



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

**X, Y VE Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON
ARAÇLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR**

(Yüksek Lisans Tezi)

Büşra ALAY

BURSA 2021



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

**X, Y VE Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON
ARAÇLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR**

(Yüksek Lisans Tezi)

Büşra ALAY

Danışman:

Doç. Dr. Selver Yıldız Bağdoğan

BURSA 2021

Yemin Metni

Yüksek Lisans / Doktora Tezi/Sanatta Yeterlik Tezi/ Çalışması olarak sunduğum “X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Araçları Arasındaki Farklılıklar” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Büşra ALAY

Öğrenci No: 701713025

Anabilim/Anasanat Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Programı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Statüsü: Yüksek Lisans Doktora

: Sanatta Yeterlik



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

..... ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Araçları Arasındaki Farklılıklar / Konusu:
.....
Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam sayfalık kısmına ilişkin, 14/...07.../2021.. tarihinde şahsım tarafından (Turnitin)* adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 10.....'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Büşra Alay
Öğrenci No: 701713025
Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Statüsü: Y.Lisans Doktora Sanatta Yeterlik

Danışman

(Adı, Soyad, Tarih) 14.07.2021

Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN

* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim/Anasanat Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Bilim Dalı'nda 701713025 numaralı Büşra ALAY'ın hazırladığı X Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Araçları Arasındaki Farklılıklar" konulu Yüksek Lisans (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi /Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı,/...../20..... günü-..... saatlerini arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının

..... (başarılı/başarısız) olduğuna
..... (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav
Komisyonu
Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

...../...../20.....

T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim/Anasanat Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı'nda ...701713025 numaralı Büşra ALAY'ın hazırladığı "X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Araçları Arasındaki Farklılıklar" konulu Yüksek Lisans (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi /Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı,/...../20..... günü-..... saatlerini arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının (başarılı/başarısız) olduğuna (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

...../...../20.....

T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim/Anasanat Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı'nda 701713025 numaralı Büşra ALAY'ın hazırladığı "X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Araçları Arasındaki Farklılıklar" konulu Yüksek Lisans (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi /Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı,/...../20..... günü-..... saatlerini arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının (başarılı/başarısız) olduğuna (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

...../...../20...

T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim/Anasanat Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı'nda 701713025 numaralı Büşra ALAY'ın'nın hazırladığı "X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Araçları Arasındaki Farklılıklar" konulu Yüksek Lisans (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi /Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı,/...../20..... günü-..... saatlerini arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının (başarılı/başarısız) olduğuna (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

...../...../20.....

T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim/Anasanat Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı'nda 701713025 numaralı Büşra Alay'ın hazırladığı "X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Araçları Arasındaki Farklılıklar" konulu Yüksek Lisans (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi /Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı,/...../20..... günü-..... saatlerini arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının (başarılı/başarısız) olduğuna (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

...../...../20

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Büşra ALAY
Üniversite :Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitüsü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim/Anasanat Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bilim/Sanat Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : 106
Mezuniyet Tarihi :/...../20....
Tez Danışman(lar)ı : Doç. Dr. Selver Yıldız Bağboğan

X, Y VE Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON ARAÇLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Bu çalışmada, X, Y ve Z Kuşağı çalışanlarının motivasyon araçları arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Bu amaçla öncelikle literatür araştırılması yapılarak yazın alan ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini beyaz yaka olarak çalışan X, Y ve Z Kuşağı çalışanları ve insan kaynakları uzmanları oluşturmaktadır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Günümüzde çalışma hayatının yoğun bir kesimini oluşturan X, Y ve Z kuşağının yaşantıları ve dönem özellikleri birbirinden farklıdır. Bu durum iş hayatındaki motivasyonlarını da yönlendirmektedir. Sonuç olarak, X, Y ve Z Kuşağı çalışanlarının motivasyon araçları farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları çalışanları da motivasyon araçlarını belirlerken kuşaklara göre ayırım yapmamaktadır. Ancak İnsan kaynakları çalışanları kuşakların motivasyon araçları arasındaki farklılığın farkındadır ve gelecek kuşakların çalışma hayatına hazırlanmaktadır.

Anahtar Sözcükler: X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı, Motivasyon, Motivasyon Araçları, Kuşak, İnsan Kaynakları.

ABSTRACT

Name and Surname : Büşra ALAY
University : Bursa Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Labor Economics and Industrial Relations
Branch : Human Resources and Work Psychology
Degree Awarded : Master/Doctorate/Proficiency in Art
Page Number : 106
Degree Date :/...../20....
Supervisor/s :

DIFFERENCES BETWEEN MOTIVATIONAL TOOLS OF GENERATION X, Y AND Z EMPLOYEES

In this study, the differences between the motivational decency of X, Y and Z Generation employees were examined. For this purpose, literature research was carried out first and articles were examined. The sample of the research consists of Generation X, Y and Z employees and human resources experts working as white collar. The semi-structured interview method was used in the research. Currently, the lives of Generation X, Y and Z, which make up a busy segment of working life, are different from each other in the characteristics of the period. It also affects their motivation in business life. As a result, the motivational tools of Generation X, Y and Z employees differ. Human resources employees also do not distinguish between generations when determining motivational tools. But human resources employees are aware of the difference between the motivational tools of generations and prepare for the working life of future generations.

Keywords: Generation X, Generation Y, Generation Z, Motivation, Motivational Tools, Generation, Human Resources.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenden fazlasını sunan, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen ve gelecekteki mesleki hayatımda da bana verdiği değerli bilgilerden faydalanacağımı inandığım, danışman hoca statüsünü hakkıyla yerine getiren Sayın Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN'a minnet duygularıyla teşekkür ederim.

İnsan Kaynakları kavramını bana ilk öğreten ve bana ışık tutan hocam Prof. Dr. Engin SANAL'a teşekkürü borç bilirim. Yüksek lisansa başlamamda beni teşvik eden bu gururun en önemli paydaşlarından birisi de varlıklarına şükrettiğim ailemdir. Maddi manevi desteklerini sunan canım annem Nevim ALAY, canım babam Mustafa ALAY'a ve desteklerini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Bursa, 2021

Büşra ALAY

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI

1. KUŞAK KAVRAMI VE ÖNEMİ	2
1.1. Kuşakların Sınıflandırılması	5
1.1.2. Bebek patlaması kuşağı (1946-1964 yılları arası)	9
1.1.3. X kuşağı (1965-1979 yılları arası)	11
1.1.4. Y kuşağı (1980-1999 yılları arası)	15
1.1.5. Z kuşağı (2000- 2013 yılları arası)	18
1.1.6. Alfa kuşağı (2013-2030 yılları arası)	21
2. X, Y VE Z KUŞAĞI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR	22
3. X, Y, Z KUŞAĞI ARASINDAKİ BENZERLİKLER.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

1.MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ	27
2. MOTİVASYON SÜRECİ.....	28
3. MOTİVASYON TEORİLERİ	31
3.1. Kapsam Teorileri	32
3.2. Süreç Teorileri	36
4.MOTİVASYON ARAÇLARI	38
4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları	40
4.2. Psiko- Sosyal Motivasyon Araçları	42
4.3. Örgütsel Yöneltil Motivasyon Araçları	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

X,Y VE Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON ARAÇLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

1. AMAÇ VE YÖNTEM.....	47
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	47

1.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLIKLARI.....	47
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNERMELERİ	48
1.4. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	48
1.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	49
2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR.....	51
KAYNAKÇA.....	94



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kuşakların Kronolojik Olarak Tanımlanması.....	5
Tablo 2: Farklı Kaynaklarda Sınıflandırılan Kuşaklar ve Tarih Aralıkları.....	6
Tablo 3: Türkiye’de Sessiz Kuşağı Etkileyen Ana Olaylar ve Etkileri.....	7
Tablo 4: Sessiz Kuşağın İş Hayatındaki Özellikleri.....	8
Tablo 5: Türkiye’de Bebek Patlaması Kuşağını Etkileyen Ana Olaylar ve Etkileri..	10
Tablo 6: Bebek Patlaması Kuşağının İş Hayatındaki Özellikleri.....	11
Tablo 7: Türkiye’de X Kuşağını Etkileyen Ana Olaylar ve Etkileri.....	12
Tablo 8: X Kuşağının İş Hayatındaki Özellikleri.....	14
Tablo 9: Türkiye’de Y Kuşağını Etkileyen Ana Olaylar ve Etkileri.....	15
Tablo 10: Y Kuşağının İş Hayatındaki Özellikleri.....	18
Tablo 11: Türkiye’de Z Kuşağını Etkileyen Ana Olaylar.....	19
Tablo 12: Z Kuşağı’nın İş Hayatındaki Özellikleri.....	21
Tablo 13: X, Y, Z Kuşağı Kategorileri.....	23
Tablo 14: Motivasyon Teorileri.....	32
Tablo 15: Herzberg’in Çift Faktör Teorisi.....	34
Tablo 16: Motivasyon Araçları.....	40
Tablo 17: Katılımcıların Özellikleri.....	49

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Motivasyon Süreci.....	30
Şekil 2: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	33
Şekil 3 : McCleand’ın İhtiyaçlar Kuramı.....	35

GİRİŞ

Aynı dönemde doğmuş, büyümüş, aynı çağın şartlarını taşımış insanların aynı düşünce yapılarına sahip olduğu söylenebilir. Günümüz çalışma hayatında insana verilen değerinin artması ile onu iyi yönetmenin ve çalışma hayatında tutabilmenin önemini de arttırmıştır. Bu durum motivasyonun çalışma hayatında bir yer edinmesini desteklemiştir.

Geçmişten günümüze kuşak kavramı döneminin etkilerini yansıtarak, bilgi ve deneyimlerini geleceğe aktararak varlığını sürdürmektedir. Her bir nesil kendinden sonraki kuşağı yetiştirmekte, her yeni kuşak kendinden önceki kuşağın hatalarından ve tecrübelerinden ders çıkarmaktadır. Bu tecrübelerle mesleki tecrübelerde dahildir. Günümüzde çalışma hayatındaki kuşaklar olarak anılan X, Y ve Z kuşağı çalışanları aynı iş ortamını paylaşmaktadır. Bu kuşakların motivasyonlarını sağlamak insan kaynakları uzmanlarının görevi haline gelmiştir.

Bu çalışmada; yetiştirme şekilleri, yetişme ortamındaki etkiler, algılama tarzları, beklentiler, karakter yapıları gibi hususlarda farklılıkları bulunan X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının motivasyon araçlarının da farklılık gösterdiği ortaya koyulmuştur. Kuşakların motivasyonlarını arttıran veya azaltan durumların neler olduğu, iş yapış şekillerini isteklendiren araçları anlamak ve tanımak bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Doğru araçlar ile motive edilen kuşaklar, işyerlerine daha fazla verim sağlayacak, bağlılıkları artacak ve motivasyon araçları arasındaki farklılıkları bilerek stratejiler geliştirmek hem iş yeri için hem de çalışanlar için olumlu yönde katkı sunacaktır. Bugün ve gelecekte farklı kuşakların aynı iş ortamını paylaşması farklılıkları daha çok hissettirecek ve insan kaynakları uzmanlarına daha çok görev düşecektir.

Yapılacak bu çalışma ile, çalışma hayatında aktif olarak yer alan X ve Y kuşağı ile çalışma hayatına yeni dahil olan Z kuşağı arasındaki motivasyon farklılıklarını incelemek gerek kariyer anlamında gerek motivasyon anlamında gerek de verimlilik anlamında yönlendirmede katkı sunacaktır. Her kuşaktan 7 katılımcıya motivasyon temelli sorular sorularak motivasyon araçları arasındaki farklılıklar yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Her kuşağın aynı soruya verdiği cevaplar karşılaştırma yapılmış ve metinler analiz edilmiştir. İnsan kaynakları çalışanlarının motivasyon yönetimi bazında sorulan sorulara verdiği cevaplar ile kuşaklar arasındaki motivasyon farklılıkları pekiştirilmeye çalışılmıştır

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI

1. KUŞAK KAVRAMI VE ÖNEMİ

İnsanoğlu varoluşundan bu yana birbiriyle ve çevresiyle etkileşim halindedir. Bu etkileşimi etkileyen faktörler, günün koşullarına göre sürekli olarak değişmiştir. İnsanoğlunun birbirinden etkilenmesini sağlayan olaylar ve yaşam örüntüsü, dönemsellik kavramı ile de birleşerek davranış farklılıklarını ortaya çıkartmış bu da kuşak kavramını oluşturmuştur.

Kuşak kavramı felsefeden, psikolojiye, psikolojiden sosyolojiye birçok literatür araştırmalarına konu olmuştur. Ağırlıklı olarak sosyoloji literatüründe karşımıza çıkan kuşak kavramı, geçmişte ve günümüzde iş hayatının önemli yansımalarını oluşturmaktadır. Her kuşak kendi bünyesinde, kendi bakış açısıyla şekillenmektedir. Bu şekillenmeler kuşkusuz kuşakların çalışma hayatını da derinden etkilemiştir. Farklı bakış açıları, toplumsal değer yargıları, güçlü yönler, az güçlü yönler ve kişisel özelliklerin kuşaklar arasında farklılık göstermesi son dönemlerde çalışma disiplinleri açısından da önemli hale gelmiştir. Çünkü “Farklı kuşaklar aynı zamanı ve iş ortamını paylaşmaya başlamıştır.”¹ Kuşakları anlamak demek, kuşakları motive eden unsurları ve çalışma tarzlarını anlamak demektir. Bu nedenle kuşak kavramını incelemek, çalışma hayatının gelişimi için önemli bir yol haritası oluşturmuştur.

Kuşak kavramı, kökenlerini Yunanca ’da “en iyi var oluş alanına çıkmak” anlamına gelen “genos” tan almaktadır. Kelime kökü itibariyle biyolojik doğumdan ve hatta doğumların peş peşe gelmesinden çok, zaman içindeki sürekli değişimi, yani toplumda veya evrende yeni bir şeyin meydana gelişini anlatmaktadır.²

Kuşak kavramını ilk olarak Alman sosyolog Karl Mannheim “The Problem of Generations” adlı makalesinde yer vermiş ve kuşak kavramını ele alabilmek için 5 şart öne sürmüştür:

¹ Nazan Yelkiran, Emel Altın, “Farklı Kuşakların Yönetimi”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2010, C.8., S.2., s.13.

