve sakıncalı yönlerini iyi tespit etmek gerekmektedir (Ergül, 2008).

Yönetici tüm bu farklılıkların farkında olmalı ve araçları ona göre kullanabilmelidir ki uygulanan motivasyon başarıya ulaşabilsin. Aşağıda, örgütlerde motivasyonu sağlayacak araçlardan en çok kullanılanlar üç grup içerisinde ifade edilmeye çalışılmıştır. Bunlar: "*Ekonomik Araçlar*", "*Psiko-Sosyal Araçlar*" ve "*Örgütsel-Yönetsel Araçlar*"dır.

4.3.3.1 Ekonomik Araçlar

İşletmelerde en çok kullanılan ve etkinliği tartışmasız kabul edilen motivasyon araçları, ekonomik boyutlu olan araçlardır. Bunlar; ücret, prim, kâra katılma ve maddî ödüller olmak üzere değerlendirilmektedir.

4.3.3.1.1 Ücret

İşgörenlerin emekleri karşılığında aldıkları paraya ücret denmektedir. İşletmeler; izledikleri insan kaynakları politikası, kendi yapısal özellikleri ve geleneklerine göre birbirinden oldukça farklı ücret sistemleri uygularlar (Akalp, 2003).

4.3.3.1.2 Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Günümüzde belki de geçerliliğini en çok koruyan ve kullanılan ücret sistemi performansa dayalı ücret sistemidir. Kıdeme dayalı ücret sisteminin aksine burada kişinin sorumlu olduğu işte gösterdiği performans temel alınmaktadır. Bu sistem, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan bir sistemdir.

4.3.3.1.3 Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemleri

En eski ve en yaygın sistemdir. Üretim miktarı işin süresine göre değişir, ancak verim düzeyi direkt olarak göz önüne alınmaz. Zaman öğesinin, en önemli rolü oynadığı bu sistem uygulaması en kolay ücret sistemidir.

Bu sistemde işgören ücretini, saat başına, gündelik haftalık veya aylık şeklinde alır. Ücret miktarı önceden saptanmış olduğundan her işgören alacağı ücret tutarını bilir. Ücret tutarı ile işin niceliği ve verimliliği arasında doğrudan bir ilişki söz konusu değildir. Ücret tutarı sabittir (Artan, 1981).

Zaman esasına dayalı ücret sistemi ile işgöreni işe motive etmek zordur. Çünkü işgörenlerin daha hızlı ya da daha yavaş çalışmaları, başarı düzeyleri veya kaliteli iş yapmaları ücretlerini değiştirmez.

4.3.3.1.4 Prim

İşgörenlere almış oldukları sabit ücret dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrettir. Aslında prim, belirlenmesi kolay olmayan bir ücretlendirme şeklidir. Özellikle işin ölçümü kolay olmayan durumlarda prim uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin parka başına üretim yapan bir işçi için primi belirlemek zor değildir. Fakat pazarlama, yönetim veya laboratuvar gibi alanlarda çalışan bir çalışan için prim belirlemek oldukça zor bir iştir. Daha da kötüsü, dengesiz veya adil olmayan bir prim sisteminin uygulanması çalışanlar üzerinde istenenin tam tersine olumsuz bir motivasyon etkisi yaratabilir (Sabuncuoğlu, 2000).

4.3.3.1.5 Kâra Katılma

Ekonomik gelişmeden doğan kazancın işletmede çalışan herkese açık ve dengeli olarak dağıtılması anlamında kullanılmaktadır. Bu yolla çalışanlar ürettikleri ile kazançları arasında bir ilişki kurmaktadırlar.

Bu dağıtım nakit olarak (anında ödeme), ertelenmiş dağıtım (emeklilik ya da ölüm anında ödenme) veya karma dağıtım (ilk iki modelin karışımı) şeklinde yapılabilir. Bunların yanında hisse dağıtımı şeklinde de yapılan uygulamalar bulunmakla birlikte, çalışanların yönetimde söz sahibi olmaları riski nedeniyle çok fazla kullanılamamıştır. Her ne kadar kara katılımın etkin bir motivasyon aracı olduğu bilinse de, uygulamada karşılaşılan problemler çok fazla tercih edilmemesine neden olmuştur (Kantarcı, 2005).

4.3.3.1.6 Maddî Ödüller

İşgörenleri özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere

ekonomik değerler taşıyan ödüllerin verilmesi anlamında kullanılmaktadır. Para, altın, tatil, araba vb. ödüller vermek gibi.

Üretim artışı, kalite yükselişi, işletme içi disipline uygun davranışların sergilenmesi ve buna benzer durumlarda ekonomik ödüller verilebilir. Önemli olan çalışanın hangi davranışıyla ödüllendirileceğini bilmesi ve bu ödülün tatmin edici olacağı konusunda ikna olmuş olmasıdır. Önemli olan nokta ise ödülün vakit geçirmeden, oluşan başarıdan hemen sonra verilmesi ve başarı ile ödül arasında orantı kurulabilmesidir (Kantarcı, 2005).

4.3.3.2 Psiko - Sosyal Araçlar

Çalışanların sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerine verilen önemin artmasıyla birlikte motivasyon araçları da çeşitlilik göstermeye başlamıştır. Kişilerin farklılıklarına göre çeşitlenebilen ve çalışanın işletmeye bağlanmasını sağlayan bu araçlar oldukça fazladır.

4.3.3.2.1 Sosyal Kolaylıklar

Çalışanlara işletme içinde veya dışında daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlardır. Ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve iyi olması, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, bazı işgörenlere giyecek alınması vb. uygulamalar, örgütün zorunlu olmadığı halde işgörenlere sağladığı sosyal kolaylıklara örnek verilebilir (Genç, 2012).

Ayrıca işgörenlerin çocukları için kreş imkânının sunulması, işgörenin ailesi için sağlık sigortası yaptırılması, lojman verilmesi, örgütün ürün ya da hizmetlerinde indirim, işe gidiş-geliş için kullanılmak üzere aylık ya da sezonluk bilet gibi işgörenler açısından pratik değeri olan ve paradan tasarruf etmelerini sağlayan özel amaçlı ödemeler de kişiyi memnun edeceğinden işi daha cazip hale getirebilir. Çalışanlar, yöneticilerinin saygı ve sevgisini kazanabilmek adına çaba sarf etmektedirler. Emeklerinin karşılığını saygı görme, değerli bulma ve sosyal statüsünde yükselme olarak gören işgören daha motive bir şekilde çalışabilecektir (Ergül, 2008).

4.3.3.2.2 Prestij - Saygınlık

Bireyler genelde toplumda prestij sahibi olmuş işyerlerinde çalışmak isterler. Bu tarz işletmelerde çalışan bireyler aynı zamanda kişisel prestij sağlar ve bu durum gururlandırıcı

bir davranış olarak kendilerine yansır. Diğer yandan bütün örgütlerde prestiji yüksek, önemli ve etkili birimler mevcuttur. Her işgören o birimlerde çalışmayı arzu etmektedir (Genç, 2012).

4.3.3.2.3 Takdir, Övgü Ve Yapıcı Eleştiri

İstenen işlerin gerçekleşmesi, fikir üretiminin ve beraberinde motivasyonun arttırılması için takdir etme ve övgü ihmal edilmediği takdirde birbirleri arasında güçlü bir etkileşim yaratılabilecektir (Forsyth, 2006).

Eleştirirken bile suçlarcasına bir tepki vermek yerine en iyi yaptığı işin üzerine yoğunlaşıp, hatasını sona bırakmak ve kırıcı olmadan uyarmak en iyi yöntemdir. Bunu yaparken de kimsenin gözü önünde olmamasına dikkat etmek gerekmektedir.

4.3.3.2.4 Moral Vermek

Yöneticinin örgütte, işgöreninin moralini yüksek tutmasında fayda vardır. Çünkü yönetimde moral, performans ve verimlilik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Çalışanın moral düzeyi düşük ise veriminin de düşük olması beklenir.

4.3.3.2.5 (Asgari / Azami) leştirme

Asgarî/azamîleştirme, zayıf yanları asgarileştirme, kuvvetli noktaları ise azamîleştirme anlamına gelmektedir. Bunun için iki adım izlenmelidir. Birincisi, zayıf yanları vurgulamaktan kaçınmak; ikincisi, güçlü yanları desteklemektir.

İşgörenlerin zayıflıklarını, yanlışlarını düzeltmeye fazla çaba harcanması çoğunlukla zaman kaybı olmaktadır. Ayrıca zayıf noktalar üzerine yapılan vurgu moral bozucu olabilmekte ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Sadece zayıf yönler üzerinde durmaktan kaçınmak, işgöreni memnun eder, fakat kendini geliştirmesine ve motivasyonuna katkıda bulunmaz. Bunun için işgörenin en iyi yaptığı şeyin ne olduğunun öğrenilmesi ve bu işi daha iyi yapması için ona destek olunması gerekmektedir. Bir başka ifade ile işgörenin kişisel özelliklerini cezalandırmak yerine, dehasını geliştirmeye çaba ve zaman harcamak gerekmektedir.

Zayıflıklar ne kadar asgariye indirilirse, kişi ya da grup o kadar güçlü hale gelebilmektedir. Buna ilâve olarak, güçlü olunan noktalar da vurgulanarak belirginleştirilirse yani azamileştirilirse motivasyonun önemli ölçüde artması muhtemeldir (Hanks, 1999).

4.3.3.2.6 İş Güvenliği

İşgörenin çalışma yaşamında hissettiği güven duygusu sosyal, ekonomik hatta yargısal olmak üzere çeşitlendirilebilir. Bu güven, kişilerin geleceği düşünüldüğünde, sahip olmak isteyebilecekleri bir haktır. Emeklilik, kaza, hastalık hatta işsizlik durumlarında söz konusu iş güvenliği, geleceğinden emin olmak isteyen bir işgören için oldukça motive edici bir araç olarak görülebilir.

4.3.3.2.7 İşin Çekiciliği

İşgörenin yaptığı iş ve o işe karşı tavrı çok önemlidir. Kendisi için çekici bir iş yapan kimse işini daha severek, özenle ve dikkatle yapacaktır. Bu yüzden işgörenlerin ilgi duydukları ve yeteneklerini kullanabildikleri işlerde çalışmaları onları kendiliğinden motive edebilecektir.

4.3.3.2.8 İnisiyatif Kullanabilme

İnisiyatif, karar verme yetkisi anlamında kullanılan bir kelimedir. Benlik duygusunun doyurulması ya da kişisel gelişimin sağlanması için inisiyatif kullanılması çalışma yaşamının önemli bir parçasıdır. Bu bağımsızlık ortamında, işgörenin bir şeyler yapma gücü ve kendini değerli hissetme gibi duyguları güçlenecektir. Sınırsız olmayan bu bağımsızlık alanı önemli bir motivasyon aracı ve kişinin yaratıcılığını ve yeteneklerini kullanabileceği bir zeminin hazırlanması için çok değerli bir ortam, bir ara katman olmaktadır.

Birçok işgören gerekli olan yerde ve zamanda bu yetkiyi kullanabilmek ister. Tabi ki bu tip işgörenlere yönetimde inisiyatif vermek onların daha başarılı olmasını sağlar. Bunun tam tersi diğer bir deyişle, bağımlı çalışmak isteyen işgörenlere inisiyatif verilmesi de onlar için yararlı olmayacaktır.

4.3.3.2.9 Rekabet Ortamı Yaratılması

Rekabet bireysel ve grupsal olarak ifade edilebilir. Bireysel rekabet demek, birbirinden bağımsız çalışanların rekabet etmesi demektir. Birtakım işler belirli sayıdaki çalışanla ortak bir şekilde yapıldığında, bu çalışanların oluşturduğu gruplar arasında rekabet başlatılabilir.

Eğer kendiliğinde oluşan bir rekabet ortamı varsa bu durum olumlu bir şekilde desteklenerek verimli hale getirilebilir. Ancak çalışanları rekabete sokmak bazı durumlarda tehlikeli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu yüzden bu durum yöneticilerin dikkat etmesi gereken önemli hususlardan biridir (Ergül, 2008).

4.3.3.2.10 Sosyal Etkinlik

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlayan sosyal etkinliklerin, motivasyonu arttıran önemli bir fonksiyon olduğu ifade edilebilir. Yapılan spor turnuvaları, kokteyller, şirket yemekleri, çay partileri, müzik şölenleri vb. etkinlikler sosyal etkinliklere örnek gösterilebilir (Sabuncuoğlu, 2000).

4.3.3.2.11 Kişiliğe ve Özel Yaşama Saygı

İşgörenlerin aile ilişkileri ve hobileri ile yöneticilerin özel olarak ilgilenmesi, doğum günlerinin hatırlanması, meslekte 30. yılını dolduranlara tören düzenlenmesi ve benzeri kutlamalar işgörenin iş yerine bağlanmasını kuvvetlendirir. İşgörenlerin problemleriyle ilgilenmek ve onları çözüme kavuşturmaya çalışmak, onların iş birliği ve çalışma arzusunu güçlendirecektir (Ergül, 2008).

4.3.3.3 Örgütsel - Yönetsel Araçlar

Ekonomik ve Psiko-Sosyal Araçların yanı sıra Örgütsel-Yönetsel Araçlar olarak ifade edilen motivasyon araçları da işgören motivasyonunda oldukça etkili ve önemli faktörlerdir. Bunlar ise şu şekilde ifade edilebilirler:

4.3.3.3.1 Etkin Bir İletişim Sistemi

İşletme içerisinde düzeni iyi kurulmuş bir iletişim ağı, hem çalışanların hem de

yöneticilerin motivasyonunu artırabilmektedir. İşletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, güçlü bir iletişim ağının olmasına bağlıdır. Bu sayede çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedir. Bu da iş motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Şimşek, 2003).

4.3.3.3.2 Çalışma Ortamı

Çalışanların iş ortamının ve çalıştıkları yerlerin fiziki imkanlarının iyileştirilmesi, bu çalışanların daha verimli işler çıkarabilmesini pozitif yönde etkilemektedir. Çalışma ortamının sıcaklık, aydınlatma, havalandırma ve sağlık koşullarına uygun hale getirilmesi çalışanların motivasyonlarını artırmaktadır (Genç, 2008). Bunların yanında çalışanlara şirket aracı ya da şirket hattı verilmesi de motive edici araçlardan birkaçı olarak ifade edilebilmektedir.

4.3.3.3.3 Yetki ve Sorumluluk Verme

İşgörenleri işe motive etmede önemli bir psiko-sosyal araç da, yöneticilerin bazı yetkilerini, astlarına devretmeleri ile onların örgütsel bir güce sahip olmalarını sağlama konusudur.

İşletmelerde yetki çoğunlukla üst kademelerdeki yöneticilerde toplanmaktadır. Bununla birlikte işletmeler büyüdükçe, bir noktadan sonra çalışan personel nicelik ve nitelik bakımından yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizliğin başlıca nedeni, yetki ve sorumluluğun üst kademe yöneticilerinde toplanmasıdır; çözümü ise ya yeni personel alınması ya da mevcut personele yetki ve sorumlulukların yeniden dağıtılmasıdır.

Genellikle örgütlerde ikinci çözüm yolu tercih edilmektedir, çünkü ilk çözüm yolu örgüt için daha masraflı olmaktadır.