² Betül Yılmaz, Türkiye’de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri, 1.b., Ankara: Gazi Kitapevi, 2019, s.63-64.

1. Kültürel süreçte yeni katılımcılar ortaya çıkması,
2. Sürece katılan yeni katılımcıların sürekli olarak kaybolması,
3. Herhangi bir neslin üyelerinin yalnızca bir tarihsel sürecin sınırlı bir bölümünde geçici olarak yer alması,
4. Birikmiş kültürel mirasın sürekli olarak iletilmesi için nedenler gerekmesi,
5. Nesilden nesile geçiş sürecinin devamlılık arz etmesi, şeklinde ifade etmiştir.³

Kuşak kelimesinin Türk Dil Kurumu sözlüğündeki tanımına göre: “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirlerine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” ve bir başka tanımına göre ise: “yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, jenerasyon, batındır.⁴ Bu çalışmada ağırlıklı olarak kuşak kelimesi tercih edilecek olup literatürde nesil ve jenerasyon kelimelerinin de kullanıldığı görülmektedir.

Jean Claude Lagree kuşak tanımında; “Aynı tarihsel olayların içinde bulunmuş, aynı dönemi yaşamış, aynı toplumsal koşullarda sosyalleşmiş ve hatta aynı kolektif kimliğe ait olmuş bireylerin oluşturdukları topluluklar” olarak ifade etmiştir.⁵

Alwin’e göre bazı sosyologlar kuşak kavramını incelerken üç noktaya vurgu yapmıştır:

1. Aynı zaman diliminde doğmuş insanlar (Y kuşağı örnek verilebilir).
2. Bir ailenin iniş çizgisi içerisinde benzersiz bir konum (George W. Bush’un İkinci Kuşak Başkan Bush olarak adlandırılması örnek verilebilir).
3. Tarihsel bir temele sahip toplumsal hareketin, kendileri veya başkaları tarafından tanımlanmış bir insan topluluğu (Hippi kuşağı örnek verilebilir).⁶

³ Karl Marnheim, “The Problem of Generations”, Routledge, 1952, s.292.

⁴ <https://sozluk.gov.tr/>, (23.04.2020).

⁵ Fazilet Ahu Özmen, “Alevi Gençliğinin Siyasi ve Sosyal-Kültürel Kimlik Mücadelesi I”, Bursa, Alternatif Politika, C.3., S.1. (2011), s.34.

⁶ Duane Alwin, “Generations X, Y and Z: Are They Changing America?”, Contexts, C.1., S.1., (2002), s.43.

Kuşak kavramının asıl anlamı kırılmalardır. Ekonomiden siyasete, kültürel olaylardan doğa olaylarına, yaşanan toplumu etkileyen her bir kırılma, sonrasını öncesinden farklı kılan ve devam eden değişim kuşağı oluşturur. Geri dönülmez olan bu kırılma, kişilerin “tutum ve davranışlarında” kendini göstermektedir.⁷

Kuşak kavramına ilişkin bir atasözünün de dediği gibi “İnsan içinde yetiştiği çağa babasından daha iyi benzer.”⁸ Başka bir deyişle herkesin bir nesle ait olduğunu ve doğduğumuz dönemin karakterimizi belirlediğini vurgulamaktadır.

Richard Sennet “Karakter Aşınması” adlı kitabında, “Enrico’nun beni en çok etkileyen yönü yaşamlarında zamanın son derece doğrusal akması, her günü neredeyse aynı olan işlerde yıllar yılı çalışmalarıydı.” ve başka bir ifadesinde de “Hayatı kendisi için doğrusal bir anlatı olarak anlam taşıyordu” şeklinde düşüncelere yer vererek Enrico karakteri üzerinden kuşak kavramına vurgu yaptığı görülmektedir.⁹

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere her neslin kendine has özellikleri, temel değerleri ve tutumları vardır.¹⁰ İnsanoğlu geçmişten günümüze sürekli olarak etkileşim halindedir. Aynı olaylardan etkilenerek zamanla birlikte seyahat eden kuşaklar, tarih boyunca bireylerin psikolojisini anlamak ve davranışlarını kontrol altında tutmak amacıyla incelenmiştir. Bugün kuşaklar üzerinde yapılan birçok araştırmanın ana nedeni, bireyler üzerinde yaşanan değişikliklerin sert etkilerinin daha açık bir şekilde gözlemlenebilir hale gelmesidir.¹¹

Her kuşağın sosyolojisi, felsefesi, çıkarları, faydaları, beklentileri, iş yaşantıları hatta motivasyonları yaşadıkları dönemin özelliklerine göre değişmektedir. Kuşaklar yaşadıkları dönemin özelliklerini adeta kendi bünyesinde taşımaktadır.

Çalışma hayatında da aynı kuşaklar aynı organizasyon yapısında yer alarak motivasyon araçlarının kuşaklar arasında farklılık göstermesi kaçınılmaz olmuştur. Her

⁷Bilgehan Eren, “Çuvaldız”, Genç Haber Dergisi, S.155, 2019, <https://gencdergisi.com/13523-cuvaldiz.html> (17.08.2020).

⁸Jean Marie Twenge, *Ben Nesli*, Esra Öztürk, 1.b., İstanbul: Kaknüs Psikoloji, 2009, s.15.

⁹Richard Sennett, *Karakter Aşınması*, Barış Yıldırım, 14.b, İstanbul: Ayrıntı Yayınevi, 2019, s.14.

¹⁰Judith Lower, “Brace Yourself Here Comes Generation Y”, *Critical Care Nurse*. C.28, S.5, 2008, s.80-84.

¹¹Berkup, Baysal, “Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management of Different Generations In Business Life”, İzmir: *Generations In Business and Social Science*, C.5, s.218-229.

kuşak, içinde bulunan kuşağı yetiştirmiştir. Bir nevi, “Bir önceki kuşak sonraki kuşağın annesi ya da babasıdır”.¹²

Kuşakları sadece doğdukları zaman dilimleri baz alınarak sınıflandırmak doğru bir yöntem değildir. Kuşakları oluşturan topluluğun düşünceleri, hissettikleri ve deneyimlerinin tanımlanması da onları sınıflandırmaktadır.¹³ Aynı zaman diliminde doğmak demek, o zaman diliminde doğan her insanın yaşadıklarının, meydana gelen olaylardan etkilenme şekillerinin aynı olması demek değildir. Bazı uzmanlar kuşakları kronolojik olarak sınıflandırırken, bazı uzmanlar kuşakların toplam sayısı konusunda aynı fikirde değildir.¹⁴ Literatürdeki araştırmalara göre kuşak kavramı ayrımında tarihsel aralıklar, ekonomik gelişmeler, kültürel ve sosyal etkiler baz alınarak sınıflandırmaya gidilmektedir.

Tablo 1: Kuşakların Kronolojik Olarak Tanımlanması

KUŞAK ADI	KUŞAK DÖNEMİ
SESSİZ KUŞAK	1923 -1945
BEBEK PATLAMASI KUŞAĞI	1946 -1964
X KUŞAĞI	1965 -1979
Y KUŞAĞI	1980 -1999
Z KUŞAĞI	2000 -...

Kaynak: İnan Acıloğlu, *İş'te Y Kuşağı*, 2.b., Ankara: Elma Yayınevi, 2015, s.24-33.

1.1. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşakların sınıflandırılması yapılırken kuşakları tam ve keskin çizgilerle ayırmak oldukça güçtür. Kuşakların sınıflandırılması literatür araştırmalarına dayanarak ağırlıklı

¹²Nazan Yelkikalan, Emel Altın, “Farklı Kuşakların Yönetimi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, C.8., S.2., s.14.

¹³www.humanica.com.tr, (01.05.2020).

¹⁴Berkup Baysal, “Working With Generations X And Y in Generation Z Period: Management of Different Generations In Business Life”, *İzmir, Generations In Business and Social Science*, C.5, S.218-229.

kabul gören ayrımlar Tablo 2’de yer almaktadır. Çeşitli yazarlar çeşitli araştırmalar yapmış, en genel kabul görülen ayrımlar açıklanmaya çalışılmıştır. Günümüz çalışan profilleri dikkati alındığında birden fazla kuşağın aynı işyerinde çalıştığı görülmektedir. Bu ayrımlar, çalışanın motivasyonun sağlanması için her kuşağa göre farklı bir metodun izlenmesini, kısaca her kuşağı kendi içinde detaylı olarak tanınmasını gerektirmektedir.

Tablo 2: Farklı Kaynaklarda Sınıflandırılan Kuşaklar ve Tarih Aralıkları

KUŞAK TANIMLAMALARI				
Howe and Straus (2000)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)
Lancaster and Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Baby - Boomer Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965 - 1980)	Milenyum Kuşağı, Patlama Kopyası, Y Kuşağı; Gelecek Kuşak (1981-1999)
Martin and Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Baby - Boomer Kuşağı (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)
Oblinger and Oblinger	Olgunlaşan Kuşak (1946)	Baby - Boomer Kuşağı (1947-1964)	X Jenerasyonu (1965-1980)	Y Kuşağının Arasında Seçilen Nesil (1981-1995)
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)
Zemke vd.	Gaziler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Jenerasyonu (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)

Kaynak: Thomas C. Reeves, Eunjung Oh, "Generational Differences", University of Georgia, Atina, 2008, s.296.

1.1.1. Sessiz kuşak (1923-1945 yılları arası)

Savaşın içerisinde doğan bu kuşak, yaklaşık olarak 1925-1945 yılları arasında kapsamaktadır. Büyük Buhran (1929-1939) ve İkinci Dünya Savaşı (1939-1945) bu kuşağın içerisinde bulunduğu iki önemli kırılmadır. İkinci Dünya Savaşı boyunca yaşanan tüm sıkıntıları görmüş ve yaşamış olan kuşaktır. Söz konusu iki kırılma sonrasında, yaşanan işsizlik ve ekonomik sorunlar sonucunda insanlar tasarrufa yönelmiş

ve sonucunda doğum oranları artmamıştır. Bu kuşak savaş acıları ve yokluk bunalımı ile yoğrulmuş diğer adıyla “Savaş Kuşağı”dır.¹⁵

Sessiz kuşak literatürde, Gaziler, Uyumlu Nesil, Gelenekçiler, Bebek Patlaması Öncesi Kuşak, En Büyük Nesil, Radyo Bebekleri, Olgun Nesil, G1 Joe Kuşağı gibi isimler ile de anılmaktadır.¹⁶

Kuşağı Türkiye’yi etkileyen olaylar çerçevesinde tanımlarsak, “Türkiye Cumhuriyeti’nin ilk yıllarında filizlenmiş, dünya savaşları görmüş, Büyük Buhran ile tüm dünyaya yayılan işsizlik ve yokluğu yaşayan kuşaktır.”¹⁷

Tablo 3: Türkiye’de Sessiz Kuşağı Etkileyen Ana Olaylar ve Etkileri

Dönemi Etkileyen Olaylar	Kuşağa Etkileri
1923 Türkiye Cumhuriyeti'nin Kurulması	Atatürk'ün geliştirdiği devrim ve inkılapların ortaya çıkması, "halkçılık" ilkesi ile dayanışmacı bir toplum oluşmuştur.
1927-1945 Dünya Savaşı	Çalışma hayatında sanayinin gelişmemesi, toplumun devamlı ücretli sanayi işçisi olarak hayatını devam ettirmesine ve zor şartlar içerisinde mücadele vermelerine neden olmuştur. Doyumu aramayan bir toplum oluşmuştur.

Kaynak: Betül Yılmaz, Türkiye’de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri, 1b., Ankara: Gazi Kitapevi, 2019, s. 105-168 arasından yararlanarak hazırlanmıştır.

Sessiz kuşağın yaşadığı zorluklar, iş değerlerini de etkilemiştir. Otoriteyi tanıyan, dürüstlük ve doyumunu erteleyen, hiyerarşiyi emir komuta zinciri ile harfiyen uygulayan, yaptıkları işe kendisini tamamen adayan, geleneklere göre hareket eden, kuralcı bir yapılanmaya sahip bir yapıdadırlar. Sabır eşiği yüksek olan sessiz kuşak temsilcileri, iş hayatının muhafazakâr bireyleridir.¹⁸ Kuşkusuz bu özelliklerin ilk nedeni savaş ve buhran ile büyüyen, dönemin sıkıntılarını çeken kuşak olmasıdır. Buradan çıkan sonuçla sessiz

¹⁵ Tuğrul Pekçetaş, “Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik”, Sakarya, İşletme Bilimleri Dergisi, C.6., S.1.(2018), s.92.

¹⁶ Vasanthi Srinivasan, “Multi Generations in The Workforce: Building Collaboration”, India, IIMB Management Review, C.24., S.1(2012), s.51.

¹⁷ İnan Aciloğlu, İş’te Y kuşağı, 2.b., Ankara: Elma Yayınevi, 2017, s.24.

¹⁸ Aciloğlu, İş’te Y kuşağı, s.24.

kuşak adını almalarının nedeni, geleneksellikten vazgeçmemeleri, savaş ve buhran acısı yaşamaları sonucunda sabır limitlerinin ölçüsünün yüksek olması ve otoriteye saygı duymalarından dolayı sessiz kalmalarıdır.

Çalışmanın, “iyi” ve “normal” olduğuna inanan ve sıkı çalışma ile her şeyin üstesinden gelebileceklerini varsayan bir kuşak karşımıza çıkmaktadır. Şans ya da kumar oynayarak para kazananlardan şüphelenen bir kuşaktır.¹⁹

.Sessiz kuşak insanı, dönemin zorluklarını bünyesinde taşımış, hayatında aksiyon aramayan, rutini seven, otoriteye sahip çıkan, geleneklerine ve kurallarına bağlı, hayal gücü zayıf bir kuşak insanıdır. Tablo 4’e göre, sessiz kuşak için iş bir zorunluluk olmuştur. Çalışmak, hayatını devam ettirmenin bir şartıdır. Konforlu lüks bir hayatı düşünmezler, dönemin şartları gereği yeterli bir hayat standardı için çalışırlar. Çalıştıkları iş yerine ve topluma karşı bir adanmışlık bir bağlılık söz konusudur. Otoriteye olan saygıları ile sessiz şekilde yaşamlarını sürdürmeye devam eden kuşak olmuştur.

Tablo 4: Sessiz Kuşağın İş Hayatındaki Özellikleri

SESSİZ KUŞAK (1925-1945)	
İş Etiği / Değerleri:	Zor iş Otoriteye saygı duyan Fedakârlık Eğlenceden önce görev Kurallara uyan
İşin Anlamı:	Bir zorunluluktur
Liderlik Stili:	Direktif, komuta ve kontrol
Etkiletişim Stili:	Bireysel
İletişim Şekli:	Resmi ve yazılı
Geri Bildirim ve Ödüller:	Hiçbir haber iyi bir haber değildir. Bir işte memnuniyete "Aferin"
Motive Eden Mesajlar:	Deneyiminize saygı duyuluyor
İş ve Aile Hayatı:	-

Kaynak: Marie Puybaraud, Generation Y and the Workplace Annual Report 2010, London, Johnson Control, Global WorkPlace Innovation, s.36.

¹⁹ Codrington, “Detailed Introduction to Generational Theory”, Tomorrow Today, s.1-16.

1.1.2. Bebek patlaması kuşağı (1946-1964 yılları arası)

İkinci Dünya Savaşı'nın hemen ardından askerlerin evlerine dönmesi, savaşın etkilerinin yavaş yavaş geçmesi, sosyal destekler ile refah düzeyinin nispeten artması sonucunda bebek patlaması kuşağı ortaya çıkmıştır. Yaşanan nüfus patlaması ile doğan milyar bebekten dolayı Patlama (Baby Boomer) kuşağı olarak adlandırılan bu nesil, büyüme, refah, mal ve hizmete özlemin ağır bastığı bir dönemde yetişmiştir.²⁰

Bebek patlaması kuşağı farklı isimlerle anılmakla birlikte, iki kuşak arasında kaldığı için “sandviç kuşak” olarak da tanımlanmaktadır.²¹ Basit anlatımı ile bir evde veya bir iş yerinde üç kuşağın olduğunu varsayarsak Sessiz Kuşak ve X kuşağı arasında kalan kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı olmuştur. Bebek Patlaması Kuşağı sayıca fazla olmaları nedeniyle kuşkusuz toplumu değiştiren kuşaktır diyebiliriz. Çünkü, nüfusu ciddi şekilde etkileyen bu kuşak, “Demografik bir çıkıntı sağlamaktadır”.²² Literatürde göre, savaş sonrası kuşağı olarak da anılmaktadır.

Günümüzde emeklilik durumunda olan bu kuşağın temsilcileri, şu anda iş dünyamızın asıl yaratıcılarıdır. Ülkemizde bu kuşak erken emeklilik yasasına rastladığı için, genç yaşta emekli olarak iş dünyasından erken kopmuştur. Bu da kendisinden sonra gelen X Kuşağı temsilcilerinin erken yaşta yönetici olmasına neden olmuştur. Bu nedenle Bebek Patlaması Kuşağı iş dünyasında bir boşluk bırakılmasına neden olan kuşaktır.²³

1946-1964 yılları arasına baktığımızda; geniş aile yapısı, radyonun altın yılları, insan hakları hareketleri, çok partili döneme geçiş gibi olaylar dönemin belirgin özellikleridir. Dünya ekonomisinin koşulları o dönemde yaşayan insanları iş buldukları için şükretmelerine neden olmuş bir yaşantıya mecbur kılmıştır. İş değiştirmek riskli hale gelmiş, otoriteye karşı saygılı, çatışmadan uzak, tüm hayallerin emekliliğe ertelendiği bir dönem olmuştur.²⁴

²⁰ Acıloğlu, *İş'te Y kuşağı*, s.24.

²¹ Gülem Atabay, Şebnem Penbek, Deniz Zaptçioğlu, Ela Burcu Ucel, “Clash of Generations at Workplace: What Does Business Ethics Mean to Different Generations in Turkey?”, MCSER Publishing-Rome, *Italy*, C.2., S.9.(2013), s.534.

²² Rasa Levikaite, “Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept of the World Without Borders The Case of Lithuania”, 2010 Limes, 2010, C.3., S.3., s.171.

²³ Cengiz Çatalkaya, *Kariyer 2.0*, 1.b., Optimist Yayınları, 2014, s.19-20.

²⁴ Fatma İnce, *Kuşaklar Arası Etkin İletişim ve Davranış*, 1.b., Konya: Eğitim Yayınevi, 2018, s.20.

Savaş günlerinin ardından yaşanan nüfus patlaması ile ve aynı zamanda eğlenceye düşkünlükleri ile anılmaktadır. Ayrıca, lüks harcamaların arttığı bir dönemde büyüyen bu kuşak, “kuralcı” olarak da tanımlanmaktadır.²⁵

Tablo 5: Türkiye’de Bebek Patlaması Kuşağını Etkileyen Ana Olaylar ve Etkileri

Dönemi Etkileyen Ana Olaylar	Kuşağa Etkileri
Kırdan Kente Göç	Kente göç edenler fabrika kültürü ile tanışmıştır. Ülkemizde kadınlar da fabrikalarda çalışmaya başlamıştır.
1960 Darbesi	Kriz anlarında soğukkanlılığını koruyan bir nesil yetişmiştir.
1961 Anayasası	Çalışma ilişkilerine yeni bir düzen getirilmiştir. Çalışanların çalışma değeri kavramını şekillendirmiştir. Özgürlükçü düzenlemeler gelmiştir.

Kaynak: Betül Yılmaz, Türkiye’de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri, 1b., Ankara: Gazi Kitapevi, 2019, s.114-168 arasından yararlanarak hazırlanmıştır.

İyi yaşam standartlarının ancak çok çalışmakla mümkün olabileceğini düşünen bu kuşak insanları, “Şimdi çok çalış, ileride karşılığını alırsın” düşüncesini benimsemiştir.²⁶ Bu kuşağın çalışanları anı yaşamaktan uzak geleceğe dönük bir yaşam felsefesine sahip bireylerdir.

Zor işe ve uzun saatler çalışmanın önemine inanan bu kuşak insanı, uzun dönem istihdam anlayışı ile çalışmaktadırlar. Kendi kendilerini motive edebilen ve takdir edilmekten hoşlanmayan bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Ücret/ maaş öncelikli tercihleri olup takım çalışmasına çok önem vermektedirler.²⁷

²⁵ Tuğba Ayvaz, “Y Kuşağı Özellikleri”,2013, www.dijitalajanslar.com , (19.05.2020).

²⁶ Aciloğlu, *İş'te Y Kuşağı*, s.25.

²⁷ Orhan Adıgüzel, “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.1., S.19 (2014), s.172.

Tablo 6: Bebek Patlaması Kuşağının İş Hayatındaki Özellikleri

BEBEK PATLAMASI KUŞAĞI (1946-1964)	
İş etiği / Değerleri:	İşkolik Verimli çalışma Mücadele etmek Kalite istemek Otoriteyi sorgulamak
İş, ... dır:	Heyecan verici bir macera
Liderlik Stili:	Fikir birliği, takım ruhu
Etkiletişim Stili:	Takım oyuncusu, toplantı seven
İletişim Şekli:	Yüz Yüze
Geri Bildirim ve Ödüller:	Takdir etmeyin Para Unvan verilmesi
Motive Eden Mesajlar:	Bizim için değerlisin Bu iş için gereklisin
İş ve Aile Hayatı:	Denge yok Yaşamak için çalışın!

Kaynak: Puybaraud, Generation Y and the Workplace Annual Report 2010, London, Johnson Control, Global WorkPlace İnnovation, s.36

1.1.3. X kuşağı (1965-1979 yılları arası)

1965-1976 yılları arasında doğan bu kuşak temsilcileri, o dönemde yaşanan ekonomik krizlerden, sosyal sancılardan etkilenmiştir. Bu nedenle kayıp kuşak olarak adlandırılmaktadır. Özellikle Türkiye koşulları dikkate alındığında gençliğini 80 darbesi ve sonrasında yaşamıştır. Bu nedenle otorite tarafından ezilmiş bir toplumda yetişmişler ve sosyal olaylara karşı oldukça duyarlı olmakla birlikte çekingendir. Teknolojiyle sonradan tanışan bu kuşak için bir geçiş kuşağı da diyebiliriz.²⁸

X kuşağının şahit olduğu olaylara baktığımızda, Berlin Duvarı'nın yıkılışı, 1980 darbesi ve sağ sol çatışmaları, petrol krizi, Vietnam Savaşı gibi sancılı bir dönem akıllara gelmektedir. Oldukça sancılı bir dönemin atlatılması ve giderek teknolojiye ayak uydurmaya başlanılan bir dünyaya adım atılması X kuşağı ile başlamıştır. 1968 yılında

²⁸ Cengiz Çatalkaya, *Kariyer 2.0*, 1.b., Optimist Yayınları, 2014, s.19-20.

ilk televizyon yayını yapılarak²⁹, televizyonla evlere girerek toplum içerisinde hızla yayılmıştır. Ayrıca renkli televizyon ile ilk kez tanışan kuşaktır. Dönem olaylarıyla birlikte değişim ve dönüşüme maruz kalınması, iş yerlerindeki klasör ve dosyalardan bilgisayarlara geçiş sürecine çok iyi adapte olmuşlardır. Kadınların iş hayatındaki rolünün artmasıyla “kadın ve erkek eşittir” ifadesiyle ilk kez tanışan kuşağın ortaya çıkması, sıkıntılı toplumsal olayların ortasında yaşamaları nedeniyle duyarlı bir kuşağın yetişmesi³⁰ X kuşağının karakterini ve yapısını şekillendiren önemli noktalardır. Bütün bu gelişmeler, X kuşağındaki bireylerin çalışma hayatındaki önceliklerini diğer kuşaklardan farklılaştırmıştır.

Türkiye’de 1980 darbesi öncesi yaşanan iç karışıklıklar ve politikalar X kuşağının karmaşık bir yapı içerisinde yetişmesine neden olmuştur. Söz konusu tüm olaylar, o dönemde yaşayan insanların her hücrelerini, hayallerini, beklentilerini, ihtiyaçlarını, duygularını belirgin şekilde şekillendirmiştir.

Tablo 7: Türkiye’de X Kuşağını Etkileyen Ana Olaylar ve Etkileri

Dönemi Etkileyen Ana Olaylar	Kuşağa Etkileri
1971 Darbesi	Siyasi partiler, dernekler, işçi sendikalar kapatılmıştır.
Kentleşme Hareketleri	Kentlerde komşuluk kültürünün oluşması
Ekonomik Sıkıntılar	Dövizin azlığı, zaruri ihtiyaçların bile karşılanamaması, yağ, gaz, şeker gibi kuyruklarda çok zaman geçirilmiştir.
Sinemanın Yükselişi	Sinemalarda toplumsal gerçeklik gözler önüne serilmiştir. Dönemin sosyal olaylarına mizahi yaklaşmıştır.
Kadın İşgücünde Artış	Kadınların iş hayatına dahil olmasıyla, iyi yaşama isteği az çocuk istemenin bir nedeni olmuştur.

Kaynak: Betül Yılmaz, Türkiye’de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri, 1b., Ankara: Gazi Kitabevi, 2019, s.119-170 arasından yararlanarak hazırlanmıştır.

Sürekli çalkalanan bir dünyanın belirsizlikleri ile mücadele eden bu kayıp kuşak temsilcilerinin yaşadığı gelecek kaygısı, bu kuşağa çok çalışmayı ve daha çok para

²⁹ https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye%27de_televizyon, (31.05.2020).

³⁰ Büşra Özgüç, X kuşağı nedir? <https://www.mediatick.com.tr/blog/x-kusagi-nedir> (25.05.2020).

kazanmayı hedef haline getirmiştir.³¹ Para kazanmak bir nevi X kuşağı için motivasyonun kaynağıdır. Çünkü iyi gelir elde etmek demek onlar için iyi bir hayat, iyi bir aile hayatı demektir. Çetiner'e göre, X kuşağının iş motivasyonları Bebek Patlaması kuşağına göre oldukça iyidir. "Mutlu aile, mutlu iş" temel felsefeleri olmuştur. Lüksüne düşkün ve hep daha fazlasını isteyen bir kuşaktır. Daha çok para daha yüksek standartta hayat tutkunu olmuşlardır. Para kazanmaya odaklanmaları daha az çocuk sahibi olmalarına neden olmuştur.³²

Douglas Coupland "X Generation" adlı kitabına göre X kuşağı temsilcilerinin üyeleri büyük bir firmada çalışmayı önemli bulmamaktadır. Ayrıca kişiler arası becerilerde ve pazarlamada uzmandırlar. Şık görünümlü, muhafazakâr yapıya sahip, seyahat etmeyi seven, iyi konuşmacı, fikirlerle dolu özelliklere sahiptirler.³³

X kuşağının ebeveynleri, kendinden önceki kuşakta çok fazla çocuk sahibi olduklarından, çocukları olan X kuşağını ihmal etmek zorunda kalmışlardır. Bunun sonucunda da X kuşağı temsilcileri kalabalık ortamlarda öne çıkma, kendini gösterme, ispatlama gibi güdülerini iş hayatlarına da yansıtmışlardır. Bu durumun bir başka sonucu da az çocuk sahibi olma isteklerinin ortaya çıkmasıdır. Girişimcilik ve risk alma duyguları gelişmemiştir. İş hayatında otoriter kuşak olan Patlama Kuşağı ile, esnek kurallara sahip Y kuşağı arasında sıkışan kuşak olmuştur.³⁴

X'ler kendi başına problemini çözmeye, sorunları ile uğraşmaya alışkındır. Kendini savunma yeteneği güçlüdür.³⁵ Ona bu mücadeleyi veren, yaşadığı, gördüğü, hissettiği ortam olmuştur.