Yetki ve sorumluluk verilmesinde, yetkiyi verecek kişinin aynı zamanda işin sorumluluğunu da beraberinde vermesi gerekmektedir. İşgörenin motive edilebilmesi ancak bu şekildeki bir yetkilendirmenin varlığı ile mümkün olabilir.

4.3.3.3.4 Kararlara Katılım ve Önerilerde Bulunma

Bugün en çok konuşulan bir diğer motivasyon tekniği "*kararlara katılım*" ya da "*katılımlı*

yönetim" dir. Örgüt için söz konusu kararların alınmasında işgörenlerin de fikirleriyle önerilerde bulunabilmesi işgörenler açısından, birisi için çalışma yerine birlikte çalışma ortamı yaratır. Alınan kararlarda kendi payının da olduğuna inanan işgören kararı benimseyecek ve daha titiz bir şekilde uygulayacaktır.

Bunu sağlamanın en iyi yollarından bazıları; beyin fırtınası öneri sistemi ve açık kapı toplantılarıdır. Bir yöneticinin her an görüşmeye hazır durumda bulunmasını ifade eden açık kapı toplantıları, kişiler arasındaki iletişimin geliştirilmesi ve katılım ortamının sağlanması amacıyla yapılmaktadır. Bu yöntemle işgörenler, diledikleri zaman yöneticilerine danışıp, fikir beyan edebilecek, mevcut sorunları ve bu sorunlara ürettiği çözümleri yöneticisiyle paylaşabilecektir. İşi en iyi bilen kişinin, o işi yapan kişi olduğu unutulmamalıdır. Yöneticinin bu konuda dikkat etmesi gereken şey, gerekirse öneriyi reddetmek, ancak öneriyi getiren kişiyi asla reddetmemektir (Sabuncuoğlu, 2000).

4.3.3.3.5 Eğitim ve Yetiştirme

Örgüt içerisinde bir işgörenin daha verimli çalışabilmesi için öncelikle iş başında yetiştirilmesi ve eğitilmesi gerekmektedir. Daha sonra alanındaki mesleki ve teknolojik gelişmelerden haberdar olabilmek için teknik ve bilimsel konulardaki seminer ve kurslarla işgören hem uzmanlaştırılır, hem de daha verimli hale getirilir. Bunların yanında e-eğitim imkânı olan iş kollarında bu olanağın kullanılması da kişinin verimliliğine olumlu katkıda bulunacaktır.

Şüphesiz ki işgörenler iyi bildikleri işler için yaratıcılıklarını kullanırlar. Ancak kendilerini yeterli görmedikleri konularda daha geri planda kalma eğilimi gösterirler.

Bunların yanında işgörene ihtiyacı olan eğitimin verilmesi ona insan olarak da değer ve önem verildiğinin bir kanıtıdır. İşgörene insan olarak değer ve önem verilmesi de onu istenen hedefe motive etmek demektir.

4.3.3.3.6 Terfi Olanağı

İşgören için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme gereksinimi; terfi, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, sadece paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur. Kişilere

yükselme olanaklarının tanınması onları motive edebilir (Genç, 2012).

4.3.3.3.7 Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikâyetlerin değerlendirilmesi de motivasyon bakımından bir tatmin kaynağıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Adil ve sürekli bir disiplin sistemi ise astların görevlerine karşı ilgisini önemli ölçüde arttıran bir özendirme aracı olmaktadır (Ergül, 2008).

4.4 MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Bütün sektörlerde, yapılan işlerden verim alabilmenin en büyük şartı çalışanların motivasyonlarının yüksek olmasıdır. Çalışanların morallerinin yüksek olması, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine, yöneticinin tutumlarına, statülerine ve iş arkadaşları tarafından saygı görülmesine bağlıdır. İnsanlar zamanlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmektedirler. Beklentileri karşılanan çalışanlar bulundukları ortamda daha mutlu ve huzurlu olmaktadırlar. Beklentilerin karşılanması, iş tatminlerine olumlu yönde etki etmektedir (Yavuz ve Karadeniz, 2009).

Motivasyon ve tatmin ilişkisi karşılıklı etkileşime dayanmaktadır. Yani, tatmin olan bir kişinin motive olabilmesi için gereken zemin hazırlanmıştır veya güdülenmiş bir kişi bütün gayretlerinin sonucunda tatmin olabilmektedir. Fakat motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişki koşullara ve bazı faktörlere bağlı olarak olumlu, nötr, ya da olumsuz şekilde oluşmaktadır (Kesici, 2006).

Motivasyon ve iş tatmini arasında çift yönlü bir ilişki vardır. Genel olarak, bireylerde istedikleri gerçekleştiği ve çevrelerinden edindikleri izlenimler birbirine uyum sağladığı ölçüde tatmin meydana gelmektedir. Bireyin işten beklediği ödül ile elde ettiği ödülün karşılaştırılması sonucu olarak da iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın karşılığında elde edinilen tatmin "*dışsal tatmin*", çalışma sırasında hissedilen tatmin ise "*içsel tatmin*" dir. Tatmin olan bir bireyin motive olması için gereken koşullar sağlanmış olmaktadır. Bir diğer ifadeyle, motivasyon tatmin yaratabilir. İşlerinden bekleneni elde eden bireyler, elde ettikleri seviyede tatmine ulaştıklarında ise, motivasyonlarında artış görülmektedir (Şimşek vd. 2011).

BÖLÜM 5: ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan araştırmanın amacı aşağıda verilmiştir.

- Y Kuşağının iş tatmini ve motivasyon değişkenleri ile alt faktörleri arasında ilişkinin korelasyon analizi kullanılarak incelenmesi

- Y Kuşağının iş tatmini ve motivasyon değişkenleri ile demografik faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık olup olmadığına ilişkin hipotez testlerinin yapılması.

5.2 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anket formunun birinci bölümü anket yapılanlara ilişkin kişisel bilgileri, ikinci bölümü ise iş tatmini ve motivasyona ilişkin yaklaşımlarını incelemektedir.

İş tatmini ölçeği, Kaya tarafından 2007'de yapılan "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği" çalışmasından alınmıştır. Geliştirilen ölçeğin faktör boyutları, İletişim ve Bütünlük (α=0,801), Terfi (α=0,793), Amirler (α=0,790), İşin Doğası (1) (Fiziksel olmayan faktörler) (α=0,768), İşin Doğası (2) (Fiziksel olan faktörler) (α=0,635), Ücret ve Ek İmkânlar (α=0,666), Özgürlük (α=0,631) ve Yönetimdir (α=0,626).

İş motivasyonu ölçümünde Hayrettin Ertan'ın 2008'de yapmış olduğu " Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme" isimli doktora çalışmasından alınmıştır. Çalışanların iş motivasyonlarını başlıca iki tür araç belirlemektedir: İçsel ve dışsal motivasyon araçları. İçsel motivasyon araçları içinde; ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansıyla ilgili tatmin edici geri bildirim faktörleri sayılmaktadır. Dışsal motivasyon araçları iki boyutta ele alınmaktadır: Birincisi, sosyal motivasyon araçları, ikincisi, örgütsel araçlardır. İlki, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve âmirin desteği gibi kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanırken, ikincisi, çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş

güvencesi gibi iş performansını arttırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir (Mottaz, 1985: 366; Dündar, Özutku ve Taspınar, 2007: 108).

5.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1a: Y Kuşağı iş tatmini ve motivasyon arasında ilişki vardır.

H1b: Y kuşağında iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H1c: Y kuşağında iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir.

H1d: Y kuşağında iş tatmini medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H1e: Y kuşağında iş tatmini eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H1f: Y kuşağında iş tatmini kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H1g: Y kuşağında iş tatmini işyerindeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H1h: Y kuşağında motivasyon cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H1i: Y kuşağında motivasyon yaşa göre farklılık göstermektedir.

H1j: Y kuşağında motivasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H1k: Y kuşağında motivasyon eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H1l: Y kuşağında motivasyon kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H1m: Y kuşağında motivasyon işyerindeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

5.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve BULGULAR

5.5 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni, TÜİK tarafından açıklanan 2011 nüfus sayısı verisinden alınmıştır. Bu bilgiye göre evren (Çalışan Y Kuşağı) 21.480.000 kişidir. Olasılığa dayalı olmayan yönetme göre örnekleme yapılarak, kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Evrenden örneklem formülü kullanılarak %95 güven ile yapılan hesaplama sonucunda örneklem

sayısı 384 olarak hesaplanmıştır. Anket uygulaması ağırlıklı olarak Türk üretim firmalarında yapılmıştır. Uygulama sırasında 385 çalışana ulaşılmaya çalışılmış, ancak 366 çalışan ankete katılmaya gönüllü olmuştur. Bu nedenle analizler 366 anket üzerinden yapılmıştır.

Örneklem şu formül kullanılarak hesaplanmıştır:

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2(N-1) + t^2 pq}$$

N: Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü

P: Evrendeki X'in gözlenme oranı, Q (1-P): X'in gözlenmeme oranı

Zα : α= 0.05, 0.01, 0.001 için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri

d= Örneklem hatası

σ= Evren standart sapması

tα,sd= sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir (sd=n-1). tα,sd kritik değerleri sd= n-1→ 5000 olduğunda Zα değerlerine eşit alınabilir. (Özdamar, 2003, s.116-118).

5.6 VERİLERIN ANALİZİ

Verilerin analizi SPSS 21.0 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

5.7 ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Analizlerde uygun testin seçilmesinde normallik analizi sonucuna göre karar verilmiştir. İstatistiksel testler "H0: Değişkenin dağılımı normaldir" "H1:Değişkenin dağılımı normal değildir." hipotezlerini n birimlik örnek veriler aracılığı ile test etmektedir. Test sonucunda değişkenin dağılımının Normal dağılıma uygun olduğu kabul edilir ise (H0 kabul) parametrik testler uygulanmakta, normal dağılıma uygun olmadığı (H0 red) sonucuna varılır ise verilere parametrik testler uygulanmamaktadır. Bu durumda veriler uygun parametrik olmayan alternatif bir test ile test edilmektedir.

Parametrik Testler:

- Bağımsız Gruplar T Testi: Bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için her iki grubun normal dağılım varsayımını sağlaması gerekir.

- One – Way ANOVA: Bağımsız k grubun (k>2) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için her iki grubun normal dağılım varsayımını sağlaması gerekir.

Parametrik Olmayan Testler:

- Bağımsız Gruplar Mann-Whitney U Testi: Bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için gruplardan herhangi birinin ya da ikisinin normal dağılım varsayımını sağlamaması gerekir.
- Kruskal-Wallis H Testi: Bağımsız k grubun (k>2) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için gruplardan herhangi birinin ya da ikisinin normal dağılım varsayımını sağlamaması gerekir. Kruskal-Wallis H Testi, parametrik tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir.
- Spearman Korelasyon Katsayısı: Bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesi kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için değişkenlerde herhangi birinin ya da ikisinin normal dağılım varsayımını sağlamaması gerekir. (Özdamar, 1997).

5.8 BULGULAR

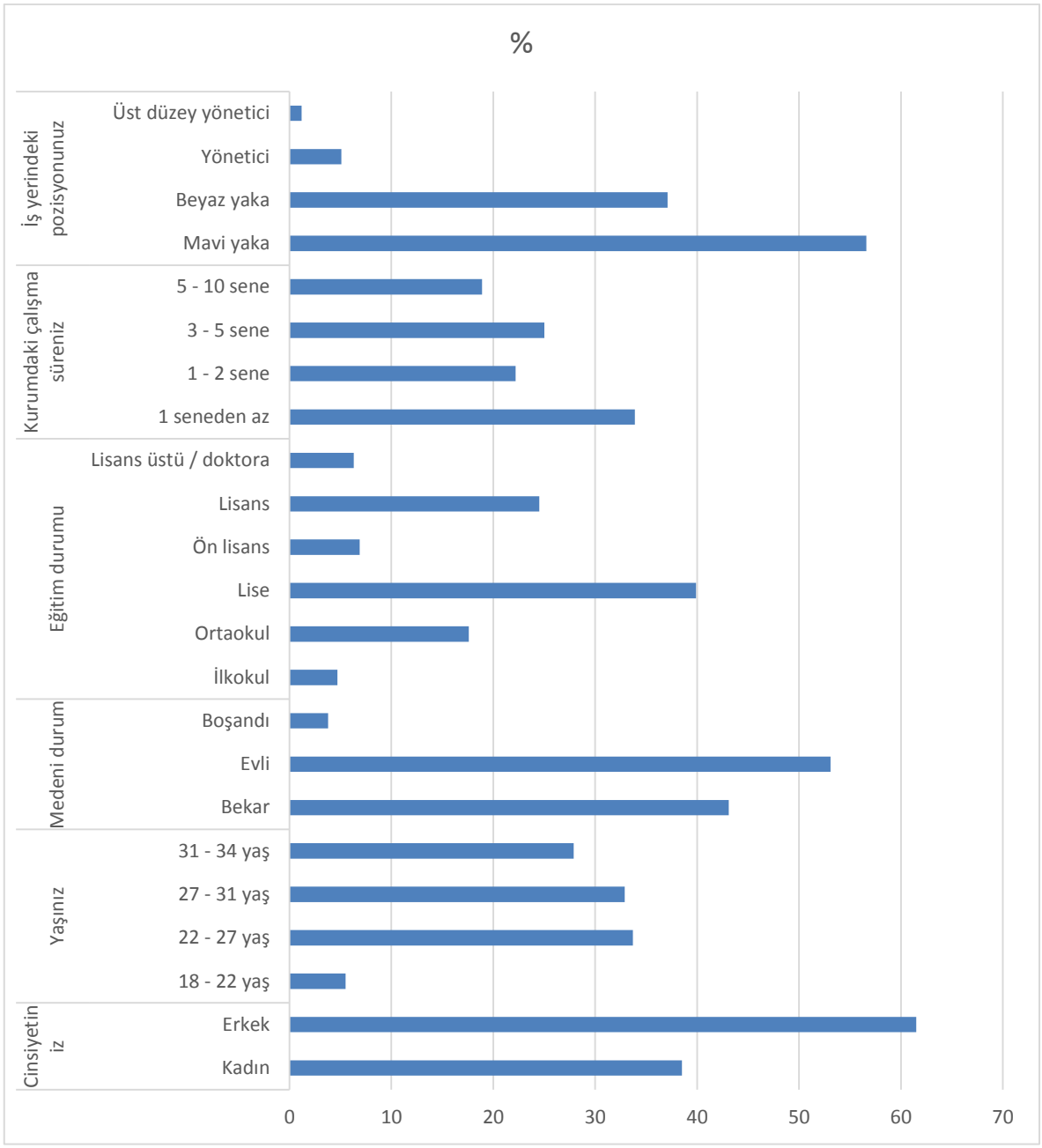
Tablo 5.1 ankete katılan bireylerin kişisel özelliklerini göstermektedir.

Tablo 5.1: Kişisel Bilgiler

		n	%
Cinsiyetiniz	Kadın	139	38,5
	Erkek	222	61,5
Yaşınız	18 - 22 yaş	20	5,5
	22 - 27 yaş	122	33,7
	27 - 31 yaş	119	32,9
	31 - 34 yaş	101	27,9
Medeni durum	Bekar	157	43,1
	Evli	193	53,1
	Boşandı	14	3,8
Eğitim durumu	İlkokul	17	4,7
	Ortaokul	64	17,6
	Lise	145	39,9

	Ön lisans	25	6,9
	Lisans	89	24,5
	Lisans üstü / doktora	23	6,3
Kurumdaki çalışma süreniz	1 seneden az	122	33,9
	1 - 2 sene	80	22,2
	3 - 5 sene	90	25,0
	5 - 10 sene	68	18,9
İş yerindeki pozisyonunuz	Mavi yaka	189	56,6
	Beyaz yaka	124	37,1
	Yönetici	17	5,1
	Üst düzey yönetici	4	1,2

Katılımcılardan %38,5'i kadın iken %61,5'i erkektir. Katılımcılardan 18 – 22 yaş arasında olanların oranı %5,5; 22 -27 yaş %33,7; 27 – 31 yaş %32,9; 31 – 34 yaş arasında olanların oranı ise %27,9'dur. Katılımcılardan %43,1'i bekar, %53,1'i evli iken %3,8'i boşanmış durumdadır. Katılımcılardan eğitim durumu ilkokul olanların oranı %4,7; ortaokul %17,6; lise %39,9; ön lisans %6,9; lisans %24,5; lisans üstü / doktora olanların oranı ise %6,3'tür. Katılımcılardan kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olanların oranı %33,9; 1 – 2 %22,2; 3 – 5 sene %25,0; 5 – 10 sene olanların oranı ise %18,9'dur. Katılımcılardan mavi yakalıların oranı %56,6; beyaz yakalıların %37,1; yöneticilerin %5,1; üst düzey yöneticilerin oranı ise %1,2'dir.



Şekil 5.1: Demografik Bilgiler Grafiği

Tablo 5.2'de Katılımcıların İş Tatmini İlgili İfadelere Katılım Düzeyleri istatistiksel olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5.2: Katılımcıların İş Tatmini İlgili İfadelere Katılım Düzeyleri

		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
		n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**X**	**ss**
Özgürlük	Yaptığım işte karar vermekte özgürüm.	40	10,9	71	19,4	83	22,7	116	31,7	56	15,3	**3,21**	**1,233**
	İşletmemin kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi bakımından memnunum.	29	7,9	72	19,7	88	24,0	134	36,6	43	11,8	**3,25**	**1,137**
İşin Doğası (1) Fiziksel Olmayan Faktörler	İşim zevklidir.	13	3,6	29	7,9	68	18,6	156	42,6	100	27,3	**3,82**	**1,033**
	Yaptığım işle gurur duyuyorum.	12	3,3	26	7,1	67	18,3	144	39,3	117	32,0	**3,90**	**1,036**
	İşimin toplumda saygın bir kişi olma fırsatını bana vermesi bakımından memnunum.	32	8,7	45	12,3	97	26,5	130	35,5	62	16,9	**3,40**	**1,163**
	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum.	28	7,7	40	10,9	75	20,5	131	35,8	92	25,1	**3,60**	**1,194**
Ücret ve Ek İmkanlar	Aldığım ücret yaptığım işin karşılığıdır.	61	16,7	80	21,9	119	32,5	73	20,0	33	9,0	**2,83**	**1,191**
	İyi iş yaptığımda karşılığını alırım.	54	14,8	71	19,4	93	25,4	100	27,3	48	13,1	**3,05**	**1,259**
	İşimi yapmam için gereken bilgiyi zamanında alırım.	18	4,9	41	11,2	90	24,6	160	43,7	57	15,6	**3,54**	**1,040**
	Bu işletmenin sağladığı ek imkanlar pek çok diğer işletmenin imkanları kadar iyidir.	42	11,5	63	17,2	112	30,6	95	26,0	54	14,8	**3,15**	**1,209**
Terfi	İşletmem de terfi etme olanağımın olması bakımından memnunum.	61	16,7	71	19,4	94	25,7	99	27,1	41	11,2	**2,97**	**1,258**
	Çalışanlar için bu işletme terfi fırsatları diğer işletmelerle aynıdır.	59	16,1	69	18,9	141	38,5	75	20,5	22	6,0	**2,81**	**1,117**
	Bu işletmede işini iyi yapan herkes terfi edebilir.	71	19,4	73	20,0	82	22,4	102	27,9	38	10,4	**2,90**	**1,290**
	İşimde terfi olasılığının yüksek olması bakımından memnunum.	64	17,5	72	19,7	105	28,7	96	26,2	29	7,9	**2,87**	**1,210**
	Bu işletmenin sağladığı ek imkanlar herkes için adildir.	57	15,6	82	22,4	93	25,4	98	26,8	36	9,8	**2,93**	**1,228**
	İşletmemin başarı ve başarısızlıkları hakkında bilgi verilir.	35	9,6	70	19,1	100	27,3	124	33,9	37	10,1	**3,16**	**1,138**
İletişim ve Bütünlük	Bu işletme içerisinde iletişim iyidir.	27	7,4	52	14,2	93	25,4	134	36,6	60	16,4	**3,40**	**1,140**
	İşletme çalışanlar arasında bütünlük ruhu yüksektir.	44	12,0	59	16,1	106	29,0	110	30,1	47	12,8	**3,16**	**1,198**
	İşletme politika ve hedefleri hakkında çalışanlar bilgi sahibidirler.	36	9,8	47	12,8	117	32,0	126	34,4	40	10,9	**3,24**	**1,118**
	Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları açısından memnunum.	19	5,2	46	12,6	76	20,8	151	41,3	74	20,2	**3,59**	**1,101**
	İşletmem de düzenli ve programlı toplantılar gerçekleşir.	37	10,1	69	18,9	99	27,1	118	32,2	43	11,8	**3,17**	**1,167**
	İşimin gerekleri hakkında bilgi verilir.	18	4,9	47	12,8	66	18,0	178	48,6	57	15,6	**3,57**	**1,054**
Amirler	Amirim beni dinler.	22	6,0	33	9,0	69	18,9	156	42,6	86	23,5	**3,69**	**1,109**
	Amirim işimde yüz yüze geldiğim problemleri anlar ve bilir.	22	6,0	35	9,6	82	22,4	143	39,1	84	23,0	**3,63**	**1,116**

	Amirim iş ile ilgili problemlerde bana yol gösterir.	20	5,5	27	7,4	64	17,5	162	44,3	93	25,4	**3,77**	**1,079**
	Amirim işini yapmada oldukça yeteneklidir.	19	5,2	25	6,8	74	20,2	146	39,9	102	27,9	**3,78**	**1,085**
Yönetim	Yönetimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından memnunum.	30	8,2	39	10,7	104	28,4	141	38,5	52	14,2	**3,40**	**1,110**
	İş ile ilgili kararların uygulanmaya konulması bakımında memnunum.	22	6,0	45	12,3	108	29,5	154	42,1	37	10,1	**3,38**	**1,023**
İşin Doğası (1) Fiziksel Faktörler	İşletmedeki çoğu kurallar ve prosedürler iyi iş yapmamıza engel olur.	44	12,0	99	27,1	121	33,1	74	20,2	28	7,7	**3,16**	**1,113**
	Bu işletmenin sağladığı ek imkanlardan (servis, kreş ve lojman gibi) memnun değilim.	66	18,0	110	30,1	85	23,2	57	15,6	48	13,1	**3,24**	**1,284**
	Bu işletmenin amaçları açık değil.	73	20,0	113	30,9	117	32,0	39	10,7	24	6,6	**3,47**	**1,122**
	İşimde oldukça fazla çatışma ve anlaşmazlık var.	73	20,0	112	30,6	98	26,8	56	15,3	27	7,4	**3,40**	**1,180**

Ankete cevap veren çalışanların iş tatmini ile ilgili ifadelerden en çok katılım gösterdikleri aşağıda verilmiştir.

- Yaptığım işle gurur duyuyorum.
- İşim zevklidir.
- Amirim işini yapmada oldukça yeteneklidir.
- Amirim iş ile ilgili problemlerde bana yol gösterir.
- Amirim beni dinler.
- Amirim işimde yüz yüze geldiğim problemleri anlar ve bilir.
- Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum.
- Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları açısından memnunum.
- İşimin gerekleri hakkında bilgi verilir.
- İşimi yapmam için gereken bilgiyi zamanında alırım.

Çalışanların en az katılım gösterdikleri ifadeler ise aşağıdaki gibidir:

- Bu işletmede işini iyi yapan herkes terfi edebilir.
- İşimde terfi olasılığının yüksek olması bakımından memnunum.
- Aldığım ücret yaptığım işin karşılığıdır.
- Çalışanlar için bu işletme terfi fırsatları diğer işletmelerle aynıdır.

Tablo 5.3'te Katılımcıların Motivasyon İlgili İfadelere Katılım Düzeyleri istatistiksel olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5.3: Katılımcıların Motivasyon İlgili İfadelere Katılım Düzeyleri

		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	X	ss
İçsel Motivasyon	Yaptığım iste başarılıyım.	11	3,0	11	3,0	59	16,1	166	45,4	119	32,5	**4,01**	**,938**
	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	9	2,5	21	5,7	33	9,0	163	44,5	140	38,3	**4,10**	**,957**
	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımdan dolayı beni takdir ederler.	25	6,8	29	7,9	73	20,0	166	45,4	73	20,0	**3,64**	**1,096**
	Yaptığım isin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	17	4,6	25	6,8	73	20,0	152	41,5	99	27,1	**3,80**	**1,059**
	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	16	4,4	27	7,4	71	19,4	151	41,3	101	27,6	**3,80**	**1,060**
	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	20	5,5	33	9,0	82	22,4	141	38,5	90	24,6	**3,68**	**1,105**
	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	28	7,7	37	10,1	94	25,7	127	34,7	80	21,9	**3,53**	**1,162**
	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	32	8,7	48	13,1	87	23,8	149	40,7	50	13,7	**3,37**	**1,139**
	Yöneticilerim çalışmalarımdan dolayı her zaman beni takdir ederler.	40	10,9	49	13,4	97	26,5	127	34,7	53	14,5	**3,28**	**1,192**
Dışsal Motivasyon	Yönetim, izin isteğimi olumlu karsılar ve ret etmez.	28	7,7	26	7,1	61	16,7	138	37,7	113	30,9	**3,77**	**1,183**
	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	26	7,1	42	11,5	79	21,6	151	41,3	68	18,6	**3,53**	**1,131**
	İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	35	9,6	31	8,5	40	10,9	145	39,6	115	31,4	**3,75**	**1,251**
	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	29	7,9	50	13,7	61	16,7	148	40,4	78	21,3	**3,54**	**1,195**
	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	15	4,1	20	5,5	37	10,1	151	41,3	143	39,1	**4,06**	**1,039**
	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	53	14,5	45	12,3	76	20,8	129	35,3	63	17,2	**3,28**	**1,291**
	Çalışmakta olduğum işletmenin ileride su anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	21	5,7	19	5,2	82	22,4	129	35,3	115	31,4	**3,81**	**1,110**
	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	20	5,5	27	7,4	53	14,5	166	45,4	100	27,3	**3,82**	**1,084**
	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	148	40,4	81	22,1	62	16,9	45	12,3	30	8,2	**2,26**	**1,320**
	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	141	38,5	81	22,1	70	19,1	45	12,3	29	7,9	**2,29**	**1,305**
	Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	49	13,4	32	8,7	95	26,0	125	34,2	65	17,8	**3,34**	**1,250**
	Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	72	19,7	44	12,0	116	31,7	77	21,0	57	15,6	**3,01**	**1,321**
	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	106	29,0	65	17,8	114	31,2	52	14,2	29	7,9	**2,54**	**1,261**

Ankete cevap veren çalışanların motivasyon ile ilgili ifadelerden en çok katılım gösterdikleri aşağıda verilmiştir.

- Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.
- Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.
- Yaptığım işte başarılıyım.
- Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.
- Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.
- Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.
- İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.
- Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve ret etmez.
- İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.
- Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.
- Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımdan dolayı beni takdir ederler.

Çalışanların en az katılım gösterdikleri ifadeler ise aşağıdaki gibidir:

- Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.
- Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.
- Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.

Tablo 5.4'e göre puanların betimsel istatistikleri istatistiksel olarak gösterilmiştir.

Tablo 5.4: Puanların Betimsel İstatistikleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Özgürlük Puanı	366	2	10	6,46	2,169
İşin Doğası (1)	366	4	20	14,71	3,612
Ücret ve Ek İmkanlar	366	4	20	12,57	3,745
Terfi	366	6	30	17,64	5,954
İletişim ve Bütünlük	366	6	30	20,12	5,277
Amirler	366	4	20	14,87	3,928
Yönetim	366	2	10	6,78	1,956
İşin Doğası (2)	366	4	20	13,27	3,357
İçsel Motivasyon	366	9	45	33,22	7,093
Dışsal Motivasyon	366	13	65	42,99	9,869
Motivasyon	366	22	110	76,21	15,645
İş Tatmini	366	48	155	106,42	22,195

Özgürlük puanı ortalaması 6,46±2,169; İşin Doğası (1) ortalama puanı 14,71±3,612; Ücret ve Ek İmkanlar ortalama puanı 12,57±3,745; Terfi ortalama puanı 17,64±5,954; İletişim ve Bütünlük 20,12±5,277; Amirler ortalama puanı 14,87±3,928; Yönetim ortalama puanı 6,78±1,956; İşin Doğası (2) ortalama puanı 13,27±3,357; İçsel Motivasyon ortalama puanı 33,22±7,093; Dışsal Motivasyon ortalama puanı 42,99±9,869; Motivasyon ortalama puanı 76,21±15,645; İş Tatmini ortalama puanı 106,42±22,195'tir.

Tablo 5.5'te ölçek puanlarının normallik testleri gösterilmiştir.

Tablo 5.5: Ölçek Puanlarının Normallik Testi

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	**df**	**p**
Özgürlük Puanı	0,945	366	0,000
İşin Doğası (1)	0,947	366	0,000
Ücret ve Ek İmkanlar	0,983	366	0,000
Terfi	0,979	366	0,000
İletişim ve Bütünlük	0,982	366	0,000
Amirler	0,924	366	0,000
Yönetim	0,939	366	0,000
İşin Doğası (2)	0,968	366	0,000
İçsel Motivasyon	0,959	366	0,000
Dışsal Motivasyon	0,993	366	**0,108***
Motivasyon	0,986	366	0,001
İş Tatmini	0,986	366	0,002

Özgürlük, İşin Doğası (1), Ücret ve Ek İmkanlar, Terfi, İletişim ve Bütünlük, Amirler, Yönetim, İşin Doğası (2), İçsel Motivasyon, Motivasyon ve İş Tatmini puanları normal dağılmadığı için ($p<0,05$) analizlerde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır.
Dışsal Motivasyon puanı normal dağıldığı için ($p>0,05$) analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

5.8.1 İş Tatmini ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 5.6'da ölçek puanları arasında ilişki analizi ifade edilmiştir.