X kuşağı temsilcileri, iş hayatında istediklerini alabilmek için savaşmayı felsefe edinmiş ve kanaatkâr olmayı öğrenmiş bir kuşaktır.³⁶

³¹ Nevriye Altuntuğ, "Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C.4., S.1, s.205-206.

³²Mustafa Çetiner, Doğum Yıldızımız Karakterimizdir, 2016. <https://www.herkesebilimteknoloji.com/yazarlar/mustafa-cetiner/dogum-yilimiz-karakterimizdir>, (25.05.2020).

³³Douglas Coupland, "The Young and Restless Work Force Following the Baby Boom: Generation X", 1989, (<http://joeclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>), s.80-86, (21.05.2020)

³⁴ Fatma İnce, "Türkiye'de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri", s.121

³⁵ Bruce Tulgan, "Managing Generation X: How to bring out the best in young talent", 1.b., United Kingdom: Capstone Publishing Limited, 1996, s.1-5.

³⁶ Aycan Türk, *Değişimi Değiştiren, Geleceği Dönüştüren Y Kuşağı*, 3.b., İstanbul: Kafekültür Yayıncılık, 2017, s.282-283.

Tablo 8: X Kuşağının İş Hayatındaki Özellikleri

X KUŞAĞI (1925-1979)	
İş Etiği / Değerleri:	Görevi ortadan kaldır Kendine güven Yapılandırma isteği Yönlendirilmenin önemi Şüpheli
İş.. dır:	Zor Bir Meydan Okuma ve Bir Sözleşme
Liderlik Stili:	Herkes aynıdır Başkalarına meydan oku Nedeni sor
Etkiletişim Stili:	Girişimci
İletişim Şekli:	Direkt ve acil
Geri Bildirim ve Ödüller:	Böldüğüm için üzgünüm ama nasıl yapmamı istersiniz? En iyi ödül, boş zamandır
Motive Eden Mesajlar:	Kendi yönteminle yap Kuralları unut
İş ve Aile Hayatı:	Dengeli

Kaynak: Puybaraud, Generation Y and the Workplace Annual Report 2010, London, Johnson Control, Global WorkPlace İnnovation, s.37.

1.1.4. Y kuşağı (1980-1999 yılları arası)

Bu kuşağın bireyleri; iletişim, medya teknolojileri ile dijital teknolojileri genellikle daha yoğun kullanmaktadır. 1980 ve sonrasında doğan kuşaklar için “Ağ Kuşağı” veya “İnternet Nesli” isimleri verilmekle birlikte bu gruba giren ilk kuşaktır.³⁷

Dünyanın çoğunda bu nesil liberal politikalar eşliğinde büyümüştür. Gençler arasında işsizlik düzeyinin çok artmasına neden olan 2008 Ekonomik Krizi'nin bu nesil üzerindeki etkisi büyüktür. Türkiye özelinde ise 1980 Darbesi, 24 Ocak Kararları, 1982 Anayasası, artan küreselleşme, kuşak temsilcilerini etkileyen önemli olaylardır. Kuşkusuz bu olayların içerisinde yetişen diğer kuşakta, X kuşağıdır. Kuşak temsilcileri bu olayların etkilerini ve olayların ağırlığını kendi bünyelerinde içselleştirerek o neslin belirgin özelliklerini ortaya çıkarmıştır.

Tablo 9: Türkiye’de Y Kuşağını Etkileyen Ana Olaylar ve Etkileri

Dönemi Etkileyen Ana Olaylar	Kuşağa Etkileri
1980 Darbesi	İşkence ve baskıların, tutuklanmaların arttığı dönemdir.
Neoliberal Politikalar	Küreselleşme ile farklı inanç ve kültürler ile tanışılması söz konusu olmuştur.
Teknoloji ve İnternetin Yayılması	Teknolojiye hâkim olmasıyla zamanı iyi yönetemeyen yapının ortaya çıkması, dikkatte dağınıklık ortaya çıkmıştır.
Aile Yapısındaki Değişme	Çekirdek aile yapısının ortaya çıkması, çalışan anne ve babaların çocukları olduğu bilinmektedir.

Kaynak: Betül Yılmaz, Türkiye’de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri, 1b., Ankara: Gazi Kitapevi, 2019, s. 123-170 arasından yararlanarak hazırlanmıştır.

Y Kuşağı temsilcileri ekonomik koşulların önceki kuşaklara göre daha iyi durumda olduğu bir dönemde yaşamışlardır. Dünya üzerinde büyük yokluklar ve savaşların yaşanmadığı bir çevrede yetişmişlerdir. İnternet, cep telefonu, sosyal medya gibi küresel iletişim hızında ve dünyasında yetişen çocuklardır. Bilgiye kolayca ve pratik şekilde

³⁷ Ömer Dalkıran, *Ağ Kuşağının Bilgi Davranışı*, İstanbul: Hiperyayın, 2019, s.59.

ulaşabilirler. Geçmiş kuşakların yıllar boyunca uğraştığı, zahmetlere katlandığı kısa yoldan ulaşmak, Y kuşağına güç ve özgüven vermektedir.³⁸

Küreselleşme ile ortaya çıkan artan rekabet, teknolojinin hızla gelişmesine neden olmuş, doğrudan veya dolaylı olarak tüm toplumları etkilemiştir. Esnek çalışma modellerini ortaya çıkarmış, kadının ev ile iş arasındaki dengesi değişmiştir. Küreselleşmenin yarattığı rekabeti seven ve uzun saatler çalışmayı sevmeyen Y Kuşağı için bu değişimler adeta onlar için bir hediye olmuştur.

Özdil'e göre, kuşaklar arasındaki farkın en fazla hissedildiği bu nesil, güzel yaşamak için “yeteri kadar çalışmak” isteyen, kendilerinden istenen iş mantıklı değilse o işe saygı göstermeyen, sosyal medya sayesinde günlük yaşamdaki görüşlerin dile getirme potansiyelleri yüksek, hem çalışan hem eğlenen kısaca zamanı iyi kullanabilen, X kuşağına mensup “helikopter anneler” tarafından müthiş bir destek gören kuşaktır.³⁹ Arman'ın da ifade ettiği gibi, X kuşağının ailelerine “ Helikopter Ebeveynler” deniliyor. Çünkü bir sorun olduğunda bir helikopter gibi hemen aşağıya iniyor sorunu çözüyor sonra tekrar yukarıya çıkıyor. Kısacası bu ebeveynler inanılmaz bir destek oluyor.⁴⁰

Y kuşağı temsilcilerinin zayıf yönlerine baktığımızda, internet sayesinde dünyadaki her şeyden haberi olmakta, her bilgiyi bünyesine alabilmektedir. Değişimle beraber yaşayan Y kuşağı sabırsızdır ve iş sadakati düşük olmakla birlikte kariyerinde hızlıca yükselmek isteyen bir kuşaktır.⁴¹ İş hayatında kendini adamaya isteksiz bir kuşaktır.

Bir araştırma şirketi olan KPMG'nin 2007 yılında, Y kuşağına ilişkin yapmış olduğu araştırmaya göre; Y kuşağının ebeveynleri çalışma hayatı içerisinde olduğundan Y kuşağı, doğuştan “zengin çocuklar” olarak adlandırılmıştır.⁴²

³⁸ Aciloğlu, İş'te Y kuşağı, s.28.

³⁹ Yılmaz Özdil, “Helikopter Anneler ve Y kuşağı...”, Sözcü Gazetesi, 26.06.2019, www.sozcu.com.tr/2019/yazarlar/yilmaz-ozdil, (27.05.2020).

⁴⁰ Ayşe Arman, “Yaşasın Y Kuşağı”, www.hurriyet.com.tr/yasasin-y-kusagi-23465715, (27.05.2020).

⁴¹ Aycan Türk, Y Kuşağı, 3.b, Kafekültür Yayıncılık, 2017.

⁴² Aziz Muslu, Mehmet Bülent Öner, “Yenileşimci İşletmeler için Birbirlerinden Tamamen Farklı Özelliklere Sahip X ve Y Kuşakları Arasında Etkin Bir İletişim Sağlanmasının Gerekliliği”, İstanbul, S.15, Ulusal İşletmecilik Kongresi, 2016, s.393.

Acıloğlu, Y kuşaağının gcl ve zayıf yönlerini aşağıdaki gibi özetlemiştir. Gcl ynleri⁴³:

- Kütüphanelerden internete geçen bu kuşak, araştırmacı, sorgulayıcı ve paylaşımcıdır.
- Girişimci ve yaratıcıdır.
- Ailesi ve arkadaşlarına düşkündür. Bu durum iş hayatında iyi bir takım oyuncusu olduğunu gösterir.
- X kuşağı ebeveynleri ve öğretmenleri ile yakın ilişki kurarak öğrenen bu kuşağın öz saygısı ve öz güveni oldukça yüksektir.
- Yaşam amacı hayatı yaşamaktır.
- Kısa ve pratiktir. Aynı anda birden fazla işi yürütebilir.
- Yeni ve değişen şartlara alışkın, adaptasyonları yüksek.
- Adalet duygusu yüksektir.
- Eğitim ve gelişimi sever.
- Süreçten keyif alırsa, sonuç odaklıdır.

Zayıf yönleri ise:

- Bilgiye rahatlıkla ulaşarak geçmiş kuşakların başarısızlıklarını kolayca bulup ders çıkarabildiği için, özgüvenleri aşırı yüksektir.
- Bir iş yerinde emekli olana kadar çalışma düşüncesi Y kuşağı ile son bulmuş, sabretme eğilimleri zayıf hale gelmiştir.
- Özgüvenli yaklaşımı şikayetçi ruh halini beraberinde getirmiştir.
- En ufak olumsuz durumlarda, motivasyonunu çabucak düşürebilen bir kuşaktır.⁴⁴

Kuşaklar içinde buldukları toplum içerisinde büyümekle birlikte geçmiş kuşaklardan etkilenmektedir. Bu yönler kişiiden kişiye değişebilmektedir. Tüm bu açıklamalara bakıldığında, bu yönleri belirleyen nedenlerin sadece bireysel olgular olmadığı, insanın kendi başına sosyal bir olgu olduğu kanısı unutulmamalıdır

⁴³ Acıloğlu, İş'te Y Kuşağı, s.34-64.

⁴⁴ Acıloğlu, İş'te Y Kuşağı, s.34-64.

Tablo 10: Y Kuşağının İş Hayatındaki Özellikleri

Y KUŞAĞI (1980-1999)	
İş Etiği / Değerleri	Sırada ne var? Çoklu görev Azim Girişimci Hedef odaklı Hoşgörülü
İş.. dır:	Araçlar amaç içindir Kendini gerçekleştirme
Liderlik Stili:	Yüzyılın genç liderleri
Etkiletişim Stili:	Katılımcı ve paylaşımcı
İletişim Şekli:	E-posta ve sesli posta
Geri Bildirim ve Ödüller:	Ne zaman istersem, bir düğmeye basmak yeterli. Anlamlı İş
Motive Eden Mesajlar:	Diğer başarılı ve yaratıcı insanlarla tanışmak
İş ve Aile Hayatı:	İş - yaşam dengesi

Kaynak: Puybaraud, Generation Y and the Workplace Annual Report 2010, London, Johnson Control, Global WorkPlace Innovation, s.37.

1.1.5. Z kuşağı (2000- 2013 yılları arası)

X Y Z formülünden ismini alan kuşaktır.⁴⁵ Z Kuşağı; Anında Çevrimiçi, Kristal Nesil, Dijital Yerliler, Medya Nesil, Sonraki Kuşak, Yeni Sessiz Nesil, “Derin Duygusal Kuşak, Akıllı Telefon Üzerinden Şekillenen Kuşak”⁴⁶ gibi isimlerle de anılmaktadırlar.⁴⁷ Bilişimin içinde doğan bu kuşağa Kristal Kuşak da denilmekle birlikte günümüzde

⁴⁵ İnce, *Kuşaklar Arası Etkin İletişim ve Davranış*, s.19.

⁴⁶ Elif Başak Sarıoğlu, “Dijital Halkla İlişkiler”, Konya: Eğitim Yayınevi, 2019, s.148.

⁴⁷ Rasa Levickaite, “Generations X, Y,Z : How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders”, Lithuania, Limes, C.3., S.2., 2010, s.173-175.

modern bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kuşağın temsilcileri, günümüzde 20’li yaşlarda olup, birçoğu iş hayatına adım atmaya hazırlanmaktadır.

Z Kuşağını en çok etkileyen olaylar arasında, 2008 Krizi ve Domuz gribi gibi bulaşıcı hastalıkların ortaya çıkışı, başta gelmektedir. ⁴⁸Rekabetin doğduğu ekonomik krizlerin yaşandığı bir dünyaya hem ailelerinde hem çevrelerinde görerek şahit oldukları olumsuzluklardan dolayı hayatları ile savaştığı, mücadeleci bir tavır içerisine girmişlerdir.⁴⁹ Ayrıca 2020 yılı itibariyle Covid 19 virüsü ve pandemi koşullarını da bu kuşağın gelişimini etkileyecek gelişmeler olarak eklemek gerekir.

Tablo 11: Türkiye’de Z Kuşağını Etkileyen Ana Olaylar

Dönemi Etkileyen Ana Olaylar	Kuşağa Etkileri
2008 Krizi	İş kayıpları ile ekonomiyi iyileştirme çalışmalarının artması
Gezi Parkı Olayları	Sosyal medya ve toplumsal olaylardaki değişme gözlemlenmesi
15 Temmuz Darbesi	Birliktelik ve mücadele kavramlarının ortaya çıkması
Teknolojik İlerleme	Bilgiye ve zamanın hızına kolay uyum sağlama, sonsuz öğrenme arzusu.
İnternet kullanımının yaygınlaşması (sosyal medya vs.)	Kitap okunmaması, internet oyunlarının ortaya çıkması, aradığı her şeye o an ulaşabilme isteğinin doğması.