Tablo 5.6: Ölçek Puanları Arasında İlişki Analizi

	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Motivasyon
Özgürlük	,520**	,496**	,556**
İşin Doğası (1)	,679**	,574**	,668**
Ücret ve Ek İmkanlar	,487**	,692**	,665**
Terfi	,538**	,684**	,679**
İletişim ve Bütünlük	,538**	,738**	,717**
Amirler	,530**	,569**	,604**
Yönetim	,597**	,710**	,723**
İşin Doğası (2)	,127*	,204**	,209**
İş Tatmini	,663**	,804**	,818**

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

"H1a: Y Kuşağı İş Tatmini ve Motivasyon arasında ilişki vardır." Hipotezinin incelenmesi amacıyla yapılan araştırma kapsamında yapılan ilişki analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre İçsel Motivasyon ile İşin Doğası (1), Yönetim, Terfi, İletişim ve Bütünlük, Amirler, Özgürlük ve Ücret ve Ek İmkanlar kaynaklı iş tatmini arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunurken, İşin Doğası (2) kaynaklı iş tatmini arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. **Y kuşağı çalışanların İş Tatmini ile İçsel Motivasyonları arasında ise pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanların içsel motivasyonları arttıkça iş tatminleri de artmaktadır.**

Dışsal motivasyon ile İletişim ve Bütünlük ve Yönetim kaynaklı iş tatmini arasında pozitif yönlü çok kuvvetli, Ücret ve Ek İmkanlar, Terfi, İşin Doğası (1), Amirler ve Özgürlük

kaynaklı iş tatmini arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ve İşin Doğası (2) kaynaklı iş tatmini arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. **Y kuşağı çalışanların İş Tatmini ile Dışsal Motivasyonları arasında ise pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanların dışsal motivasyonları arttıkça iş tatminleri de artmaktadır.**

Y kuşağı çalışanların motivasyonları ile Yönetim ve İletişim ve Bütünlük kaynaklı iş tatmini arasında pozitif yönlü çok kuvvetli, Terfi, İşin Doğası (1), Ücret ve Ek İmkanlar, Amirler ve Özgürlük kaynaklı iş tatmini arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ve İşin Doğası (2) kaynaklı iş tatmini arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. **Y kuşağı çalışanların İş Tatmini ile Motivasyonları arasında ise pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanların motivasyonları arttıkça iş tatminleri de artmaktadır.**

Analiz sonucuna göre "**H1a:** Y Kuşağı İş Tatmini ve Motivasyon arasında ilişki vardır." Hipotezi kabul edilmiştir.

5.8.2 Motivasyon Ve İş Tatmininin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

5.8.2.1 Motivasyon Ve İş Tatmininin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Tablo 5.7'de Dışsal Motivasyonun Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu Analizi t testi sonucu istatistiki olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5.7: Dışsal Motivasyonun Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu Analizi

	Cinsiyetiniz	n	Ort.	s.s.	t	p
Dışsal Motivasyon	Kadın	139	43,79	10,104	**1,300**	**,194**
	Erkek	222	42,42	9,540		

Dışsal motivasyonun cinsiyete göre farklılaşma durumunun incelenmesi amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Farklı cinsiyet grupları arasında Dışsal Motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 5.8'de İş Tatmini ve Motivasyonun Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu Analizi istatistiki olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5.8: İş Tatmini ve Motivasyonun Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu Analizi

	Cinsiyetiniz	n	Sıra ort.	U	p
Özgürlük	Kadın	139	174,80	**14567,5**	**,365**
	Erkek	222	184,88		
İş Doğası (1)	Kadın	139	192,32	**13855,5**	**,101**
	Erkek	222	173,91		
Ücret ve Ek İmkanlar	Kadın	139	201,16	**12626,5**	**,004***
	Erkek	222	168,38		
Terfi	Kadın	139	194,90	**13497,5**	**,045***
	Erkek	222	172,30		
İletişim ve Bütünlük	Kadın	139	196,06	**13336,0**	**,030***
	Erkek	222	171,57		
Amirler	Kadın	139	175,45	**14658,0**	**,420**
	Erkek	222	184,47		
Yönetim	Kadın	139	183,27	**15114,0**	**,739**
	Erkek	222	179,58		
İşin Doğası (2)	Kadın	139	197,87	**13084,0**	**,015***
	Erkek	222	170,44		
İçsel Motivasyon	Kadın	139	180,43	**15350,0**	**,935**
	Erkek	222	181,36		
Motivasyon	Kadın	139	188,44	**14395,5**	**,284**
	Erkek	222	176,34		
İş Tatmini	Kadın	139	195,69	**13386,5**	**,034***
	Erkek	222	171,80		

***p<0,05**

"H1b: Y kuşağında iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir." ve "**H1h:** Y kuşağında motivasyon cinsiyete göre farklılık göstermektedir." hipotezlerinin incelenmesi amacıyla yapılan mann whitney u testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Farklı cinsiyet grupları arasında Ücret ve Ek İmkanlar bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). Kadınların ortalama puanı 201,16 iken erkeklerin ortalama puanı 168,38'dir. **Buna göre kadınların Özgürlük puanı erkeklerden daha fazladır.**

Farklı cinsiyet grupları arasında Terfi bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). Kadınların ortalama puanı 194,90 iken erkeklerin ortalama puanı 172,30'dur. **Buna göre kadınların Terfi puanı erkeklerden daha fazladır.**

Farklı cinsiyet grupları arasında İletişim ve Bütünlük bakımından istatistiksel anlamlı bir

fark bulunmaktadır (p<0,05). Kadınların ortalama puanı 196,06 iken erkeklerin ortalama puanı 171,57'dir. **Buna göre kadınların İletişim ve Bütünlük puanı erkeklerden daha fazladır.**

Farklı cinsiyet grupları arasında İşin Doğası (2) bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). Kadınların ortalama puanı 197,87 iken erkeklerin ortalama puanı 170,44. **Buna göre kadınların İşin Doğası (2) puanı erkeklerden daha fazladır.**

Farklı cinsiyet grupları arasında İş Tatmini bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). Kadınların ortalama puanı 195,69 iken erkeklerin ortalama puanı 171,80'dir. **Buna göre kadınların İş Tatmini puanı erkeklerden daha fazladır.**

Farklı cinsiyet grupları arasında Özgürlük, İşin Doğası (1), Amirler, Yönetim, İçsel Motivasyon ve Motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05).

Analiz sonucuna göre "**H1b:** Y kuşağında iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir." hipotezi kabul edilirken "**H1h:** Y kuşağında motivasyon cinsiyete göre farklılık göstermektedir." hipotezi kabul edilememiştir.

Çarıkçı (2000)' nın kişisel faktörlerin süpermarket çalışanlarında iş tatminini nasıl etkilediğini ortaya koymak için gerçekleştirdiği analizde kadınların iş tatmini düzeyinin erkeklere oranla daha düşük düzeyde seyrettiği sonucuna varmıştır. Bunun sebebini kadınların, erkeklere kıyasla daha vasıfsız işlerde çalıştığı, dolayısıyla çalışma yaşamından beklentilerinin erkekler çalışanlara oranla daha düşük olduğu şeklinde yorumlamaktadır. Aynı çalışmada kadınların iş yerindeki çalışma şartları ve diğer çalışanlarla ilgili olarak elde ettikleri tatminin erkeklerden daha düşük seviyede olduğu belirtilmiştir.

Yapılan diğer araştırmalara kıyasla, bu araştırmada kadınların iş tatminin erkeklere oranla daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun sebebi olarak, özellikle günümüzde kadınların birden fazla rol üstlendiğini ve iş hayatında aktif şekilde rol aldığı gösterilebilir. Çağın değişmesiyle birlikte artık kadınlar, kariyer ve ev hayatlarını birlikte götürebiliyorlar. Sadece ev ve özel yaşamlarında değil iş hayatında da kendilerini göstermek istedikleri ve başarma ihtiyacı duydukları için bayanların iş tatminin erkeklere oranla anlamlı farklılık gösterdiği söylenebilir.

5.8.2.2 Motivasyon Ve İş Tatmininin Yaşa Göre İncelenmesi

Tablo 5.9'de Dışsal Motivasyonun Yaşa Göre Farklılaşma Durumu Analizi istatistiki olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5.9: Dışsal Motivasyonun Yaşa Göre Farklılaşma Durumu Analizi

	Yaşınız	n	Ort.	s.s.	F	p
Dışsal Motivasyon	18 - 22 yaş	20	44,75	12,384	**2,309**	**0,076**
	22 - 27 yaş	122	43,75	9,450		
	27 - 31 yaş	119	41,22	8,979		
	31 - 34 yaş	101	44,25	10,452		

Dışsal motivasyonun yaşa göre farklılaşma durumunun incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Farklı yaş grupları arasında Dışsal Motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo 5.10'da İş Tatmini ve Motivasyonun Yaşa Göre Farklılaşma Durumu Analizi istatistiki olarak ifade edilmiştir

Tablo 5.10: İş Tatmini ve Motivasyonun Yaşa Göre Farklılaşma Durumu Analizi

	Yaşınız	n	Sıra ort.	X2	p	İkili Karşılaştırma
Özgürlük	18 - 22 yaş	20	185,35	**2,692**	**0,442**	-
	22 - 27 yaş	122	183,85			
	27 - 31 yaş	119	169,62			
	31 - 34 yaş	101	191,89			
İşin Doğası (1)	18 - 22 yaş	20	196,05	**9,824**	**,020***	3-4
	22 - 27 yaş	122	177,70			
	27 - 31 yaş	119	162,61			
	31 - 34 yaş	101	205,47			
Ücret ve Ek İmkanlar	18 - 22 yaş	20	215,8	**6,296**	**0,098**	-
	22 - 27 yaş	122	186,67			
	27 - 31 yaş	119	164,09			
	31 - 34 yaş	101	188,97			
Terfi	18 - 22 yaş	20	184,85	**11,575**	**,009***	2-3
	22 - 27 yaş	122	206,8			
	27 - 31 yaş	119	163,85			
	31 - 34 yaş	101	171,07			
İletişim ve	18 - 22 yaş	20	212,53	**9,989**	**,019***	2-3

Bütünlük	22 - 27 yaş	122	199,39			
	27 - 31 yaş	119	161,18			
	31 - 34 yaş	101	177,69			
Amirler	18 - 22 yaş	20	189,4	**4,781**	**0,189**	-
	22 - 27 yaş	122	190,72			
	27 - 31 yaş	119	164,51			
	31 - 34 yaş	101	188,81			
Yönetim	18 - 22 yaş	20	206,55	**9,974**	**,019***	2-3
	22 - 27 yaş	122	199,4			
	27 - 31 yaş	119	160,34			
	31 - 34 yaş	101	179,84			
İşin Doğası (2)	18 - 22 yaş	20	185,38	**6,713**	**0,082**	-
	22 - 27 yaş	122	198,75			
	27 - 31 yaş	119	164,09			
	31 - 34 yaş	101	180,41			
İçsel Motivasyon	18 - 22 yaş	20	190,75	**6,822**	**0,078**	-
	22 - 27 yaş	122	176,87			
	27 - 31 yaş	119	166,85			
	31 - 34 yaş	101	202,52			
Motivasyon	18 - 22 yaş	20	196,95	**7,465**	**0,058**	-
	22 - 27 yaş	122	181,7			
	27 - 31 yaş	119	162,82			
	31 - 34 yaş	101	200,21			
İş Tatmini	18 - 22 yaş	20	198,53	**10,811**	**,013***	2-3
	22 - 27 yaş	122	199,43			
	27 - 31 yaş	119	156,94			
	31 - 34 yaş	101	185,42			

***p<0,05**

"H1c: Y kuşağında iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir." Ve "**H1i:** Y kuşağında motivasyon yaşa göre farklılık göstermektedir." hipotezlerinin incelenmesi amacıyla yapılan kruskal wallis h testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Farklı yaş grupları arasında İşin Doğası (1) bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). 18 – 22 yaşındakilerin ortalama puanı 196,05; 22 – 27 yaşındakilerin 177,70; 27 – 31 yaşındakilerin 162,61; 31 – 34 yaşındakilerin ortalama puanı ise 205,47'dir. Buna göre 31 – 34 yaşlarındakilerin İşin Doğası (1) puanı diğer yaşlardakilerden daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre 27-31 yaş grubu ile 31-34 yaş grubu arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı yaş grupları arasında Terfi bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). 18 – 22 yaşındakilerin ortalama puanı 184,85; 22 – 27 yaşındakilerin 206,80; 27

– 31 yaşındakilerin 163,85; 31 – 34 yaşındakilerin ortalama puanı ise 171,07'dir. Buna göre 22 – 27 yaşlarındakilerin Terfi puanı diğer yaşlardakilerden daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre 22-27 yaş grubu ile 27-31 yaş grubu arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı yaş grupları arasında İletişim ve Bütünlük bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 18 – 22 yaşındakilerin ortalama puanı 212,53; 22 – 27 yaşındakilerin 199,39; 27 – 31 yaşındakilerin 161,18; 31 – 34 yaşındakilerin ortalama puanı ise 177,69'dur. Buna göre 18 – 22 yaşlarındakilerin İletişim ve Bütünlük puanı diğer yaşlardakilerden daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre 22-27 yaş grubu ile 27-31 yaş grubu arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı yaş grupları arasında Yönetim bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 18 – 22 yaşındakilerin ortalama puanı 206,55; 22 – 27 yaşındakilerin 199,40; 27 – 31 yaşındakilerin 160,34; 31 – 34 yaşındakilerin ortalama puanı ise 179,84'tür. Buna göre 18 – 22 yaşlarındakilerin Yönetim puanı diğer yaşlardakilerden daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre 22-27 yaş grubu ile 27-31 yaş grubu arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı yaş grupları arasında İş Tatmini bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 18 – 22 yaşındakilerin ortalama puanı 198,53; 22 – 27 yaşındakilerin 199,43; 27 – 31 yaşındakilerin 156,94; 31 – 34 yaşındakilerin ortalama puanı ise 185,42'dir. Buna göre 22 – 27 yaşlarındakilerin İş Tatmini puanı diğer yaşlardakilerden daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre 22-27 yaş grubu ile 27-31 yaş grubu arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı yaş grupları arasında Özgürlük, Ücret ve İmkanlar, Amirler, İşin Doğası (2), İçsel Motivasyon ve Motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Analiz sonucuna göre **"H1c:** Y kuşağında iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir." Hipotezi kabul edilirken "**H1i:** Y kuşağında motivasyon yaşa göre farklılık göstermektedir." Hipotezi kabul edilememiştir.

Yapılan birçok araştırma neticesinde de yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin de "U" harfi

şeklinde olduğu ifade edilmiştir. Çünkü yaş ilerledikçe bir örgütte çalışan bireyin daha fazla maaş alacağı öngörüsü vardır. İlerleyen yaşlarda alınan ödüllerin de artması ile birlikte tatmin düzeyinde de bir artış olacağı kabul edilir. Yapılan araştırmalar sonucunda, genellikle 30'lu yaşlarda tatmin düzeyinin maksimum seviyede olduğu, 40'lı yaşlarda inişe geçtiği, 50'li yaşlara gelindikçe tekrar arttığı görülmektedir (Yelboğa, 2007).

İş tatminin özellikle 20'li ve 30'lu yaşlarda en yüksek seviyelerde seyretmesi, 40'lı ve 50'li yaşlarda inişe geçmesinin sebebleri olarak, yaşın artmasıyla birlikte yeni neslin yönetici pozisyonlara geçerek X kuşağının yerini alması gösterilebilir. Daha genç bireylerde 20-30'lu yaşlarda başarma ve yükselme ihtiyacı arttığından iş tatminleri daha yüksek görülebilmektedir.

5.8.2.3 Motivasyon Ve İş Tatmininin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Tablo 5.11'de Dışsal Motivasyonun Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu Analizi istatistiki olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5.11: Dışsal Motivasyonun Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu Analizi

	Medeni Durum	**n**	**Ort**	**s.s.**	**F**	**p**
	Bekar	157	43,86	9,727		
Dışsal Motivasyon	Evli	193	42,41	9,651	**0,935**	**,394**
	Boşandı	14	42,86	13,535		

Dışsal motivasyonun medeni göre farklılaşma durumunun incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Farklı medeni durum grupları arasında Dışsal Motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 5.12'de İş Tatmini ve Motivasyonun Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu Analizi istatistiki olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5.12: İş Tatmini ve Motivasyonun Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu Analizi

	Medeni Durum	n	Sıra ort.	X2	p
Özgürlük	Bekar	157	181,30	**0,053**	**,974**
	Evli	193	183,65		
	Boşandı	14	180,04		
İşin Doğası (1)	Bekar	157	176,02	**1,290**	**,525**
	Evli	193	186,48		
	Boşandı	14	200,39		
Ücret ve Ek İmkanlar	Bekar	157	187,19	**0,578**	**,749**
	Evli	193	178,63		
	Boşandı	14	183,32		
Terfi	Bekar	157	192,31	**2,965**	**,227**
	Evli	193	173,59		
	Boşandı	14	195,32		
İletişim ve Bütünlük	Bekar	157	194,02	**3,324**	**,190**
	Evli	193	173,65		
	Boşandı	14	175,43		
Amirler	Bekar	157	187,19	**0,559**	**,756**
	Evli	193	178,92		
	Boşandı	14	179,21		
Yönetim	Bekar	157	190,99	**2,048**	**,359**
	Evli	193	175,23		
	Boşandı	14	187,50		
İşin Doğası (2)	Bekar	157	191,46	**2,064**	**,356**
	Evli	193	176,12		
	Boşandı	14	170,04		
İçsel Motivasyon	Bekar	157	180,63	**1,064**	**0,588**
	Evli	193	181,97		
	Boşandı	14	210,71		
Motivasyon	Bekar	157	187,73	**1,284**	**,526**
	Evli	193	177,01		
	Boşandı	14	199,61		
İş Tatmini	Bekar	157	189,63	**1,401**	**,496**
	Evli	193	176,37		
	Boşandı	14	187,04		

"H1d: Y kuşağında iş tatmini medeni duruma göre farklılık göstermektedir." ve "**H1j:** Y kuşağında motivasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir." hipotezlerinin incelenmesi amacıyla yapılan kruskal wallis h testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Farklı eğitim grupları arasında Özgürlük, İşin Doğası (1), Ücret ve İmkanlar, Terfi, İletişim ve Bütünlük, Yönetim, İşin Doğası (2), İçsel Motivasyon, Motivasyon ve İş Tatmini bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Analiz sonucuna göre **H1d:** Y kuşağında iş tatmini medeni duruma göre farklılık göstermektedir." Ve "**H1j:** Y kuşağında motivasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir." Hipotezleri kabul edilememiştir.

Cimete, Gencalp ve Keskin (2003: 154) tarafından İstanbul'da 501 hemşirenin çalıştığı bir hastanede yapılan çalışmanın sonucuna göre, boşanmış veya dul çalışanların bekar olanlara göre işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmüştür. Yapılan her iki çalışmaya da baktığımız zaman evli çalışanların iş tatmini düzeylerinde bir artış olduğu görülmüştür. Bu durumun sebeplerine baktığımız zaman ise, evliliğin daha fazla sorumluluk duygusu kazandırdığını ve paraya olan ihtiyacı daha fazla artırdığını söylemek mümkündür.

Yapılan bu araştırma Y kuşağını kapsadığından diğer araştırmalara kıyasla aksi yönde sonuçlarla karşılaşılmıştır. Y kuşağında iş tatmini ve motivasyonun medeni duruma göre farklılık göstermemesinin sebepleri, Y kuşağı çalışanları özgür ve ben merkezci bir kuşak olarak adlandırılmaktadır bu bağlamda, Y kuşağı için ücret veya statüden önce 'ben ne istiyorum ve mutluyum bu işte?' sorusu gelir. Y kuşağının evli veya bekar olması iş tatminini ve motivasyonunu etkilememektedir sonucuna varılabilir.

5.8.2.4 Motivasyon Ve İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Tablo 5.13'te Dışsal Motivasyonun Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu Analizi istatistiki olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5.13: Dışsal Motivasyonun Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu Analizi

	Eğitim Durumu	n	Ort.	s.s.	F	p	İkili Karşılaştırma
Dışsal Motivasyon	İlkokul	17	42,82	8,376	**2,776**	**,018***	3-5
	Ortaokul	64	41,83	10,977			
	Lise	145	41,67	10,171			
	Ön Lisans	25	42,96	10,764			
	Lisans	89	46,15	7,548			
	Lisans Üstü / Doktora	23	41,39	8,532			

***p<0,05**

Dışsal motivasyonun eğitim durumuna göre farklılaşma durumunun incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Farklı eğitim durumu grupları arasında Dışsal Motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitim durumu ilkokul olanların ortalama puanı 42,82; ortaokul ortalama puanı 41,83; lise ortalama puanı 41,67; ön lisans ortalama puanı 42,96; lisans ortalama puanı 46,15; lisans üstü / doktora olanların ortalama puanı ise 41,39'dur. Buna göre lisans mezunlarının Dışsal Motivasyon puanı diğer eğitim durumu gruplarından daha fazladır.

Tablo 5.14'te İş Tatmini ve Motivasyonun Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu Analizi istatistiki olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5.14: İş Tatmini ve Motivasyonun Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu Analizi

	Eğitim Durumu	n	Sıra ort.	X2	p	İkili Karşılaştırma
Özgürlük	İlkokul	17	162,91	**14,346**	**,014***	3-5
	Ortaokul	64	181,34			
	Lise	145	161,76			
	Ön Lisans	25	206,44			
	Lisans	89	201,63			
	Lisans Üstü / Doktora	23	223,04			
İşin Doğası (1)	İlkokul	17	195,26	**21,134**	**,001***	3-5
	Ortaokul	64	181,89			
	Lise	145	153,78			
	Ön Lisans	25	208,04			
	Lisans	89	213,04			
	Lisans Üstü / Doktora	23	201,98			
Ücret Ve Ek İmkanlar	İlkokul	17	205,18	**7,671**	**0,175**	-
	Ortaokul	64	190,67			
	Lise	145	171,43			
	Ön Lisans	25	204,88			
	Lisans	89	191,79			
	Lisans Üstü / Doktora	23	144,61			
Terfi	İlkokul	17	211,35	**11,449**	**,043***	3-5
	Ortaokul	64	174,52			
	Lise	145	168,09			
	Ön Lisans	25	186,26			
	Lisans	89	209,29			
	Lisans Üstü / Doktora	23	158,54			
İletişim Ve	İlkokul	17	189,59	**13,258**	***,021**	3-5

Bütünlük	Ortaokul	64	176,71			
	Lise	145	163,53			
	Ön Lisans	25	183,34			
	Lisans	89	214,34			
	Lisans Üstü / Doktora	23	180,91			
Amirler	İlkokul	17	175,38	**8,635**	**0,125**	-
	Ortaokul	64	183,2			
	Lise	145	165,01			
	Ön Lisans	25	193,12			
	Lisans	89	199,01			
	Lisans Üstü / Doktora	23	212,74			
Yönetim	İlkokul	17	177,15	**16,195**	**,006***	2-5 3-5
	Ortaokul	64	174,13			
	Lise	145	167,29			
	Ön Lisans	25	175,04			
	Lisans	89	219,6			
	Lisans Üstü / Doktora	23	162,28			
İşin Doğası (2)	İlkokul	17	192,35	**13,166**	**,022***	3-5
	Ortaokul	64	176,29			
	Lise	145	166,27			
	Ön Lisans	25	203,64			
	Lisans	89	210,87			
	Lisans Üstü / Doktora	23	154,2			
İçsel Motivasyon	İlkokul	17	218,09	**17,94**	**,003***	3-5
	Ortaokul	64	168,23			
	Lise	145	160,06			
	Ön Lisans	25	193,98			
	Lisans	89	211,5			
	Lisans Üstü / Doktora	23	204,78			
Motivasyon	İlkokul	17	193,47	**17,588**	**,004***	3-5
	Ortaokul	64	172,65			
	Lise	145	161,46			
	Ön Lisans	25	188,86			
	Lisans	89	219,16			
	Lisans Üstü / Doktora	23	177,80			
İş Tatmini	İlkokul	17	197,68	**17,657**	**,003***	3-5
	Ortaokul	64	176,77			
	Lise	145	159,48			
	Ön Lisans	25	196,80			
	Lisans	89	216,92			
	Lisans Üstü / Doktora	23	175,76			

***p<0,05**

"H1e: Y kuşağında iş tatmini eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir." Ve "**H1k:** Y kuşağında motivasyon eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir." Hipotezlerinin incelenmesi amacıyla yapılan kruskal wallis h testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Farklı eğitim durumu grupları arasında Özgürlük bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitim durumu ilkokul olanların ortalama puanı 162,91; ortaokul ortalama puanı 181,34; lise ortalama puanı 161,76; ön lisans ortalama puanı 206,44; lisans ortalama puanı 201,63; lisans üstü / doktora olanların ortalama puanı ise 223,04'tür. Buna göre lisans üstü / doktora mezunlarının Özgürlük puanı diğer eğitim durumu gruplarından daha fazladır. **İkili karşılaştırma testi sonucuna göre lise mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.**

Farklı eğitim durumu grupları arasında İşin Doğası (1) bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitim durumu ilkokul olanların ortalama puanı 195,26; ortaokul ortalama puanı 181,89; lise ortalama puanı 153,78; ön lisans ortalama puanı 208,04; lisans ortalama puanı 213,04; lisans üstü / doktora olanların ortalama puanı ise 201,98'dir. Buna göre lisans mezunlarının İşin Doğası (1) puanı diğer eğitim durumu gruplarından daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre lise mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı eğitim durumu grupları arasında Terfi bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitim durumu ilkokul olanların ortalama puanı 211,35; ortaokul ortalama puanı 174,52; lise ortalama puanı 168,09; ön lisans ortalama puanı 186,26; lisans ortalama puanı 209,29; lisans üstü / doktora olanların ortalama puanı ise 158,54'tür. **Buna göre ilkokul mezunlarının Terfi puanı diğer eğitim durumu gruplarından daha fazladır.** İkili karşılaştırma testi sonucuna göre lise mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı eğitim durumu grupları arasında İletişim ve Bütünlük bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitim durumu ilkokul olanların ortalama puanı 189,59; ortaokul ortalama puanı 176,71; lise ortalama puanı 163,53; ön lisans ortalama puanı 183,34; lisans ortalama puanı 214,34; lisans üstü / doktora olanların ortalama puanı ise 180,91'dir. Buna göre lisans mezunlarının İletişim ve Bütünlük puanı diğer eğitim durumu gruplarından daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre lise mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı eğitim durumu grupları arasında Yönetim bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitim durumu ilkokul olanların ortalama puanı 177,15; ortaokul

ortalama puanı 174,13; lise ortalama puanı 167,29; ön lisans ortalama puanı 175,04; lisans ortalama puanı 219,60; lisans üstü / doktora olanların ortalama puanı ise 162,28'dir. Buna göre lisans mezunlarının Yönetim puanı diğer eğitim durumu gruplarından daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre ortaokul mezunları ve lise mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı eğitim durumu grupları arasında İşin Doğası (2) bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitim durumu ilkokul olanların ortalama puanı 192,35; ortaokul ortalama puanı 176,29; lise ortalama puanı 166,27; ön lisans ortalama puanı 203,64; lisans ortalama puanı 210,87; lisans üstü / doktora olanların ortalama puanı ise 154,20. Buna göre lisans mezunlarının İşin Doğası (2) puanı diğer eğitim durumu gruplarından daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre lise mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı eğitim durumu grupları arasında İçsel Motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitim durumu ilkokul olanların ortalama puanı 218,09; ortaokul ortalama puanı 168,23; lise ortalama puanı 160,06; ön lisans ortalama puanı 193,98; lisans ortalama puanı 211,50; lisans üstü / doktora olanların ortalama puanı ise 204,78. Buna göre ilkokul mezunlarının İçsel Motivasyon puanı diğer eğitim durumu gruplarından daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre lise mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı eğitim durumu grupları arasında Motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitim durumu ilkokul olanların ortalama puanı 193,47; ortaokul ortalama puanı 172,65; lise ortalama puanı 161,46; ön lisans ortalama puanı 188,86; lisans ortalama puanı 219,16; lisans üstü / doktora olanların ortalama puanı ise 177,80. Buna göre lisans mezunlarının Motivasyon puanı diğer eğitim durumu gruplarından daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre lise mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı eğitim durumu grupları arasında İş Tatmini bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitim durumu ilkokul olanların ortalama puanı 197,68; ortaokul ortalama puanı 176,77; lise ortalama puanı 159,48; ön lisans ortalama puanı 196,80; lisans ortalama puanı 216,92 lisans üstü / doktora olanların ortalama puanı ise 175,76'dır. Buna

göre lisans mezunlarının İş Tatmini puanı diğer eğitim durumu gruplarından daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre lise mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı eğitim durumu grupları arasında Amirler, Ücret ve Ek İmkanlar bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05).

Analiz sonucuna göre **"H1e:** Y kuşağında iş tatmini eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir." Ve "**H1k:** Y kuşağında motivasyon eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir." Hipotezleri kabul edilmiştir.

Tınar, Gürçay ve Demirbilek tarafından gerçekleştirilen "*Bireysel İlgi Odağı Olarak Çalışma Yaşamı*" araştırmasında iş ile alınan eğitim arasındaki ilişki araştırılmış, araştırma sonucunda yapılan iş ve alınan eğitimin birbiriyle uyum içinde olmadığı durumların azımsanamayacak derecede olduğuna değinilmiştir. Bunun da, birey için çalışmanın, merkezi ilgi odağı haline gelmesini engelleyen bir sonuç doğurduğuna dikkat çekilmiştir.

Yapılan bu araştırmada lisans mezunlarının iş tatmini ve motivasyonunun lise mezunlarına kıyasla anlamlı derece yüksek olduğu görülmektedir. Günümüzde insan kaynakları algısının değişmesiyle birlikte, lisans ve lisans üstü derecesiyşe mezun olanlar alanlarına göre işlere yerleştirilmektedir. Lise mezunlarına kıyasla aldıkları yan haklar, ücretler ve ödüller değişmektedir. İkili karşılaştırma testinde anlamlı bulunan bir diğer sonuç ise, terfidir. İlkokul mezunlarının terfi puanı diğer eğitim gruplarından anlamlı derecede yüksek çıkmıştır. İlkokul mezunu çalışanlar, alaylı tabiriyle yetiştirmektedirler kendilerini. İşi işin başında öğrenerek kendilerini geliştirirler ve yıllar içinde alacakları terfi onlar için önem taşır ve bir çok alanda işin başında yetiştiklerinden farklı bir bölüme terfi etme şanslarıda çok daha yüksek olduğu söylenilebilir.