Kaynak: Betül Yılmaz, Türkiye’de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri, 1b., Ankara: Gazi Kitapevi, 2019, s. 123-170 arasından yararlanarak hazırlanmıştır.

⁴⁸ <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/dunya-turizmne-kuresel-kriz-ve-domuz-gribi-darbesi-1158120>, (08.06.2020).

⁴⁹ Duygu Kızıldağ, “Z Kuşağı Hangi Beklentilerle İş Yaşamına Giriyor?” Seçme ve Yerleştirme Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.12, 2019, s.32-46.

Yukarıdaki tabloda yer alan olaylar beraberinde Z kuşağı içindeki bireylerin bilgiye ve zamanın hızına adaptasyonları çok daha kolay olmuş ama aynı zamanda kitap okumaya olan ilgi hızla düşerken internet oyunlarına olan ilgi hızla yükselmiştir⁵⁰

Z kuşağının geçmişinden bugününe baktığımızda şimdiye kadar incelediğimiz kuşaklara göre en iyi eğitim alanı, en ileri teknoloji içinde büyüyen, küresel olarak bağlantılı, en yüksek maddi donanıma sahip kuşaktır. Z kuşağı teknolojinin içine büyüdüğü için küçük yaşlardan itibaren teknolojiyi entegre etmiştir.⁵¹ 2000 yılından sonra internet kullanımının artması, küreselleşmenin içselleşmesi, sosyal medyanın yaşam standardı haline gelmesi, dönemin benzer sosyolojik bulguları, bir grubun ortak yaşantısı olup Z kuşağını ortaya çıkarmıştır.

X'ler, Y'lere göre teknolojinin içinde doğmuştur. Z'ler ise çok üst bir teknolojinin içinde doğmuştur. Değişimin içinde büyümüştür. Bu yüzden dinamik bir yapıya sahiptir. Sosyal medya ise Z kuşağının bu dinamikliğinin aracı olmuştur. Z kuşağı tamamen dijital bir dünyanın ürünü olduğu için sosyal etkileşimi ve alışkanlıkları da dijital olmuştur⁵². Aynı zamanda bu dijitalliğin bir başka sonucu ise, teknoloji hızının verdiği etki ile hayatlarında sabırsız davranışlar göstermeleridir.

Z Kuşağının gelecekteki iş yaşamını tasarlayacak olursak, Brian Robertson'ın 2007 yılında geliştirdiği "Holakrasi" kavramına değinmek yerinde olacaktır. Holakrasi geçmişten günümüze süregelen şirketlerindeki hiyerarşi kavramını ezmektedir. Tüm yetkiler yatay organizasyona bırakılmaktadır. Her çalışan kendi görevini bilinçli şekilde bilmektedir. Yaratıcılık artmakta, herkes sesini duyurabilmektedir. Bu kavram birçok ülkede yayılmaya başlamıştır. Z Kuşağının iş yaşamının bu kavram çatısı altında kurulması mümkün görünmektedir.⁵³

⁵⁰ Betül Yılmaz, Türkiye'de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri, 1b., Ankara: Gazi Kitapevi, 2019, s. 123-170.

⁵¹ Mark McCrindle and Emily Wolfinger, *The ABC of XYZ: Understanding The Global Generations*, 3.b., Australia, McCrindle Research Pty Ltd, 2014, s.15-18.

⁵² Levickaite, "Generations X, Y, Z : How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders", s.173-174.

⁵³ Acıoğlu, *İş'te Y Kuşağı*, s.33.

Tablo 12: Z Kuşağı'nın İş Hayatındaki Özellikleri

Z KUŞAĞI	
İş Etiği / Değerleri:	Daha uzun çalış Aynı anda birden fazla iş Sabırsız Bireysel çalışma Otoriteyi sev
İş....dır:	Anlamli çalışmadır.
Liderlik Stili:	Mentroluk ve Koçluk
Etkiletişim Stili:	Katılımcı ve paylaşımcı
İletişim Şekli:	Dijital ve Kişisel İletişim
Geri Bildirim ve Ödüller:	Maddi ve manevi her şey. Sürekli olumlu geri bildirim
Motive Eden Mesajlar:	Net görev tanımları Esnek çalışma, evden çalışma Ücret
İş ve Aile Hayatı:	Sosyal hayatın önde olması Rahatlık her şeyden önemli

Kaynak: Puybaraud, Generation Y and the Workplace Annual Report 2010, s.37., Duygu Kızıldağ, Z Kuşağı Hangi Beklentilerle İş Yaşamına Giriyor? Seçme ve Yerleştirme Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme, s.32-46., Rasa Levikaite, "Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept of the World Without Borders The Case of Lithuania", s.171-175. Kaynaklarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1.1.6. Alfa kuşağı (2013-2030 yılları arası)

İsmi, Yunan alfabesinin ilk harfinden alan Alfa Kuşağı diğer ismi ile dijital kuşaktır ve Alfalar 21.yy. da doğanları kapsar.⁵⁴ Bir başka deyişle Matrix kuşağıdır.⁵⁵ Çağımızın en genç kuşağı olmakla birlikte günümüzde 2013-2030 yılları arasını kapsamaktadır. Alfa kuşağı ile ilgili çok fazla araştırma bulunmamakla birlikte, genel çerçevesi, Z kuşağına göre daha sabırsız, ellerinde tabletle doğan, sanal ve robot

⁵⁴ Meltem Yalçın Kayıkçı, Ayşegül Kutluk Bozkurt, "Dijital Çağda Z ve Alfa Kuşağı, Yapay Zeka Uygulamaları ve Turizme Yansımaları", Tekirdağ, *Sosyal Bilimler Metinleri*, , S.1 (2018) , s.55.

⁵⁵Ömer Temür, Matrix Kuşağı, www.turkiyegazetesi.com.tr/teknoloji/55223.aspx, (24.06.2020).

arkadaşlarla daha iyi anlaşılan, online alışverişi tercih eden, her türlü otoriteyi reddeden bir kuşak olacaktır.⁵⁶

2. X, Y VE Z KUŞAĞI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Günümüzde X, Y ve Z kuşağının aynı iş yerinde aynı ortamda çalıştığına şahit olmaktayız. Bu durum birçok farklı davranışı, çatışmayı, sirkülasyonu beraberinde getirmektedir. Bu üç kuşağın aynı ortamda iyi yönetilebilmesi için kuşaklar arasındaki farklılıkların iyi kavranması gerekmektedir.

Kuşak temsilcilerini bir çalışan olarak ele almak demek, o kuşakların düşünce ve davranışlarını etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin tamamını ele almak demektir. Çünkü bireyleri motive eden faktörler kişiden kişiye değişebilmektedir. Bir bireyi motive eden faktör saygınlıkta olabilmekte, bir şeyleri başarma ihtiyacı da olabilmekte, kişisel gelişim ihtiyacı, kendisini geliştiren eğitimler veya ücret de olabilmektedir.⁵⁷ Bu nedenle motive eden unsurların kuşaktan kuşağa değişmesi kaçınılmazdır.

Günümüzde iş hayatında aynı ortamda çalışan, en çok karşılaştığımız X, Y ve Z kuşağını karşılaştığımızda, savaşın içinden gelen sessiz kuşak ile nüfusun hızla yükselmesine tanık olan bebek patlaması kuşağına göre daha iyi şartlar içerisinde büyüyen X kuşağı temsilcileri, darbe, savaş, kriz, göç gibi olaylara tanık olmuştur. X kuşağı, kendisinden sonraki kuşaklara göre daha zor şartlar içerisinde yaşadığını söylemek mümkündür. Y kuşağı ise, Z kuşağına göre daha iyi ekonomik şartlarda yaşamıştır. Son dönemde ortaya çıkan terör olaylarından, salgın hastalıklardan, ekonomik krizlerden daha az etkilenmişlerdir.⁵⁸ Çünkü Z kuşağında günümüzde henüz tam anlamıyla iş yeri bilinci oluşmamış, çoğunluğunun okul çağına olduğu döneme denk gelmesi, bahsettiğimiz keskin olaylardan etkilenmesini en az seviyeye indirmiştir

X kuşağı, üretim ekonomisinden hizmet ekonomisine geçiş yapan kuşaktır. Bu nedenle teknolojik birtakım buluşlara uyum sağlamakta zorlanmıştır. Y kuşağı ise,

⁵⁶ Bülent Ay, 21. Yüzyılın Kullanıcı Profili Y-Z ve Alfa Kuşağı, <http://bby2018kongre.ankara.edu.tr/wp-content/uploads/sites/444/2018/05/02-03-B%C3%BClent-Ay.pdf>, (24.06.2020).

⁵⁷ Fatma İnce, “*Kuşaklar Arası Etkin İletişim ve Davranış*”, s.43.

⁵⁸ Ahmet Ferda Seymen, Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Millî Eğitim Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Programı ve TÜBİTAK Vizyon 2013 Önerileri ile İlişkilendirilmesi, Meksika, Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergi, C.10, S.4 (2017), s.467-489.

teknolojinin ortaya çıkışı ile dijital dünya ile tanışarak teknolojinin gelişimi ile birlikte büyürken, Z kuşağı ise bu üstün teknolojinin içine doğmuştur. Z kuşağı için şu anda kullanılmakta olan teknoloji yeni bir oluşumu ifade etmemiştir.⁵⁹

Kuşaklar arasındaki iletişim farklılığına baktığımızda, Z kuşağı günümüze kadarki dönemde en bağlantılı kuşaktır. Tek bir tuş ile Dünya'nın dört bir tarafındaki insanlarla konuşmaya açıktır. Y'lere göre iletişimin en iyi yolu gerçekler ve net olmaktan geçerken, Z kuşağı ile yüz yüze iletişim kurabilmek neredeyse imkansızdır. X kuşağı günümüzde emekli olmak üzeredir. Bu nedenle günümüzde asıl içeride, yani iş yerinde olan kuşak Y ve Z Kuşağıdır. Bu kuşakların iletişim şeklini bilmek, onları motive eden unsurlara götüren bir yol olacaktır.⁶⁰

Tablo 13: X, Y, Z Kuşağı Kategorileri

Kuşak	Doğum Tarihleri	Sosyal Çevre	Teknolojik Çevre	Tarihi Çevre
X	1960 – 1974 yılları arası	Evde Yaşamak ön plandadır. Tam bir kariyer elde edene kadar sosyal çevre ertelenmektedir.	Ev bilgisayarlarının başlangıcı, video oyunlarının yükseliş dönemidir. İnternet, sosyal ve ticari bir araç olarak görülmektedir.	Berlin Duvarı'nın çöküşü, siyasi deneyimleri ve kültürel perspektifi ile şekillenmektedir.
Y	1975-1989 yılları arası	Bu dönemde yaşanan olaylar, liderleri, gelişmeleri ve eğilimleri şekillendirmektedir.	Teknoloji İletişimcileri	1960'larda başlayan karşı kültürün nihai reddedicileri olarak görülmekte, teknolojilere günlük olaylardan daha fazla dahil olunmaktadır.
Z	1990 – 2000 yılları arası	Anında Çevrimiçi, Takma İsimler.	Tamamen Teknoloji İletişimcileri	Sosyal ağlar ile Dünya, zaman ve alan sınır olmaksızın algılanmaktadır.

Kaynak: Rasa Levickaite, "Generations X, Y, Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders", 2010 Limes, 2010, C.3., S.3., s.172.

X kuşağı, 1965-1979 arasında doğanlar olarak günümüzde 41-55 yaş aralığındadır. İş yaşamında motivasyonları oldukça yüksek olup, çalışma saatlerine karşı otoriter ve

⁵⁹ <https://www.egitimpedia.com/bir-kusagi-anlamak-x-kusagi-kimdir/>, (11.06.2020).

⁶⁰ Aycan Türk, Y Kuşağı, s.1-24.

sadıktır. Belirli bir süre sonra kademe atlayacaklarını düşünerek sabırlı davranırlar. Y kuşağı ise 1980 -1999 yılları arasında doğanlar olarak günümüzde 21-40 yaş aralığında olup, çalışma hayatının büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. X kuşağının aksine belirlenen saatlerde çalışmayı sevmezler, özgürlüklerine düşkündürler. X kuşağı gibi işlerine sadık değildir, çabuk iş değiştirebilirler. Bir an önce kıdem atlamak, kendi işinin patronu olmak isteyen sabırsız bir kuşaktır. Z kuşağı ise, 2000 sonrası doğanlar olarak günümüzde 20’li yaşlardadır. İnterneti bir yaşam standardı haline getiren bu kuşak, aynı anda birden fazla konu ile ilgilenme yeteneğine sahiptir. Ergan’ın güzel bir örneği ile açıklayacak olursak: “Bir konferansta şahit oldum. Konuşmacı konuşmasını yaparken çoğunluğu Y nesli üniversite öğrencisi olan dinleyicilerden kimisi eş zamanlı olarak konferansın Twitter sayfasında yorumlarda bulunuyor, kimisi iPad’i ile sahnenin resmini çekip Facebook, Twitter gibi sosyal ağlarda paylaşıyordu. Tabii bunlarla meşgul olurken konuşmayı da dinliyordu. Fakat kendisi konuşurken yüzüne bakılmadığını düşünen X sakinleri bunu saygısızlık olarak da nitelendirebiliyor”⁶¹ şeklinde ifade ederek X, Y, Z kuşakları arasındaki farklılığı belirgin şekilde gözler önüne sermiştir.