5.8.2.5 Motivasyon Ve İş Tatmininin Çalışma Süresine Göre İncelenmesi

Tablo 5.15'te Dışsal Motivasyonun Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu Analizi istatistiki olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5.15: Dışsal Motivasyonun Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu Analizi

	Çalışma süresi	n	Ort.	s.s.	F	p	İkili Karşılaştırma
Dışsal Motivasyon	1 seneden az	122	44,81	9,696	**3,709**	**,012***	1-4
	1 - 2 sene	80	42,86	9,318			
	3 - 5 sene	90	42,89	10,640			
	5 - 10 sene	68	39,91	8,912			

***p<0,05**

Dışsal motivasyonun çalışma süresine göre farklılaşma durumunun incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Farklı çalışma süresi grupları arasında Dışsal Motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). 1 seneden az süredir çalışanların ortalama puanı 44,81; 1 – 2 sene 42,86; 3 – 5 sene 42,89; 5 – 10 senedir çalışanların ortalama puanı ise 39,91'dir. Buna göre kurumda 1 seneden az süredir çalışanların Dışsal Motivasyon puanı diğer çalışma süresi gruplarına göre daha fazladır.

Tablo 5.16'da iş tatmini ve motivasyonun çalişma süresine göre farklilaşma durumu analizi istatistiki olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5.16: İş Tatmini ve Motivasyonun Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu Analizi

	Çalışma süresi	n	Sıra ort	X2	p	İkili Karşılaştırma
Özgürlük	1 seneden az	122	201,32	**7,786**	**0,051**	-
	1 - 2 sene	80	171,08			
	3 - 5 sene	90	172,17			
	5 - 10 sene	68	165,26			
İşin Doğası (1)	1 seneden az	122	196,89	**4,993**	**0,172**	-
	1 - 2 sene	80	174,54			
	3 - 5 sene	90	174,82			
	5 - 10 sene	68	165,63			
Ücret ve Ek İmkanlar	1 seneden az	122	217,25	**26,236**	**,000***	1-2 1-3 1-4
	1 - 2 sene	80	176,41			
	3 - 5 sene	90	159,92			
	5 - 10 sene	68	146,62			
Terfi	1 seneden az	122	215,63	**33,53**	**,000***	1-3 1-4 2-4 3-4
	1 - 2 sene	80	183,24			
	3 - 5 sene	90	171,84			
	5 - 10 sene	68	125,71			
İletişim ve	1 seneden az	122	213,07	**21,182**	**,000***	1-3

Bütünlük	1 - 2 sene	80	177,84			1-4
	3 - 5 sene	90	163,28			
	5 - 10 sene	68	147,99			
Amirler	1 seneden az	122	210,05	**17,603**	**,001***	1-2 1-4
	1 - 2 sene	80	166,6			
	3 - 5 sene	90	175,82			
	5 - 10 sene	68	150,04			
Yönetim	1 seneden az	122	214,86	**25,453**	**,000***	1-2 1-3
	1 - 2 sene	80	176,45			
	3 - 5 sene	90	167,09			
	5 - 10 sene	68	141,38			
İşin Doğası (2)	1 seneden az	122	206,04	**15,112**	**,002***	1-3 1-4
	1 - 2 sene	80	184,06			
	3 - 5 sene	90	165,28			
	5 - 10 sene	68	150,65			
İçsel Motivasyon	1 seneden az	122	186,3	**4,013**	**0,260**	-
	1 - 2 sene	80	168,73			
	3 - 5 sene	90	193,51			
	5 - 10 sene	68	166,71			
Motivasyon	1 seneden az	122	196,65	**8,25**	**,041***	1-4
	1 - 2 sene	80	175,11			
	3 - 5 sene	90	184,62			
	5 - 10 sene	68	152,42			
İş Tatmini	1 seneden az	122	221,16	**34,174**	**,000***	1-2 1-3
	1 - 2 sene	80	175,91			
	3 - 5 sene	90	164,01			
	5 - 10 sene	68	134,78			

***p<0,05**

"H1f: Y kuşağında iş tatmini kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir." ve "**H1l:** Y kuşağında motivasyon kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir." hipotezlerinin incelenmesi amacıyla yapılan kruskal wallis h testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Farklı çalışma süresi grupları arasında Ücret ve Ek İmkanlar bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). 1 seneden az süredir çalışanların ortalama puanı 217,25; 1 – 2 sene 176,41; 3 – 5 sene 159,92; 5 – 10 senedir çalışanların ortalama puanı ise 146,62'dir. Buna göre kurumda 1 seneden az süredir çalışanların Ücret ve Ek İmkanlar puanı diğer çalışma süresi gruplarına göre daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre kurumda 1 seneden az süredir çalışanlar ile 1-2, 3-5 ve 5-10 senedir çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı çalışma süresi grupları arasında Terfi bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 1 seneden az süredir çalışanların ortalama puanı 215,63; 1 – 2 sene 183,24; 3 – 5 sene 171,84; 5 – 10 senedir çalışanların ortalama puanı ise 125,71'dir. Buna göre kurumda 1 seneden az süredir çalışanların Terfi puanı diğer çalışma süresi gruplarına göre daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre kurumda 1 seneden az süredir çalışanlar ile 3-5 ve 5-10 senedir çalışanlar ve 1-2 senedir çalışanlar ile 3-5 ve 5-10 senedir çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı çalışma süresi grupları arasında İletişim ve Bütünlük bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 1 seneden az süredir çalışanların ortalama puanı 213,07; 1 – 2 sene 177,84; 3 – 5 sene 163,28; 5 – 10 senedir çalışanların ortalama puanı ise 147,99'dur. Buna göre kurumda 1 seneden az süredir çalışanların İletişim ve Bütünlük puanı diğer çalışma süresi gruplarına göre daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre kurumda 1 seneden az süredir çalışanlar ile 3-5 ve 5-10 senedir çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı çalışma süresi grupları arasında Amirler bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 1 seneden az süredir çalışanların ortalama puanı 210,05; 1 – 2 sene 166,60; 3 – 5 sene 175,82; 5 – 10 senedir çalışanların ortalama puanı ise 150,04'tür. Buna göre kurumda 1 seneden az süredir çalışanların Amirler puanı diğer çalışma süresi gruplarına göre daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre kurumda 1 seneden az süredir çalışanlar ile 1-2 ve 5-10 senedir çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı çalışma süresi grupları arasında Yönetim bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 1 seneden az süredir çalışanların ortalama puanı 214,86; 1 – 2 sene 176,45; 3 – 5 sene 167,09; 5 – 10 senedir çalışanların ortalama puanı ise 141,38'dir. Buna göre kurumda 1 seneden az süredir çalışanların Yönetim puanı diğer çalışma süresi gruplarına göre daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre kurumda 1 seneden az süredir çalışanlar ile 1-2 ve 3-5 senedir çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı çalışma süresi grupları arasında İşin Doğası (2) bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 1 seneden az süredir çalışanların ortalama puanı 206,04; 1 – 2 sene 184,06; 3 – 5 sene 165,28; 5 – 10 senedir çalışanların ortalama puanı ise 150,28. Buna göre kurumda 1 seneden az süredir çalışanların İşin Doğası (2) puanı diğer çalışma

süresi gruplarına göre daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre kurumda 1 seneden az süredir çalışanlar ile 3-5 ve 5-10 senedir çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı çalışma süresi grupları arasında Motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 1 seneden az süredir çalışanların ortalama puanı 196,65; 1 – 2 sene 175,11; 3 – 5 sene 184,62; 5 – 10 senedir çalışanların ortalama puanı ise 152,42'dir. Buna göre kurumda 1 seneden az süredir çalışanların Motivasyon puanı diğer çalışma süresi gruplarına göre daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre kurumda 1 seneden az süredir çalışanlar ile 3-5 senedir çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı çalışma süresi grupları arasında İş Tatmini bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 1 seneden az süredir çalışanların ortalama puanı 221,16; 1 – 2 sene 175,91; 3 – 5 sene 164,01; 5 – 10 senedir çalışanların ortalama puanı ise 134,78. Buna göre kurumda 1 seneden az süredir çalışanların İş Tatmini puanı diğer çalışma süresi gruplarına göre daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre kurumda 1 seneden az süredir çalışanlar ile 1-2 ve 3-5 senedir çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı çalışma süresi grupları arasında Özgürlük, İşin Doğası (1) ve İçsel Motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Analiz sonucuna göre **"H1f:** Y kuşağında iş tatmini kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir." ve "**H1l:** Y kuşağında motivasyon kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir." Hipotezleri kabul edilmiştir.

Türkiye'de yapılan bir araştırmada ise kıdemin dışsal iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu araştırma aynı işte uzun sürelerle çalışan bireylerin, çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark etmelerinin bu bulgunun bir sebebi olabileceğini ortaya koymaktadır (Yelboğa, 2007)

Yapılan bu araştırma sonucunda, Y kuşağında kurumda bir seneden az çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarının anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir. Kurumda bir seneden az çalışanlar, yeni işe başlamanın verdiği heyecan, başarma ihtiyacı ve beklentilerle işe girmektedirler fakat seneler geçtikçe ve arzu ettikleri beklentiler karşılanmadığında tatmin ve motivasyon azaldığı görülmektedir. Bu durumda yöneticilere

ve insan kaynaklarına önemli görevler düşmektedir. Gizlilik içerisinde yapılacak anketlerle çalışanların beklentileri, hayalleri, idealleri sorulmalı ve ölçülmeye çalışılmalıdır. Fikirleri sorulmalı ve dinlenmelidir ancak şeffaf ve sorunlara eğilen bir yönetim ve insan kaynakları ile bunu çözmek mümkün olacaktır.

5.8.2.6 Motivasyon Ve İş Tatmininin Pozisyona Göre İncelenmesi

Tablo 5.17'de dışsal motivasyonun pozisyona göre farklilaşma durumu analizi istatistiki olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5.17: Dışsal Motivasyonun Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu Analizi

	Posizyon	**n**	**Ort.**	**s.s.**	**F**	**p**	**İkili Karşılaştırma**
Dışsal Motivasyon	Mavi Yaka	189	42,04	10,068	**4,869**	**,008***	1-3 2-3
	Beyaz Yaka	124	43,30	9,322			
	Yönetici Ve Üstü	21	48,95	9,426			

***p<0,05**

Dışsal motivasyonun pozisyona göre farklılaşma durumunun incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Farklı çalışma pozisyonu grupları arasında Dışsal Motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). Mavi yakalıların ortalama puanı 42,04; beyaz yakalıların ortalama puanı 43,30; yönetici ve üstü olanların ortalama puanı ise 48,95'tir. Buna göre yönetici ve üstü pozisyonda olanların Dışsal Motivasyon puanı diğer çalışma pozisyonu gruplarına göre daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre yöneticiler ile beyaz yaka ve mavi yaka arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Tablo 5.18'de iş tatmini ve motivasyonun pozisyona göre farklilaşma durumu analizi istatistiki olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5.18: İş Tatmini ve Motivasyonun Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu Analizi

	Çalışma Pozisyonu	n	Sıra ort.	X2	p	İkili Karşılaştırma
Özgürlük	Mavi Yaka	189	162,12	**3,154**	**0,207**	-
	Beyaz Yaka	124	170,20			
	Yönetici Ve Üstü	21	199,98			
İşin Doğası (1)	Mavi Yaka	189	152,00	**12,245**	**,002***	1-2 1-3
	Beyaz Yaka	124	184,59			
	Yönetici Ve Üstü	21	206,12			
Ücret Ve Ek İmkanlar	Mavi Yaka	189	168,60	**1,824**	**0,402**	-
	Beyaz Yaka	124	161,69			
	Yönetici Ve Üstü	21	191,88			
Terfi	Mavi Yaka	189	161,48	**3,308**	**0,191**	-
	Beyaz Yaka	124	171,16			
	Yönetici Ve Üstü	21	200,05			
İletişim Ve Bütünlük	Mavi Yaka	189	159,81	**5,626**	**0,060**	-
	Beyaz Yaka	124	171,96			
	Yönetici Ve Üstü	21	210,38			
Amirler	Mavi Yaka	189	163,80	**0,869**	**0,648**	-
	Beyaz Yaka	124	170,80			
	Yönetici Ve Üstü	21	181,33			
Yönetim	Mavi Yaka	189	159,36	**3,549**	**0,170**	-
	Beyaz Yaka	124	176,24			
	Yönetici Ve Üstü	21	189,17			
İşin Doğası (2)	Mavi Yaka	189	157,81	**4,743**	**0,093**	-
	Beyaz Yaka	124	181,97			
	Yönetici Ve Üstü	21	169,24			
İçsel Motivasyon	Mavi Yaka	189	158,95	**5,23**	**0,073**	-
	Beyaz Yaka	124	174,21			
	Yönetici Ve Üstü	21	204,81			
Motivasyon	Mavi Yaka	189	157,51	**7,93**	**,019***	1-3
	Beyaz Yaka	124	174,57			
	Yönetici Ve Üstü	21	215,71			
İş Tatmini	Mavi Yaka	189	158,17	**5,515**	**0,063**	-
	Beyaz Yaka	124	175,68			
	Yönetici Ve Üstü	21	203,14			

***p<0,05**

"H1g: Y kuşağında iş tatmini işyerindeki pozisyona göre farklılık göstermektedir." Ve "**H1m:** Y kuşağında motivasyon işyerindeki pozisyona göre farklılık göstermektedir." Hipotezlerinin incelenmesi amacıyla yapılan kruskal wallis h testi sonuçları tabloda

verilmiştir.

Farklı çalışma pozisyonu grupları arasında İşin Doğası (1) bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Mavi yakalıların ortalama puanı 152,00; beyaz yakalıların ortalama puanı 184,59; yönetici ve üstü olanların ortalama puanı ise 206,12'dir. Buna göre yönetici ve üstü pozisyonda olanların İşin Doğası (1) puanı diğer çalışma pozisyonu gruplarına göre daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre yöneticiler ile beyaz yaka ve mavi yaka arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı çalışma pozisyonu grupları arasında Motivasyon bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Mavi yakalıların ortalama puanı 157,51; beyaz yakalıların ortalama puanı 174,57; yönetici ve üstü olanların ortalama puanı ise 215,71'dir.. Buna göre yönetici ve üstü pozisyonda olanların Motivasyon puanı diğer çalışma pozisyonu gruplarına göre daha fazladır. İkili karşılaştırma testi sonucuna göre yöneticiler ile mavi yaka arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Farklı çalışma pozisyonu grupları arasında Özgürlük, Ücret ve Ek İmkanlar, Terfi, İletişim ve Bütünlük, Amirler, Yönetim, İşin Doğası (2), İçsel Motivasyon ve İş Tatmini bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Analiz sonucuna göre **"H1g:** Y kuşağında iş tatmini işyerindeki pozisyona göre farklılık göstermektedir." Hipotezi kabul edilemezken "**H1m:** Y kuşağında motivasyon işyerindeki pozisyona göre farklılık göstermektedir." Hipotezi kabul edilmiştir.

Bir çok kurumda pozisyona göre verilen ayrıcalıklar, yan haklar ve yetkiler farklı olduğundan bu durum çalışanların motivasyonlarını arttırabilmektedir. Türkiye'de statüye verilen değerin yadsınamayacak derecede önemli olduğu söylenebilir. Bir çok çalışan ünvanının değişmesini maaşının artmasına tercih edebiliyor. Çalışanları statü ve verilen haklar önemli ölçüde motive ediyor denilebilir.

Yapılan bu çalışmada iş tatmini iş yerindekine pozisyona göre farklılık göstermemektedir sonucuna varılmıştır. İş tatminin pozisyona göre farklılık göstermemesinin nedeni için, iş tatminin motivasyona göre daha durağan bir olgu olduğunu söyleyenebilir.

BÖLÜM 6: SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Motivasyon, bireyi belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalar bütünüdür. Dinamik yapılı, psikolojik bir süreç olan motivasyon süreci ise; birey ihtiyaçları ile başlamakta, söz konusu ihtiyaçları karşılamaya yönelik çaba ile devam etmekte ve tatmin ile sona ermesi halinde bireyde mutluluk oluşturmaktadır.

İhtiyaçların bir amaca yönelik davranışa dönüşmesini tetikleyen olgu, motivasyondur. İnsan davranışlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek, yani örgütsel amaçlarla kişisel amaçları yakınlaştırabilmek için, davranışın ardındaki ihtiyacı ve yönlendirdiği amacı doğru algılamak gereklidir. Bireyler, birbirlerinden farklı ihtiyaçlara sahip olduklarından tercih ettikleri motivasyon araçları da farklılık göstermektedir.

Dolayısıyla her duruma uyan bir motivasyonel yaklaşımdan söz etmek mümkün olmadığından; yöneticilerin, uzun bir uğraş isteyen işgörenlerini tanıma sürecini önemsemeleri gereklidir. İşgörenlerini motive edebilme konusunda bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin, örgütlerinde her zaman başarıya ulaştığı görülmektedir.

İş tatmini ise; işgörenlerin arzuları ile işin özelliklerinin birbiriyle örtüşmesi sonucu ortaya çıkan "memnun olma" duygusudur. İşgörenin iş tatmininin olması, kuruma bağlılığı ve çalışma verimliliğini arttırdığından, yöneticilerin iş tatmini yaratacak stratejiler benimsemeleri gerekmektedir. İşgörenlerin motivasyon ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Motive olmuş işgörenlerin, iş tatminleri de artacak ve böylece örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilecektir.

İş insan hayatından vazgeçilmez ve en önemli parçalardan biridir. Bu yüzden, çalışanların işlerinden memnunluk dereceleri günlük yaşantılarını da etkiler niceliktedir. Çalışanların işyerinde karşılaştıkları olumlu ya da olumsuz durumları özel hayatlarına yansıtıyor olmaları normal bir olgudur. Motivasyon kavramı bireylerin özel hayatlarını da etkiler niceliğe sahiptir. Motivasyon, bireylere yaşam doyumu sağlamakta ve yaşam doyumu ise iş doyumunu da içine alır.

Çalışanın mutluluğu, özellikle işinden memnun olması önemlidir. İşletme içersinde yaptığı işten mutlu olan bir çalışan işletmeye normalden daha fazla yararlı olacaktır. Bu durumda işletmeye verimliliğin yanı sıra örgütsel bağlılığı arttıracaktır. İşletmelerin vazgeçilmez

unsuru olan insan kaynakları yönetimine motivasyonu sağlama konusunda önemli iş düşmektedir. Çalışanın verimliliğinin artması, iş tatmin düzeyinin artması ve böylece örgüte birinci elden katkı sağlaması motivasyonla mümkün olacaktır. Bu sebeple örgütler kendi gelecekleri için var olan çalışanın adaptasyonunu sağlamak amacıyla, kendilerine motivasyon kuramlarından yola çıkarak bir strateji belirlemeli ve belirli aralıklar ile uygulamaya koymalıdırlar.

Bir örgütte, motivasyon konusu ile yöneticiler yakından ilgilenmelidir. Çünkü yöneticilerin başarısı, astlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarını sağlamakla mümkündür. Bu bağlamda, yönetici açısından önemli olan çalışanın organizasyonun amaçları doğrultusunda çalışmasıdır. Bu düzeni sağlamak yöneticinin elindedir. İşletmelerde çalışanların her birisi kendisine yapılması için verilen görevleri yerine getirmek için çabalamaya istekli olmadığı sürece yönetsel birçok etkinliklerden sonuç alınamamaktadır. Çalışanların, kendi görevlerini etkin şekillerde yerine getirmek için istekli olmaları gerekmektedir. Bu durumda motivasyonun rolü istek oluşturmak, geliştirmek, devam ettirmektir.

Yapılan araştırmalar, iş tatmini yüksek olan insanların hem ruhsal, hem de fiziksel sağlıklarının iyi olmasının yanı sıra, kısa sürede yeni işleri öğrenebildiklerini, başkalarına yardım eden, çatışmalardan uzak duran, daha az iş kazalarına uğrama risklerine sahip, müşterilerine daha olumlu yaklaşan ve hizmet eden, hatta katılımcı bir davranış sergileyen kişiler olduklarını göstermektedir. Kısacası, iş tatmini yüksek olan çalışanlar, verimli ve mutlu çalışanlardır. Verimli çalışan da, kendini iyi hissetmekte ve sonuçta da daha çok tatmin duymaktadır.

Bu araştırma ile Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini-motivasyon ilişkileri ele alınmaya çalışılmıştır.

Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Y kuşağı çalışanların İş Tatmini ile Motivasyonları arasında ise pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre Y Kuşağı, çalışanların motivasyonları arttıkça iş tatminleri de artmaktadır.

- Y kuşağı çalışanların İş Tatmini cinsiyete bağlı olarak değişiklik gösterirken, motivasyonları cinsiyete bağlı olarak değişiklik göstermemektedir. Kadınların iş tatmininin erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Y kuşağı çalışanların İş Tatmini yaşa bağlı olarak değişiklik gösterirken motivasyonları yaşa bağlı olarak değişiklik göstermemektedir. Gençlerin iş tatmini daha yüksektir.
- Y kuşağı çalışanların İş Tatmini ve motivasyonları medeni duruma bağlı olarak değişiklik göstermemektedir.
- Y kuşağı çalışanların iş tatmini ve motivasyonları eğitim düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Lisans mezunlarının iş tatminleri ve motivasyonları en fazla iken, lise mezunlarının en düşüktür.
- Y kuşağı çalışanların iş tatmini ve motivasyonları kurumda çalışma süresine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Kurumda çalışma süresi arttıkça motivasyon ve iş tatmini anlamlı olarak azalmaktadır.
- Y kuşağı çalışanların iş tatmini kurumdaki pozisyona bağlı olarak farklılık göstermez iken, motivasyonları pozisyona bağlı olarak farklılık göstermektedir. Maki yaka çalışanların motivasyon düzeyleri en düşükken, yöneticilerin en yüksektir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular sonucunda Y Kuşağı çalışanlara yönelik olarak şu önerileri getirmek mümkündür:

- Bir kurumda işgören memnuniyetini sağlamak için belirlenen faaliyetler planlanırken, işgörenlerin iş tatmini ve motivasyon düzeyini artırmaya yönelik araçlar tespit edilmeli ve cinsiyet olgusu göz önünde bulundurularak, cinsiyete göre farklılık gösteren etmenler değerlendirilmelidir. Örnek olarak kadın çalışanlar aynı zamanda anne görevini de üstlenebildikleri için işyerinde kreş imkanının sağlanmış olması bir kadın çalışanı motive edebilecek ya da iş tatmin düzeyini artıracak bir araç olabilecektir. Erkek bir çalışan için ise, motivasyon ve iş tatmini düzeylerini artıracak araçlar farklı sportif etkinlikler olarak planlanabilir.
- "Yaş geçmesi" kavramı hemen hemen tüm bireylerde dikkat edilen bir kavramdır. Yaş ilerledikçe kişilerin hayattan beklenti düzeyleri azalma göstermeye başlayacaktır. Bunun sebebi yaşın ilerlemesi ile birlikte bireylerin hayatlarında

istedikleri noktaya ulaşma konusunda ilerleme katetmiş olmalarıdır. Genç bireylerin beklenti ve istekleri sürekli dinamik kalmaktadır. Yaş kavramının motivasyon düzeyini etkileyen bir nitelik olduğu gözönüne alındığında, işletmeler bu durumu avantaja çevirebilecektir. Bunun en güzel yolu da genç çalışan bireyleri motive edecek ve iş tatmin düzeyini artıracak etkinlikler ya da araçlar belirleyip, onları uygulamaları olacaktır.

- Evli bireyler kendileri dışında eşi ve çocuklarına karşı sorumlu olduklarından iş tatmini ve motivasyon anlamında özel olarak düşünülmelidir. Eğer, işletmeler evli çalışanlara karşı motive edici ve iş tatmin düzeylerini artırıcı etmenlere dikkat ederlerse işletme açısından yarar sağlayıcı sonuçlar elde etmeleri kaçınılmaz olacaktır. Örneğin evli çalışanlara lojman imkanı tanınmasının, belirli zamanlarda çocuk yardımı adı altında maddi destek sağlanmasının evli bireylerin iş tatmin ve motivasyon düzeylerini artıracağı aşikardır.
- Bireylerin eğitim düzeylerindeki artış işten beklentilerini artırıcı düzeyde sonuçlar doğurmaktadır. Bu beklentinin karşılanmaması durumunda iş tatminsizliği ve motivasyonda düşüşler görülmektedir. Bu yüzden yüksek eğitim düzeyine sahip bireylere hakettikleri pozisyon verilmeli ve hak ettikleri ücretler ödenmelidir. Eğitim düzeyi yüksek bireylerin sahip oldukları bilgi ve donanımların işletmelere katkı sağlar nitelikte olduğu unutulmamalıdır. Diğer taraftan eğitim seviyesinin düşük ya da yüksek olmasından öte, rekabetçi olabilmek ve çalışanlarını motive edebilmek için, işletmelerin tüm çalışanlarını çağa ayak uydurabilecek nitelikte yetiştirme zorunluluğu bulunmaktadır.
- İnsanların bir işte çalışmalarını zorunlu kılan en önemli nedenlerden biri hayatlarını sürdürebilmek ve insani ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli gelire sahip olmalarıdır. Bunun da iş tatmini ve motivasyon sağlamadaki rolü büyüktür. Bu bağlamda, işyerlerinde adil bir ücret dağılımının yapılması, verilen ücretin onurlu bir yaşam sürmeye yetecek miktarda olması, bunun yanı sıra çalışanın yeteneklerine ve almış olduğu eğitime denk düşmesi önemlidir.
- Çalışanlar emek ve zaman verdikleri işyerlerinde hak ettikleri yerlere gelmeyi bekler ve ister. İş tatmini yüksek ve motive olmuş çalışanların bulundukları pozisyondan mutluluk duydukları görülmektedir. Bu nedenle çalışanlar hak ettikleri pozisyonlara getirilmeli, hak ettikleri yetki ve sorumluluklarla donatılmalıdır.

KAYNAKÇA

ADAİR, J. (2006). Etkili Motivasyon, Çev. Salih Uyan, İstanbul.

ADAIR, J. E. (2006). Leadership and Motivation, Kogan Page Publishers.

AKALP, G. (2003). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3-28.

AKBABA, S. (2006), "Eğitimde Motivasyon", Atatürk Üniv., Kazım Karabekir E.F. Dergisi, 13, 343.

AKINCI, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 4, ss. 1-25

ARTAN, İ. (1981). "Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama", Ankara, Basisen Yayınları

AŞIK, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, Türk İdare Dergisi, Sayı: 467

BAŞARAN, İ. E. (1991). Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

BEHRSTOCK-SHERRATT, E., ve COGGSHALL, J. G. (2010). Realizing the promise of Generation Y. Educational Leadership, 67(8), ss.28-34

BOLAT , T., AYTEMİZ, O., İNCİ, O. (2009). "Yönetim ve Organizasyon", Detay Yayıncılık, Ankara

BOSTANCI, N. (2007). İlköğretim Okulları Birinci Ve İkinci Kademede Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye

BURNETT, J. (2010). Generations: The time machine in theory and practice. Farnham,

Surrey, GBR: Ashgate Publishing Group.

ÇARIKÇI, İ. H. (2000). "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, s. 155-168

ÇATALKAYA, C. (2008). Y kuşağı ve İnsan Kaynakları, Erişim Tarihi: 12.11.2014 http://www.yetenekvekariyer.com/y-kusagi-ve-insan-kaynaklari/

ÇİÇEK, E. (2005). "Süpermarket ve Hipermarketlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 11.

COLDWELL, D.A.L., S. Perumal. "Perceptions of the Measurability, Importance and Effects of Work Equity on Job Satisfaction and Work Motivation: An Exploratory Study of the Utility of Equity Theory"

EISNER, S. P. (2005). Managing Generation Y. SAM Advanced Management Journal, 70(4), 4-15.

ERDEM, R. (1998), Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:2

EREN E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul.

EREN E. (2012). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım Yayım, İstanbul.

ERGENÇ, A. (1982). "İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri", Yönetim Psikolojisi 2. Ulusal Sempozyumunda Sunulan Bildiriler, Yorumlar, Tartışmalar, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, Ankara

ERGİNCAN, T. (2010). Yükseköğretim Mezunlarının Uzmanlık Alanında İstihdam Sorunu Ve İş Doyumu, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

ERGÜL, H. (2005). "Etkili Bir Sağlık İletişimi: Azerbaycan'da Bir Saha Çalışması", HÜ, EFD, C.28, S.2, Ankara.

ERGÜL, H. F. (2008). "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", Dumlupınar Üniv.,

FLEISCHNER, M. (2006). Marketing to generation X", Erişim Tarihi: 09.09.2015 http://www.powerhomebiz.com/042006/genx.htm

FORSYTH P. (2006). Yaratıcı Motivasyon Teknikleri, Çev. Derya Demiray, Resital Yayıncılık, İstanbul.

GENÇ, N. (2012). "Yönetim ve Organizasyon", Dördüncü Baskı, Seçkin Kitabevi, Ankara.

GREENBERG, J. & ROBERT, B. A. (1995). Behavior In Organizations : Understanding And Managing The Human Side Of Work. Fith Edition,Prentice-Hall İnternational.

GÜLNAR, B. (2007). Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu. İstanbul.

GÜNBAYI, İ. (2000). Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme. Ankara: Özen Yayıncılık

GÜR, D. (2004). Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş Uygulanması. KÜTAHYA: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Soysal Bilimler Enstitüsü

HANKS, K. (1999). İnsanları Motive Etme Sanatı, (C. İkizler, Çev.). İstanbul: Alfa Yayıncılık

HODGETTS, M. R. (1994). "Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", (Çev. Canan Çetin), 4. Baskı, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfi Yayınları, Bursa

JUDGE, T. A., & ROBINSON, C. L. (2012). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple-source causal analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 56, 388—421

KANTARCI, K. (1997). Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İş gören Performansına Etkileri, Doktora Tezi, D.E.Ü.S.B.E. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir (yayınlanmamış)

KAPLAN, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye

KARP, H., FULLER, C., SİRİAS, D. (2002). Bridging the boomer xer gap : creating authentic teams for high performance at work. Palo Alto, CA: Davies-Black Pub

KAYNAK, T. (1995). "Organizasyonel Davranış Yönlendirilmesi", İkinci Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları

KEÇECİOĞLU T. ve Oktay, S. (2011). İnsan sermeyesinin sayısallaştırılmasının dayanılmaz çekim gücü. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 12 (3), ss.67-86

KELEŞ, H. N. Ç. (2006). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya

KESER, A. (2011). Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2011

KESİCİ, S. (2006). Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

KILIÇ, M. (2008). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008.

KUTANİŞ, Ö. R. (2004). "Motivasyon Faktörleri: Bir Fındık İşletmesi Örneği", Sakarya Üniversitesi İİBF Dergisi, C.IV, S.1, 49

LOCKE, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizationad psychology (pp. 1297-1343).