X kuşağı temsilcileri interneti zorunlu ihtiyaçları karşılamak amacıyla veya ekonomik amaçlı kullanırken, Y kuşağı ise haber almak, haber siteleri, e-mailler, sosyal medya üzerinde kullanmaktadır. Z kuşağı ise sosyal medyayı ve oyunları bağımlılık derecesinde interneti yaşam tarzı haline getirmiştir.⁶²

Kuşaklara göre bazı kavramlar anlam olarak yeni bir şekil almaktadır. Çalışma hayatının değerini belirleyen bu kavramlara örnekte de bahsettiğimiz üzere öncelikle; saygı ve sadakat kavramlarının kuşaklara göre yeni bir boyut kazandığından bahsetmemiz mümkündür. Önceki kuşaklarına göre daha eğitilmiş ve vasıflı olan Y Kuşağı mutlu olmadığı bir ortamı sadakatsizlik olarak görerek çabuk iş değiştirebilmektedir. X kuşağı ise bir işyerinde bir sorun olduğunda problem çözücü olarak davranmakta ve o iş yerinde sorunsuz şekilde uzun yıllar çalışabilmektedir.⁶³ Günümüzde ise insan kaynakları yetkilileri kısa bir deneyim olmamak şartı ile birden fazla yerde çalışmayı iyi bir deneyim

⁶¹ Bülent Ergan, “X, Y ve Z Nesillerinin farklılıkları”, https://www.bulentergan.com/tr/x-y-ve-z-nesillerinin-farkliliklari_a.html, (14.06.2020).

⁶² Said Ercan, Dijitalizm, 4.b., İstanbul: Ravza Yayıncılık, 2020, <https://books.google.com.tr/>, (22.08.2020).

⁶³ Betül Yılmaz, “Türkiye’de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri”, s. 164-170.

olarak görmektedir. Bu kavramları çoğaltabilmek mümkündür. Teknoloji, yaşam, deneyim, iletişim, bilginin elde edilme şekli vb. diyebiliriz.

X kuşağının hayat felsefesi yaşamak için çalışmak iken, Y kuşağının hayat felsefesi gelişim odaklı yaşamaktır. Z kuşağı ise mutlu olmadığı işte çalışmama özelliği bulgular arasındadır.⁶⁴

Y kuşağını büyüme evresinden itibaren ele alırsak demokratik ortamı yaşayan bir kuşak olması, aile, okul, iş gibi ortamlarda daha çok bulunması, daha çok söz söyleme hakkına sahip olması, X kuşağına göre iletişim becerilerinin daha gelişmiş olduğunu göstermektedir.⁶⁵

3. X, Y, Z KUŞAĞI ARASINDAKİ BENZERLİKLER

Kuşaklar yaşarken, aynı zamanda gelecek kuşağın devrimlerini, yeniliklerini gerçekleştirmektedir. Teknolojik gelişmeler, düşünce akımları, sanat, kültür, hatta yaşam biçimlerine kadar olan miras diğer kuşaklara aktarılmaktadır. Bunun sonucunda kuşaklar arasında ortak bir kültür ve miras ortaya çıkmaktadır. Bu ortak nokta insanların yaşama yüklediği değer ve duygulardan oluşmaktadır.⁶⁶ Diğer bir ortak nokta ise birbirlerinin deneyimlerine her zaman muhtaç olmalarıdır. Örneğin bir Y kuşağı aynı ortamda çalıştığı X kuşağının bilgi ve birikiminden her zaman yararlanmak isteyecek ve aynı zamanda Z kuşağı temsilcilerinden Y kuşağı temsilcilerinin bilgi ve birikiminden yararlanacaktır.

İngiliz Edebiyatı'nın önemli yazarlarından olan George Orwell kuşakların başka bir ortak özelliğini: "Her kuşak kendini bir önceki kuşaktan zeki, bir sonraki kuşaktan ise daha erdemli zanneder" şeklinde ifade etmiştir.⁶⁷ Her kuşak bir önceki kuşağın deneyimlerinin üstüne tırmanarak yükselmektedir. Bu nedenle bir önceki kuşağa göre daha temkinli ve tedbirlidir. Bir sonraki kuşağa göre ise daha deneyimlidir. İnsan kendi doğasının kanunlarını ve kurallarını bilirse, bilgiler sistematik şekilde birikecek ve böylece aynı çabaları ve yanlışları tekrarlamak zorunda kalmayacaktır. Fukuyama'nın da dediği gibi, "Örneğin hiç kimsenin tek başına bütün matematiği keşfetmesi beklenemezdi,

⁶⁴ Betül Yılmaz, "Türkiye'de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri", s. 162-163.

⁶⁵ Elif Başak Sarıoğlu, *Y'leri Anla, Değiştirme*, 1.b., İstanbul: Humanist, 2018, s.30.

⁶⁶Zuhal Gürçimen, "X, Y, Z Jenerasyon Aynılıkları", Dünya Gazetesi, 30.01.2019, www.dunya.com/kose-yazisi/x-y-z-jenerasyon-ayniliklari/438339, (21.06.2020).

⁶⁷ Elif Başak Sarıoğlu, *Y'leri Anla Değiştirme- Kurumsal Hayata Milenyum Kuşağı ve Değişim*, 1.b., Humanist Kitap Yayıncılık, 2018, Kitabın arka kapağından alınmıştır.

ama her kuşak bir önceki kuşağın bilgilerine dayanabiliyordu ve böylece giderek daha geniş kapsamlı bir matematik kavrayışına ulaşabiliyordu” şeklinde ifade edilebilmektedir.⁶⁸

Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı hiyerarşiyi ve otoriteyi seven bir konumdayken X, Y ve Z kuşakları önceki kuşaklarına göre otoriteden hoşlanmamaktadırlar.⁶⁹ Her kuşak iş yerinde takdir edilmek ister. Takdir edilmek isteği bir benzer ve ortak özelliktir. Ancak takdir edilmenin aracı kuşaklara göre farklılık gösterebilir. Örneğin X kuşağı için yüz yüze iletişim önemliyken; Z kuşağı için bir e-mail yeterli olabilir.

Tüm Dünyada en çok birbirine benzeyen kuşak Y ve Z kuşağıdır. Çünkü küresel dünya ile tanışarak büyümüşlerdir. Teknoloji bu iki kuşağın iş hayatında kullandığı en önemli araç olmuştur. Bu iki kuşağın da sosyal medya ve internet kanalıyla iletişimleri oldukça güçlüdür. Bir başka ortak özellikleri de çevrelerinin Dünya’ya yayılması ile aldıkları eğitim, yabancı dil, sosyal ve kültürel faaliyetlerin çeşitlenmesi diyebiliriz.⁷⁰

X, Y, Z kuşakları arasındaki benzerliklerin olması şirket kültürüyle de ilişkilidir. Gelişmeyi insanlar çok önemsemektedir. Herkes kapsayacak şekilde yapılan gelişim programları kuşkusuz tüm kuşakları motive eden benzer özellikler arasındadır.

X, Y ve Z kuşaklarının benzerlikleri bulunmakla birlikte her bir benzerliğin bireyde yarattığı etkiler farklılık da arz edebilmektedir. Özetleyecek olursak, kuşakların benzer özelliklerinden daha çok farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılıklar, günümüzde aynı ortamda çalışmak durumundadırlar. Az olan benzer özelliklerin kilit noktasını kuşaklara yansıtarak, aynı iş ortamındaki kuşakların farklı çıkar ve beklentileri uyuşturulmalıdır. Bu benzer özelliklerini öne çıkararak, kuşakların davranış çatışmaları en aza indirilebilir ve benzer özellikleri ortaya koyan organizasyonlar (örneğin kültür günleri) motivasyon aracı olarak kullanılabilir.

⁶⁸ Francis Fukuyama, *Tarihin Sonu ve Son İnsan*, Çev. Zülfü Dicleli, 3.b., Profil Yayıncılık, 2012, s.91-92

⁶⁹ Betül Yılmaz, “*Türkiye’de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri*”, s. 162-163

⁷⁰ Cengiz Çatalkaya, *Kariyer 2.0*, 1.b., Optimist Yayınları, 2014, s.19-20

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

1.MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ

Motivasyon kelimesinin kökeni Latince bir kelime olan, “hareketlendirme” anlamı taşıyan “movere” kelimesinden gelmektedir.⁷¹ Motivasyon kelimesi sözlük anlamıyla; güdülenme, isteklendirme kelimeleri ile eş anlamlıdır.⁷² En genel anlamıyla, bir insanı belirli bir hedef için harekete geçirmek, bilinçli ve amaçlı olarak hareket etmesini, yönlendirmesini sağlamak ve bu yönlendirme için kendi iç benliğinde bulunan güçlü bir arzunun veya hazzın uyandırılması şeklinde tanımlayabiliriz.⁷³

Motivasyon başka bir anlamıyla, başkalarını isteklendirmek, cesaretlendirmek, teşvik etmek, imkân tanımak, çalışanı bir işe yönlendirirken yapılan işten duyulan tatmini arttırmak yani bireyin olumlu yönde güdülenmesini arttırmaktır. Bu güdünün en önemli özelliklerinden birisi de kişilik yapısı nedeniyle ihtiyaç ve moralin bireylere göre farklılık arz etmesidir.⁷⁴ Bu farklılık, motivasyonun aracını kişinin yaşantısına ve ihtiyacına göre farklılaştıracak ve beklentisine göre şekillendirecektir.

Whetten ve Cameron, motivasyonun iş başarısındaki etkisini performans ile ilişkilendirerek anlatmıştır. Motivasyon, işin performansını etkileyen temel noktadır. Çalışanın yetenekleri, eğitim geçmişi vs. ne kadar iyi olursa olsun motivasyonu iyi olmadığı sürece yaptığı işe olan başarısı düşük olacaktır. Bu nedenle ilk önce çalışanın motivasyonunu sağlayacak doğru tanıyı bulmak önem arz etmektedir.⁷⁵

DeCenzo, motivasyonun insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olduğunu vurgulayarak; insan davranışı karmaşıklığına, bu davranışları anlamaya çalışmanın

⁷¹ Erol Yıldız, Hasan Hüseyin Uzunbacak, Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Prososyal İsteklendirme”, 1.b., Ankara, Hiperyayın, 2019, s.19.

⁷² Sozluk.gov.tr, (29.06.2020)

⁷³ Sıtkı Göksu, *Başarı ve Motivasyon*, 1.b., İstanbul: Hiperyayın, 2017, s.185.

⁷⁴ Nezire Derya Ergun Özler, *Yönetim ve Organizasyon*, 1.b., Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını, 2013, s.125-130.

⁷⁵ David A. Whetten, Kim S. Cameron, *Developing Management Skills*, 8.b., ABD Prentice Hall, 2011, s.361-362.

gerekliliğine değinerek, çalışanları motive eden unsurların davranış bilimcilerin uzun zamandır araştırma konusu haline geldiğinden bahsetmiştir.⁷⁶

Bir örgütte, neden ve sonuçlara bakılmaksızın motivasyon, ciddi bir öneme sahiptir. Örgütlerde verimliliği sağlayan yönlendirici güçtür. Bir insanı veya bir çalışanı motive etmek istersek ilk önce o kişinin ihtiyacını bilmemiz gerekmektedir.⁷⁷ İhtiyaçlar farklılaştıkça motivasyon araçları da farklılaşacak, etkin motivasyon araçları ortaya çıkacaktır.

2. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyon, bireylerin ihtiyaçlarının karşılanmasını baz alarak eylemin başlama ve bitişi arasındaki süreyi kapsamaktadır. Bu süreçte bir ihtiyacın karşılanması veya eksikliğin giderilmesi durumu söz konusudur.⁷⁸ Bu süreç, sanayi devrimi ile daha da önemli hale gelmiş ancak artan uzmanlaşma ve iş bölümü, çalışmaya olan isteği azaltmıştır. Bu isteksizliği kırabilmenin yolları araştırılmış ve teoriler ortaya atılmıştır.

Sanayi Devriminin oluşturduğu ağır şartlar altında çalışmak, her bir çalışan insan için sabırlılığı, katılığı, disiplini, inatçılığı ortaya çıkarmıştır. Sanayi devriminin yaşattığı düşük ücret, zor yaşam koşulları, geçimin sağlanabilmesi için birden fazla işte çalışma zorunluluğu, verimsiz çalışmaya yol açmıştır. Dönemin kuşağı için “ücret”, “boş zaman” önemli bir motivasyon kaynağı olmuştur.

Bilgi toplumuna baktığımızda teknoloji, insan gücünün yerini almış, bilgiye ulaşabilmek kolay hale gelmiş, dönemin kuşağı için sabırsız tutumlar söz konusu olmuştur. Günümüz koşullarında modern dünyanın yarattığı etki ile motivasyon popüler bir kavram haline gelmiştir. Şirketlerde sadece motivasyonu baz alan Kurumsal İletişim departmanları yaygınlaşmış, insan unsuru geçmişe nazaran daha önemli hale gelmiş ve “İnsan Kaynakları” kavramının yerini “İnsan Kıymetleri” söylemi almaya başlamıştır.

⁷⁶ David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Fundamentals of Human Resource Management, 10.b., Wiley & Sons, ABD, 2010, s.36.

⁷⁷ Erol Yıldız, Hasan Hüseyin Uzunbacak, “Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Prososyal İsteklendirme”, s.20.

⁷⁸ Aşkın Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, 3b., Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2021, s.3.

Motivasyonun önemine baktığımızda, motivasyon sistemi şirketler ve çalışanlar açısından, öncelikle bireylerin yaratıcılık, önderlik gibi nitelikleri ortaya çıkartır. İşletme verimliliğini arttırır ve çalışanların işlerinden doyum almasını sağlar.⁷⁹

MTD Training şirketinin yayınladığı “Personel Confidence & Motivation” adlı makaleye göre, insanlar çalıştıkları yerde kendinden emin veya motive olduklarında, çalıştıkları ortamda ortaya çıkan birçok olumlu faktöründe beraberinde geleceğinden söz etmiştir. Bu faktörleri şu şekilde sıralamıştır:⁸⁰

- İş tatmini gelişir.
- İşe olan çaba artar.
- Çalışma ortamı gelişir.
- Sonuçlar odak noktası haline gelir.
- Dürtüler ortaya çıkar.
- Herkesin potansiyel katılımı artar.
- Herkes yerine getirdiği rolden emin olur.

Başarıya giden yolun ilk basamağı motivasyondur. Bir hedefe ulaşmak için motivasyona sahip olmak demek, özgüvenin artırılmasını sağlamak, kişinin kendi disiplinini harekete geçirmek, hedefe ulaşmak için başarıya yönelik örnekler koymak, algılanan sınırın ötesine geçmek için meydan okumak demektir.⁸¹

Motivasyon, sadece çalışanın sorumluluğu olmamakla birlikte liderlik veya yöneticilik kademesinde bulunan kişilerin de önemli görevlerinden birisidir. Motivasyon günümüz koşullarında hem çalışan hem lider olarak herkesin sorumluluğunu taşıdığı bir unsurdur. Dolayısıyla doğru motivasyonu sağlamak, çalışan açısından başarıyı; lider açısından ise verimliliği sağlayacaktır.⁸²

Motivasyon sürecinin başlangıcını ihtiyaçlar oluşturmaktadır. İlk önce bir ihtiyaç ortaya çıkar. Daha sonra bu ihtiyacı karşılama veya giderme isteği belirlemektedir. Bu yön verecek olan isteğin şekillendiren iç ve dış etkiler sayesinde davranış meydana gelir.

⁷⁹ Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 9.b., Ankara: Eğitim Yayınevi, 2014, s.146.

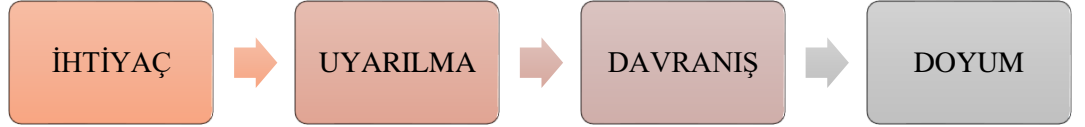
⁸⁰ Mtd Training, “Personel Confidence & Motivation”, Bookboon, 2010, s.10, (02.07.2020).

⁸¹ Mtd Training, “Personel Confidence & Motivation”, Bookboon, 2010, s.10, (02.07.2020).

⁸² Sefer Gümüş, Beşir Sezgin, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, 1b, İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2012, s.6.

Davranışın sonucunda bireyler doyuma ulaşır. Birey bu doyuma yaşamının mutluluğunu yaşar.⁸³ Böylece motivasyon süreci tamamlanır. Kısaca her ihtiyacın olduğu yerde bir doyum beklentisi vardır. Bu beklentileri mutluluk ile tamamlayacak şey ise doğru motivasyon araçlarıdır.

Şekil 1: Motivasyon Süreci



Kaynak: Ali Kaya, *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*, 2.b., Konya: Eğitim Kitabı Yayınları, 2007, s.102.

Motivasyon sürecinde, insanların söz konusu ihtiyaçlarını uyarılma yolu ile davranışa dönüştürebilen birtakım faktörler vardır. Bu faktörler iç ve dış faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireyi harekete geçiren, adım atmasını sağlayan, davranışa yönlendiren bu faktörler kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir.

Motivasyonu etkileyen dış faktörler, bireyin çevresinden veya yaşadığı toplumdan aldığı etkilerdir. Örneğin organizasyondaki uygulamalar, takdir edilmek çalışana uygun çalışma ortamının hazırlanması örnek olarak verilebilir. Dıştan gelen ve bireyin motivasyonunu etkileyen her etki dışsal faktördür. İçsel faktörler ise bireyin kendi benliğinde yaşadığı etkilerdir. Sorunları çözme kabiliyeti, mizah yeteneği, olumlu düşünebilme kabiliyeti, sosyal olmak, iyimser olmak örnek olarak verilebilir.⁸⁴ Kişi ortaya çıkacak ödülle yakın bir bağlantı kurar.⁸⁵ İçsel faktörler bireyin kendi doğasından gelen faktörlerdir. Söz konusu bu içsel ve dışsal faktörler Motivasyon Teorilerinin incelenme konusu olmuştur.

⁸³ Ali Kaya, *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*, 2.b., Konya: Eğitim Kitabı Yayınları, 2007, s.102.

⁸⁴ Gamze Ülker Tümlü, Ergün Receptoğlu, “Üniversite Akademik Personelinin Psikolojik Dayanıklılık ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Kastamonu, C.3., S.3., (2013), s.205-213.

⁸⁵ Sinan Ünsar, Ayşegül İnan, Pınar Yürük, “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.12, S.1, (2010), s.242-262.

3. MOTİVASYON TEORİLERİ

Örgüt denildiğinde akla ilk gelen insanın davranışlarını değiştirebilmek, istenilen yöne çekebilmek amacıyla söz konusu davranışların nedenleri anlamaya çalışılmış, nedenleri araştırılmış, motivasyonu sağlayan güdünün kuramları ortaya çıkmıştır.

İnsan sosyal bir varlıktır. Bu nedenle gerek verimliliği arttırmak gerek iş yerinde huzuru sağlamak, çalışanları güdülemek amacıyla uygun motive aracı bulunmaya çalışılmıştır. Motive etmek için tek bir motivasyon unsuru bulunmadığı gibi, bireylerin ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillenen uygun motivasyon araçları sürekli olarak araştırılmıştır. Araştırmalar sonucunda motivasyon ile ilgili geliştirilen teoriler iki gruba ayrılmıştır. Bu teoriler içsel faktörleri içerisinde bulunduran başka bir deyişle kapsayan, Geleneksel Teori adıyla da anılan, “Kapsam Teorileri” ve dışsal faktörlere ağırlık veren diğer adı Modern Teoriler olan “Süreç Teorileridir”.⁸⁶

Onaran, İçerik Teorilerini “Gereksinimlerin Giderilmesi”, Süreç Teorilerini ise, “Beklenti Kuramları” şeklinde ifade etmiştir. Süreç Teorileri daha çok doğal bilimleri ile ilişkili olup teorilerin ifadeleri kesin ve ölçülebilirdir. Kapsam teorileri ise insanları gereksinimlerinin giderilmesi için çalışmaya yönlendiren, kesin bir yanıt vermenin kolay olmadığı teorilerdir.⁸⁷

Örgütlerde uygulanabilecek söz konusu motivasyon araçlarını incelemeden önce, “her ülke, her bölge, her sektör ve her işletmeye göre” hatta kuşaktan kuşağa göre farklı motivasyon araçlarının başarı gösterebileceğini unutulmamalıdır.⁸⁸

⁸⁶ Abdullah Yeşil, “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, C.2., S.3., 166-168.

⁸⁷ Oğuz Onaran, Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, Sevinç Matbaası, s.1-5.

⁸⁸ Memet Zencirkıran, *Örgüt Sosyolojisi*, 1.b., Dora Yayınları, Bursa, 2012, s.71.

Tablo 14: Motivasyon Teorileri

MOTİVASYON TEORİLERİ	
KAPSAM TEORİLERİ	SÜREÇ TEORİLERİ
Abraham Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Eşitlik Teorileri (Vroom)
Frederick Herzberg Çift Faktör Teorisi	Beklenti Teorisi(Lawler ve Porter)
David McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi	Amaç Teorisi (Edwin Locke)
Clayton Alderfer Teorisi (ERG Yaklaşımı)	Sonuçsal Şartlandırma Teorisi (BÇÜ.F. Skinner)

Kaynak: Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, s.53-80 arasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Motivasyon teorileri doğru uygulanabilir durumda olduğunda motivasyonu üst seviyeye çıkarabileceği gibi yanlış uygulamalar da tam tersi sonuçlar doğurabilir. Doğru motivasyon aracını bulmak için kapsam ve süreç teorileri ortaya koyulmuştur. İçerik Kuramları “Ne motive eder?” sorusuna yanıt ararken, Süreç Teorileri ise “Nasıl motive edilir?” sorusuna yanıt aramıştır.⁸⁹

3.1. Kapsam Teorileri

Bireylerin ihtiyaçları olan motivlere, yani bireyin içinde bulunan etkilere ve faktörlere ağırlık veren teorilerdir.⁹⁰ Kişinin dışarıdaki etkenlerden bağımsız olduğu yani etkilenmediği, kendi etkenlerinden etkilendiği içsel güdülerdir. İçsel güdüler, daha çok kişinin kendi isteği ile, merak duygusu ile hatta gözlem veya bilgi edinmesi yolu ile ortaya çıkmakta ve kapsam teorilerini diğer adıyla içsel teorileri ortaya çıkarmaktadır.⁹¹

Abraham Harold Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, kapsam teorilerinden en çok bilinenidir. Maslow, motivasyon kuramını hiyerarşik bir biçimde ortaya koyarak insanoğlunda birçok ihtiyacın görüldüğünü açıklamıştır.⁹² Teoriye göre insanların belirli ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar sınırsızdır. Birey, bir ihtiyacını giderdikten sonra başka

⁸⁹ Servet Özdemir, Necati Cemaloğlu, *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*, 2.b., Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2017, s.89-90.

⁹⁰ Kanuni Süleyman Ulukuş, “Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.4, S.25, 2016, s.249.

⁹¹ Sadi Evren Seker, “Motivasyon Teorisi”, *YBS Ansiklopedi*, C.2, S.1, 2015, s.23.

⁹² Hüseyin Izgar, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 3.b., Konya: Eğitim Yayınevi, 2012, s.66.

bir ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bireyler belirli ihtiyaçlarını karşılamaya motivedir ve bazı ihtiyaçlar başka ihtiyaçlara göre önceliklidir. Maslow, bireylerin ihtiyaçlarını beş basamaklı bir piramit içerisinde sığdırarak incelemiştir.⁹³

Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Maslow'a göre bireyin; barınma, hava, su, beslenme, uyku gibi temel yaşam kaynağını oluşturan bu gereksinimler fizyolojik ihtiyaçlardır. Birey bu ihtiyaçlarını sağladıktan sonra hiyerarşinin bir üstüne geçerek güvenlik ihtiyacını sağlamak istemektedir. İkinci basamak, güvenlik ihtiyacı, korunma ihtiyacıdır. Huzursuzluktan ve tehlikeden uzak bir yaşam sürdürebilmektir. Güvenlik ihtiyacını sağlayan birey, bir yere ait olmak ister. Aile, arkadaşlık gibi ilişkiler kurmak, kabul edilmek, önemsenmek, paylaşmak gibi bağ kurmak istemektedir. Ait olma ihtiyacını karşılayan bireyin karşısına sonraki basamak olan saygınlık ihtiyacı çıkmaktadır. Başarma, takdir edilme, hayata karşı veya insanlara karşı saygı duymak istemektedir. Dördüncü basamağı da tamamlayan birey sonunda kendini gerçekleştirmektedir. Birey kendinin farkına varmaktadır.⁹⁴ Özetlemek gerekirse, bu piramidin temel konsepti, piramitteki daha yüksek ihtiyaçların ancak daha düşük tüm ihtiyaçlar karşılandığında ortaya çıkmasıdır.⁹⁵

Maslow'un teorisinden sonra en iyi bilinen motivasyon teorisi, Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisidir. Herzberg, 1950'li yıllarda yaptığı bir araştırmada muhasebecilere ve mühendislere şu soruyu sormuştur: "İşinizde ne zaman kendinizi iyi hissetiniz veya ne zaman kötü hissetiniz?". Bu sorunların cevapları ile Motive eden

⁹³ Burçin Henden Şolt, "Kentlerde Swot Analizi ve Maslow Gereksinim Hiyerarşisi Etkileşimi", Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, C.5, S.5, 2018, s.214-233.

⁹⁴ Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, Newyork, Harper & Row Publishers, Second Education, 1970, s.16-265.

⁹⁵ Rhonda Bittner ve Arkadaşları, "Management Concepts", Radiologic Technology, C.78, S.2., 2006, s.132.

Faktörler ile Hijyen Faktörleri olmak üzere iki faktör oluşturmuştur.⁹⁶ Yani Herzberg iş tatminini ve iş tatminsizliğini ele alarak iki ayrı boyut olarak incelemiştir.⁹⁷

Tablo 15: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Motive Eden Faktörler	Hijyen Faktörler
Başarı	Ücret
Tanınma	İş Güvenliği
Sorumluluk	Çalışma Koşulları
İşin Kendisi	Statü
Kişisel Gelişim	Üst- Alt İlişkileri
Yükselme	Yönetimin Niteliği

Kaynak: Mohammed Alshmemri, Lina Shahwan-Akl, Phillip Maude, Herzberg's Two-Factor Theory, Life Science Journal, Australia, C.5, S.14, 2017, s.12-16.

Herzberg'e göre, bazı faktörlerin yokluğu, bireyleri olumsuz etkilemekte ve işten ayrılmalara, tatminsizliğe, verimsizliğe neden olmaktadır. Bu faktörler hijyen faktörleridir.⁹⁸ Ücret, çalışma koşulları gibi hijyen faktörlerin iyi düzeyde bulunması işe olan tatminsizliği büyük ölçüde kaldıracaktır. Ancak gürültülü iş ortamının bulunması veya düşük ücret ile çalışma direkt olarak tatminsizlik yani verimsizlik olarak geri dönüş yapacaktır. Tatminsizliği ortadan kaldırmak iki faktör teorisinin sadece bir yarısıdır. Diğer yarısı ise daha yüksek düzeyde olan ihtiyaçları yansıtan motivasyon faktörleridir. Başarı, Statü, Terfi gibi fırsatlar bu faktörlere örnek olarak verilebilir.

Sonuç olarak Herzberg'e göre "Bir örgütte hijyen koşullarının istenen düzeyde bulunması çalışanın tatminsizliğini ortadan kaldıracaktır. Fakat çalışanların yüksek düzeyde performans ortaya koymaları için motive etmeye yetmeyecektir".⁹⁹ Motivasyon faktörleri güçlü bir motiv kaynağı oluşturarak bu eksikliği kapatacaktır.

David McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi ise özellikle iş motivasyonu ile ilgilenmektedir.¹⁰⁰ İsminden de anlaşılacağı üzere başarıyı ön plana çıkardığı için "Başarı

⁹⁶ Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgemci, Davranış Bilimleri, 9.b., Ankara: Eğitim Yayınevi, 2014, s.153.

⁹⁷ Hüseyin Izgar, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 3.b., Konya: Eğitim Yayınevi, 2012, s.72

⁹⁸ Taşkın Kılıç, *Nasıl Başardılar?* 1.b., Ares Yayıncılık, İstanbul: 2015.

⁹⁹ Kılıç, a.g.e., s.80-84.