Chicago: Rand McNally

LUTHANS, F. (2002). Organizational Behavior. 9. bs. New York: McGraw-Hill.

MAMEDOV, B. (2013). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

MITCHELL B., (2005). Understanding and Managing Different Generations, Erişim Tarihi: 10.09.2015 http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/pdfs/articles/Understanding_and _M anaging_Different_Generations.pdf

MURRAY, A. (1999). Background, Personality, Job Characteristics and Satisfaction with Work in a National Sample, Human Relation, Vol:35

NOTTER J. (2005). Why Generations Matter, and Why They Don't: The Business Realities of Diversity in the Workplace. Financial Management Symposium

OKUMUŞ, M. (2011). Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi, Ark Kitapları, İstanbul

ÖLÇER, F. (2005). "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 25, 1-26

ÖNEN, L - TÜZÜN, M. B. (2005). Motivasyon, Epsilon Yayınevi, İstanbul.

ÖRÜCÜ, E. ESENKAL, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:8, Sayı:14

ÖZDAMAR, K. (1997). "Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi ", Beşinci Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir

ÖZDAMAR, K. (2003). "Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri" , Kaan Kitabevi, Eskişehir.

ÖZGEN, H. - ÖZTÜRK, A. - YALÇIN, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana.

ÖZTAY, F. E. (2006), Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimiyle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 5

PARKER, S. K., Chmiel, N., Wall, T. D. (2001). "Work Characteristics and Employee Well-Being Within a Context of Strategic Downsizing", Journal of Occupational Health Psychology, 2 (4), 289-303

PAŞAMEHMETOĞLU A. ve YELOĞLU H. O. (2013). "Motivasyon Kuramları", Ünsal Sığrı ve Sait Gürbüz (ed.), Örgütsel Davranış, Beta Basım Yayım, İstanbul, 141-174

REEVES, T. C. & Oh, E. (2008). Generational differences, in handbook of research on educational communications and technology

ROBBINS, S. & TIMOTHY J. (2013). Örgütsel Davranış (Organizational Behavior), Çeviren: Prof. Dr. İnci Erdem. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

SABUNCUOĞLU, Z. (2000). Personel Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2003). Örgütsel Psikoloji, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

SİLAH, M. (2005). Endüstride Çalışma Psikolojisi, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı

ŞİMŞEK, M. Ş. vd., (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ŞİMŞEK, Z. (2003). İnsan Kaynakların Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, s. 17-18 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

TELMAN, N. ve Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayınları, İstanbul.

TOKER, B. (2007). "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı: 8/1, 92-107

TOLBİZE, A. (2008) Generational differences in the workplace, Erişim Tarihi: 09.09.2015 http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf

TÜRK, S. M. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Ankara: Gazi Kitabevi.

YAPAR, T. (2005). Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 4.

YAVUZ, C. ve KARADENİZ, C. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi» Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi Volume 2/9.

YELBOĞA, A. (2007). "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", Sosyal Bilimler Dergisi, Adana

YÜKSEKBİLGİLİ, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12, 45.

ZEMKE, R. R. C. & FİLİPCZAK, R. (1999). Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace. New York: AMACOM

İnternet kaynakları:

www.dinamikler.org

http://rtc.umn.edu/rtc/

http://www.pwc.com/

http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf

http://www.yetenekvekariyer.com/y-kusagi-ve-insan-kaynaklari/

http://www.powerhomebiz.com/042006/genx.htm

http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/pdfs/articles/Understanding_and_Managing_Different_Generations.pdf

EKLER

TÜRKİYE'DE ÇALIŞAN Y KUŞAĞINDA İŞ TATMİNİNİN MOTİVASYONA OLAN ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Bu araştırmaya vereceğiniz cevaplar Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi Ece Kaynak tarafından yapılacak olan bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Cevaplarınız araştırmada gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecek ve saklı tutulacaktır. Anketimize katılım gönüllü olmakla beraber, vereceğiniz cevaplar bilimsel açıdan çok önemlidir. Çalışmanın faydalı olabilmesi için tüm soruları lütfen eksiksiz yanıtlayınız. Katıldığınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederim.

Kaynakça

ERTAN, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, Türkiye.

KAYA, İ. (2007). Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmini Ölçeği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Volume 7/2.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Anketin 1. Bölümü: Anketin bu bölümünde iş tatminine yönelik ifadeler yer almaktadır. Aşağıda bulunan ifadelerden kendinize uygun olanı seçeneği işaretleyiniz.					
1. Yaptığım işte karar vermekte özgürüm.					
2. İşletmemin kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi bakımından memnunum.					
3. İşim zevklidir.					
4. Yaptığım işle gurur duyuyorum.					
5. İşimin toplumda saygın bir kişi olma fırsatını bana vermesi bakımından memnunum.					
6. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum.					
7. Aldığım ücret yaptığım işin karşılığıdır.					
8. İyi iş yaptığımda karşılığını alırım.					
9. İşimi yapmam için gereken bilgiyi zamanında alırım.					
10. Bu işletmenin sağladığı ek imkanlar pek çok diğer işletmenin imkanları kadar iyidir.					
11. İşletmem de terfi etme olanağımın olması bakımından memnunum.					
12. Çalışanlar için bu işletme terfi fırsatları diğer işletmelerle aynıdır.					
13. Bu işletmede işini iyi yapan herkes terfi edebilir.					
14. İşimde terfi olasılığının yüksek olması bakımından memnunum.					
15. Bu işletmenin sağladığı ek imkanlar herkes için adildir.					
16. İşletmemin başarı ve başarısızlıkları hakkında bilgi verilir.					
17. Bu işletme içerisinde iletişim iyidir.					
18. İşletme çalışanlar arasında bütünlük ruhu yüksektir.					
19. İşletme politika ve hedefleri hakkında çalışanlar bilgi sahibidirler.					
20. Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları açısından memnunum.					
21. İşletmem de düzenli ve programlı toplantılar gerçekleşir.					
22. İşimin gerekleri hakkında bilgi verilir.					
23. Amirim beni dinler.					
24. Amirim işimde yüz yüze geldiğim problemleri anlar ve bilir.					

25. Amirim iş ile ilgili problemlerde bana yol gösterir.					
26. Amirim işini yapmada oldukça yeteneklidir.					
27. Yönetimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından memnunum.					
28. İş ile ilgili kararların uygulanmaya konulması bakımında memnunum.					
29. İşletmedeki çoğu kurallar ve prosedürler iyi iş yapmamıza engel olur.					
30. Bu işletmenin sağladığı ek imkanlardan (servis, kreş ve lojman gibi) memnun değilim.					
31. Bu işletmenin amaçları açık değil.					
32. İşimde oldukça fazla çatışma ve anlaşmazlık var.					
Anketin 2. Bölümü: Anketin bu bölümünde iş motivasyonuna yönelik ifadeler yer almaktadır. Aşağıda bulunan ifadelerden kendinize uygun olanı seçeneği işaretleyiniz.					
1. Yaptığım iste başarılıyım.					
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımdan dolayı beni takdir ederler.					
4. Yaptığım isin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
9. Yöneticilerim çalışmalarımdan dolayı her zaman beni takdir ederler.					
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karsılar ve ret etmez.					
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
12. İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.					
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15. Konularında uzman olan kisiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileride su anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum					
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
18. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
19. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
20. Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
21. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.					
22. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

Anketin 3.Bölümü: Anketin bu bölümünde kendi özelliklerinize göre yanıtlayarak sadece bir şıkkı işaretleyiniz. Demografik Özellikler. *

1. Cinsiyetiniz

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

2. Yaşınız

- ☐ 18 – 22
- ☐ 22 – 2
- ☐ 27 – 31
- ☐ 31 – 3

3. Medeni Durum

- ☐ Bekar
- ☐ Evli
- ☐ Boşandı
- ☐ Dul

4. Eğitim Durumu

- ☐ İlkokul
- ☐ Ortaokul
- ☐ Lise
- ☐ Ön Lisans
- ☐ Lisans
- ☐ Lisans Üstü / Doktora

5. Kurumdaki Çalışma Süreniz

- ☐ 1 seneden az
- ☐ 1 - 2 sene
- ☐ 3 - 5 sene

- ⬛ 5 - 10 sene

6. İş Yerindeki Pozisyonunuz

- ⬛ Mavi Yaka
- ⬛ Beyaz Yaka
- ⬛ Yönetici
- ⬛ Üst Düzey Yönetici
- ⬛ Kurucu / Ortak

TÜİK 2011 NÜFUS VE KONUT ARAŞTIRMASI

GENEL AÇIKLAMALAR

Tablolar "Bin"e bölünerek sunulmuştur

Tablodaki değerler yuvarlamadan dolayı toplam sayıyı vermeyebilmektedir.

Ekonomik faaliyet: İstihdamdaki kişilerin ekonomik faaliyeti, Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması'na (NACE Rev.2) göre kodlanmıştır

Yapılan iş: İstihdamdaki kişilerin yapılan iş bilgisi, Uluslararası Standart Meslek Sınıflaması'na (ISCO-08) göre kodlanmış ve 9 temel grup için verilmiştir.

İşteki durum: İstihdamdaki kişilerin işteki durumu, Uluslararası İşteki Durum Sınıflamasına (ICSE, 1993) uygun olarak sınıflandırılmış ve üç ana grupta (kendi hesabına ve işveren birleştirilerek) verilmiştir.

Tablo 1: 2011 Nüfus ve Konut Araştırması Cinsiyete Göre Temel İşgücü Göstergeleri (18-34 yaş) (Bin)

Temel İşgücü Göstergeleri	Toplam	Erkek	Kadın
Toplam 18-34 yaş	21.480	10.926	10.553
İstihdam	11.124	8.043	3.081
İşsiz	1.315	788	527
İşgücünde olmayan	9.041	2.095	6.946

Tablo 2: 2011 Nüfus ve Konut Araştırması Ekonomik Faaliyet ve Cinsiyete Göre İstihdamdaki Nüfus (18-34 yaş) (bin)

Faaliyet (Nace Rev.2)	Toplam	Erkek	Kadın
Toplam	11.124	8.043	3.081
Tarım, ormancılık ve balıkçılık	1.569	749	821
Madencilik ve taş ocakçılığı	78	75	3
İmalat	2.314	1.827	488
Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı ve su temini; kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri	87	79	8
İnşaat	927	899	28
Toptan Ve Perakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının Ve Motosikletlerin Onarımı	1.613	1.235	378
Ulaştırma Ve Depolama	416	371	45
Konaklama Ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	555	465	90
Bilgi Ve İletişim	124	90	34
Finans Ve Sigorta Faaliyetleri	185	96	89
Gayrimenkul Faaliyetleri	60	46	14
Mesleki, Bilimsel Ve Teknik Faaliyetler	400	236	164
İdari Ve Destek Hizmet Faaliyetleri	305	223	81
Kamu Yönetimi Ve Savunma; Zorunlu Sosyal Güvenlik	1.074	940	134
Eğitim	599	257	341
İnsan Sağlığı Ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	389	138	251
Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlence Ve Spor	53	42	11
Diğer Hizmet Faaliyetleri, Hanehalklarının İşverenler Olarak Faaliyetleri; Hanehalkları Tarafından Kendi Kullanımlarına Yönelik Olarak Ayrım Yapılmamış Mal Ve Hizmet Üretim Faaliyetleri, Uluslararası Örgütler Ve Temsilciliklerinin Faaliyetleri	377	274	103

Tablo 3: 2011 Nüfus ve Konut Araştırması Yapılan İş ve Cinsiyete Göre İstihdamdaki Nüfus (18-34 yaş) (bin)

YAPILAN İŞ (ISCO 08)	Toplam	Erkek	Kadın
TOPLAM	11.124	8.043	3.081
Profesyonel meslek mensupları	1.478	754	725
Hizmet ve satış elemanları	2.408	1.965	443
Yöneticiler	443	352	92
Teknisyenler, teknikerler ve yardımcı profesyonel meslek mensupları	738	526	212
Büro hizmetlerinde çalışan elemanlar	665	348	317
Nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünleri çalışanları	1.199	573	626
Sanatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar	1.861	1.690	172
Tesis ve makine operatörleri ve montajcılar	879	767	112
Nitelik gerektirmeyen meslekler	1.452	1.069	383

Tablo 4: 2011 Nüfus ve Konut Araştırması İşteki Durum ve Cinsiyete Göre İstihdamdaki Nüfus (18-34 yaş) (bin)

İŞTEKİ DURUM	Toplam	Erkek	Kadın
TOPLAM	11.124	8.043	3.081
ÜCRETLİ,MAAŞLI	8.860	6.613	2.247
İŞVEREN	243	216	27
KENDİ HESABINA	966	855	111
ÜCRETSİZ AİLE İŞÇİSİ	1.054	359	696

Tablo 5: 2011 Nüfus ve Konut Araştırması Bitirilen Yaş ve Cinsiyete Göre Nüfus

Bitirilen Yaş	Toplam	Erkek	Kadın
18-34 Yaş Grubu	21.480	10.926	10.553
18	1.260	648	612
19	1.191	607	584
20	1.310	670	640
21	1.262	639	624
22	1.247	639	608
23	1.233	631	602
24	1.200	611	589
25	1.301	670	631
26	1.274	654	620
27	1.255	642	613
28	1.217	613	604
29	1.264	633	631
30	1.447	736	711
31	1.351	683	669
32	1.257	636	622
33	1.225	621	603
34	1.185	593	592

Tablo 6: 2011 Nüfus ve Konut Araştırması Eğitim Durumu ve Cinsiyete Göre Nüfus (18-34 yaş)

Eğitim durumu	Toplam	Erkek	Kadın
Toplam	21.480	10.926	10.553
Okuma yazma bilmeyen	344	86	259
Okuma yazma bilen fakat bir okul bitirmeyen	690	196	493
İlkokul mezunu	3.425	1.252	2.174
İlköğretim/ortaokul veya dengi okul mezunu	5.871	3.238	2.633
Lise veya dengi okul mezunu	7.348	4.131	3.217
Yüksekokul/fakülte mezunu	3.536	1.883	1.653
Yüksek lisans/doktora mezunu	250	125	125
Bilinmeyen	16	16	0

Tablo 7: 2011 Nüfus ve Konut Araştırması Medeni Durum ve Cinsiyete Göre Nüfus (18-34 yaş) (Bin)

Medeni durum	Toplam	Erkek	Kadın
Toplam	21.480	10.926	10.553
Hiç evlenmedi	10.118	6.172	3.946
Evli	10.932	4.607	6.324
Boşandı	390	136	254
Eşi öldü	31	5	26
Bilinmeyen	8	6	3

Tüik, 2011.

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılı Ankara doğumluyum. Lise eğitimimi Ankara 75. Yıl Lisesi'nde tamamlayarak, 2006 senesinde Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret Bölümü'nü kazandım ve lisans eğitimimi tamamladım. 2011 yılında Aydınlı Holding Dış Ticaret Departmanı'nda iş başında eğitim ile başlayıp bir süre kadrolu Dış Ticaret Asistanı olarak görevime devam ettim. 2013 senesinde Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Programında yüksek lisans eğitimime başladım. 2014 senesinde halen devam etmekte olduğum Novabazar.com e-ticaret sitesinde İnsan Kaynakları Sorumlusu olarak görev aldım. Şuan da ise, İşe Alım Uzman ve Danışmanı olarak görev yapmaktayım.