¹⁰⁰ Aydın Usta, *Organizasyonlarda Psikososyolojik Yönetim ve Uygulamaları*, 1.b., İstanbul: Nobel Bilimsel Eserler, 2017, s.223.

güdü teorisi” olarak da anılmaktadır. Bu teori bazı yazarlarca, belirli ihtiyaçların yaşam süresince kazanılan ihtiyaçlar olması nedeniyle “kazanılmış ihtiyaçlar teorisi” olarak da adlandırılmaktadır.¹⁰¹

McClelland, yaşamı boyunca kazanılmış olan ihtiyaçları 3 ayrı kategoride incelemiştir.¹⁰²

Şekil 3: McClelland’ın İhtiyaçlar Teorisi



Maslow’ başarı ihtiyacını teorisinin en son basamağında yer vermişken, McClelland teorisini tamamen başarı üzerine kurmuştur. McClelland teorisine göre ihtiyaçlar kültür kökenlidir. İhtiyaçlar ya sonradan ortaya çıkmıştır ya da değişimin bir parçası olmuşlardır. Bu nedenle kişiden kişiye farklılık göstermektedir.¹⁰³

McClelland’a göre başarı ihtiyacı, çalışanın performansını belirlemede önemli bir unsurdur. Başarım ihtiyacı doğuştan değil, sonradan kazanılan bir ihtiyaçtır ve ihtiyaçlar öğrenilmektedir. Böylece davranışlara etki eder ve kişiden kişiye farklılık gösterir. Sonuç olarak başarı, kişinin hazzı ile birleşerek duygu hiyerarşisinde en üst basamağa yerleşir.¹⁰⁴

Clayton Alderfer E.R.G. Yaklaşımı Teorisi ile Maslow’un teorisini daha basit şekilde anlatmıştır. İnsan ihtiyaçlarını üçe bölmüştür. E.R.G., varolma (Existence), ait olma-ilişki (Relatedness) ve büyüme-gelişme (Growth) kelimelerinin baş harflerini ifade etmektedir.¹⁰⁵

¹⁰¹ Adnan Çelik, M. Şerif Şimşek, *İşletme Yönetimi*, 1.b., Eğitim Yayınevi: İstanbul, 2013, s.71.

¹⁰² Mehmet Koçyiğit, *Sınıf Yönetimi*, 1.b., Eğitim Yayınevi: Konya, 2019, s.186.

¹⁰³ Mehmet Koçyiğit, a.g.e., s.186-187.

¹⁰⁴ Levent Onan, Burak Tüzün, *Motivasyon*, İstanbul: Epilasyon Yayıncılık, 2005. s.47

¹⁰⁵ Muhammet Düşükcan, Erkan Turan Demirel, Eray Ekin Sezgin, *Örgütsel Destek Üzerinden Psikolojik Sözleşmeyi Güçlendirmek*, 1.b., Eğitim Yayınevi: Konya:2019, s.53.

Varolma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik (yeme, içme, su vs.) ile güvenlik, koruma gereksinimlerini konu almaktadır. Çalışan, bu gereksinimlerini aldığı ücret, sağlanan olanaklar, iş sağlığı ve güvenliği gibi hizmetlerle karşılayabilir. Ait olma- ilişki ihtiyaçları ise, Maslow'un sevgi ve ait olma ihtiyaçları kısmına denk gelmektedir. Bu ihtiyaçlar duygusal destek, birlikte hareket etmek, sosyal çevre, iş arkadaşlıkları, aile gibi unsurlar ile giderilmektedir. Son olarak, büyüme- gelişme ihtiyaçları ise Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacına denk gelmek ile, başarı, statü, yükselme, sorumluluk alma, kendini geliştirme gibi faktörler ile bu ihtiyacı giderebilmektedir. Maslow ihtiyaçlarını basamak basamak bir sıraya koyarken, ERG teorisine göre iki farklı ihtiyaç aynı anda karşılanabilmektedir. Aynı zamanda ERG teorisinde çevre, aile, başarı gibi değişkenler oldukça önem taşımaktadır.¹⁰⁶

3.2. Süreç Teorileri

Süreç Teorileri, Kapsam Teorileri'nin aksine dış çevre faktörlerinin etkili olduğu teorilerdir.¹⁰⁷ Bu teoriler, içten gelen ihtiyaçlardan kaynaklanmamaktadır. Süreç teorilerindeki asıl soru, "Kişiler hangi amaçları için nasıl motive edilmelidir?" sorusudur ve "Nasıl?" sorusunun cevabı aranır.

Süreç teorilerinden biri olan Vroom'un Bekleyiş teorisine göre, bir davranışı ortaya çıkması için onu yönlendiren bir ödül olmalıdır. Kişi çabalarının karşılığını alacak düşüncesi ile hareket ederse bu ona iyi bir motivasyon kaynağı olacaktır. Vroom, kişide bekleyiş algısının oluşacağını ifade etmektedir.¹⁰⁸ Victor Vroom'a göre kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki değişken ile mümkün olmaktadır. Valens (kişinin ödülü isteme derecesi) ve bekleyiştir (ödüllendirilme olasılığı).¹⁰⁹

Ödüller, kişilerin ihtiyaç durumlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Vales +1 ile -1 arasında bir değer almaktadır. Kişi yüksek valense sahipse daha fazla çaba sarf edecektir. Bekleyiş ise 0 ile +1 arasında bir değişkendir. Eğer kişi sarf ettiği çaba sonucunda bir ödüle varacağına inanıyorsa yani beklentisi yüksekse, bu kişinin çabası da

¹⁰⁶ Gökhan Tekin, Burçin Görgülü, "Clayton Alderfer'in ERG Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini", *Social Sciences Studies Journal*, 2018, C.4, S.17, s.1559-1566.

¹⁰⁷ Reyhan Ayşen ve diğerleri, *Kadın Çalışmalarında Güncel Konular*, 2.b., Konya: Eğitim Yayınevi, 2018, s.295.

¹⁰⁸ Kanuni Süleyman Ulukuş, "Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi", s.252.

¹⁰⁹ Yeter Demir Uslu, *Modern İşletme*, 1.b., İstanbul: Eğitim Yayınevi, 2017, s.141-142.

yüksek olacaktır. Hem valens hem beklenti yüksek olursa, motivasyon kaçınılmaz olacaktır.¹¹⁰

Lawler ve Porter adlı teorisyenler ise Vroom'un ortaya attığı Beklenti Teorisini daha da geliştirerek örgütsel koşulları da ele alarak savunmuştur. Teori, “gayret, bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliklerine göre performans ödüllendirmesinin olabileceği” hususunu savunmaktadır.¹¹¹ Lawler ve Porter, çalışanın yüksek performans göstermesi için beklentilerin yeterli olmadığını, yüksek gayretin her zaman yüksek performans anlamına gelmediğini savunmuştur. Önemli olan diğer iki unsur olan bilgi ve yetenektir. Örneğin; bir insan kaynakları uzmanı ne kadar gayret gösterirse gösterecek gerekli bilgi ve yeteneği yok ise puantaj yapamayacaktır. Bu nedenle örgüt içerisindeki roller önem taşımaktadır. Kişinin rolü kişiye ne kadar uygun olursa iş tatminsizliği, rol çatışması o kadar düşük olacaktır. Vroom'dan farklı olarak Lawler ve Porter bireylerin ödülleri adil olması gerektiğini aksi halde iş tatminsizliği yaşanacağını savunmaktadır.¹¹²

Adams Locke ise Amaç Teorisi ile motivasyonu “Hedef Mekanizmaları” başlığı altında incelemiştir. Locke' a göre hedefler performansı etkilerken bazı ilkeler söz konusu olmaktadır.¹¹³

1. Hedefler direkt işlemleri görmekte, dikkat o işleme yönlendirmektedir. Zor hedefler kolay hedeflere göre daha yüksek performans gerektirmektedir.
2. Hedeflerin enerji verici bir işlevi vardır. Belirgin hedefler belirsiz hedeflere göre daha yüksek performans ile sonuçlanmaktadır.
3. Hedefin performans üzerindeki etkisi, uygun stratejiler, elden gelenin en iyisinin yapılmasına, yeni stratejiler keşfettirmeyi sağlayan zor performans hedeflerine bağlıdır.¹¹⁴

¹¹⁰ Demir Uslu, a.g.e., s.141-142.

¹¹¹ Adnan Çelik, M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, 20.b., Eğitim Yayınevi: Konya, 2018, s.87.

¹¹² Sefer Gümüş, Beşir Sezgin, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, 1b., Hiperlink Yayınları, 2012, İstanbul, s.13.

¹¹³ Edwin A. Locke, Gary P. Latham, Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, *The American Psychologist*, 2002, s.706.

¹¹⁴ Edwin A. Locke, Gary P. Latham, Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, *The American Psychologist*, 2002, s.706.

Bu çalışmada değinilecek son teorisyen Skinner'in Davranışsal Kuramına göre, bireyin davranışlarını önceden deneyimledikleri sonuçlar belirlemektedir.¹¹⁵ Skinner'e göre davranışları yönlendiren olumlu ve olumsuz pekiştireçler vardır. Bunlar olumlu pekiştireç olan ödüller; olumsuz pekiştireç olan cezalardır. Olumlu pekiştireçler kişilerin davranış sonucunda, davranışın tekrar yerine gelmesini sağlarken; olumsuz pekiştireç davranışa negatif bir uyarı göndererek bir daha olmaması sağlamaktadır. Olumlu pekiştireçlere "takdir edilme" örnek verilebilirken, olumsuz pekiştireçte "tehdit" söz konusu olmaktadır.¹¹⁶

Motivasyon, bireylerin istedikleri ve istenildikleri yönde hareket etmesini sağlayan bir güç veya güdü olarak tanımlarsak, motivasyon teorileri de bu gücü ortaya çıkarma çalışmaları sırasında ortaya çıkmıştır. Söz konusu teoriler bireyden bireye, örgütten örgüte ve en önemlisi kuşaktan kuşağa farklılık göstereceğinden genele uygulanacak bir motivasyon teorisi bulunmamaktadır. Söz konusu teoriler, geçmişte ve günümüzde örgütlerde çeşitli şekillerde karşımıza çıkabilmektedir.

4.MOTİVASYON ARAÇLARI

Motivasyonun amacı bireyin veya çalışanın bir iş için veya hedef için daha istekli ve verimli çalışmasını sağlamaktır. Çalışma hayatında yöneticiler, çalışanlarının daha etkili çalışması için özendirici araçlar kullanmaktadır. Bu araçlar her zaman her kişi de aynı etkiyi göstermemekle birlikte ortamdan ortama, nesilden nesle farklılık gösterebilmektedir.¹¹⁷ Örneğin, bireysel bir yapının hâkim olduğu batı ülkelerinde bireye yönelik motivasyon araçları başarının temel simgesi iken; aynı araçlar toplulukçu ve dayanışmacı ülkelerde tam tersi sonuçlar doğurabilmektedir.

Motivasyon araçları konusunda genelleme yapmak doğru değildir. Çünkü motivasyon araçlarının kişiden kişiye tatmin sağlama düzeyleri değişmektedir. Bu farklılığın ana nedeni kişilik yapısıdır. Bundan dolayı ihtiyaçlarda, öncelikler de değişmekte sonuç olarak motivasyonu sağlayan araçlarda değişmektedir. Bir motivasyon aracı başka bir birey için söz konusu işi yapmaya özendirici olmayabilir. Birey için kariyerindeki ilerleme ve gelişme daha önemli ise söz konusu bireyin motivasyon aracı

¹¹⁵ Ömer Eroğlu, Ali Şimşek, Davranış Bilimleri, Konya: Eğitim Yayınevi, s.182.

¹¹⁶ İbrahim Davran, Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Medya Tutumlarının Akademik Güdülenmeye Etkisi, İstanbul: Hiperyayın, 1.b., 2020, s.45-50.

¹¹⁷ Memet Zencirkıran, a.g.e., s.71-72.

ücret değil, terfi olacaktır. Örgütsel anlamda ise, yöneticinin çalışanlarına uyguladığı bir motivasyon aracı başka bir örgütte etkin olmayabilir.¹¹⁸ Bu farklılıklar ülkenin ekonomik yapısına göre de değişebilir. Örneğin ekonomik durumu kötü olan bir ülkenin çalışanlarında ücret iyi bir motivasyon aracı olabilir. Ya da ekonomik geliri iyi ülkelerde başarının onaylanması, takdir edilme gibi para dışı unsurlar önem taşıyabilir.¹¹⁹

Çalışma hayatında, yöneticilerin çalışanları motive etmeleri için kullanılan birçok motivasyon aracı vardır. Verimliliğe aracı olan, motivasyonun tatmin sürecine ulaştıran araştırmalara göre üç kategoriye ayrılan motivasyon araçları: Çalışanın tek geçim kaynağı olan ücreti baz alan ekonomik araçlar; içsel dürtüyü canlandıran psiko-sosyal araçlar ve ekip çalışmasını, gelişimi içeren örgütsel ve yönetsel araçlardır. Özendirici araçların, kategorilere ayrılmasının nedeni ve tek bir aracın olmamasının nedeni; zamanın, kişinin, örgütün ve ekonominin değişiklik göstermesidir.

¹¹⁸ İsmail Ağırbaş, Yusuf Çelik, Hüseyin Büyükkayıkçı, “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma” C.8., S.3., Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2005, s.326-350.

¹¹⁹ A. Sinan Ünsar, Ayşegül İnan, Pınar Yürük, “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması, C.12, S.1., Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2020. s.248-262.

Tablo 16: Motivasyon Araçları

MOTİVASYON ARAÇLARI		
EKONOMİK ARAÇLAR	YÖNETSEL-ÖRGÜTSEL ARAÇLAR	SOSYO-PSİKOLOJİK ARAÇLAR
Ücret	Eğitim	Sosyal Etkinlikler
Kara Katılma	Kariyer Planlaması	Takdir Edilme ve Tanınma
Ödüllendirme	Liderlik	Çalışmada Bağımsızlık
Performans Ödemeleri	Koçluk ve Mentorluk	Sosyal Katılma
İkramiye ve Yan Haklar	Terfi	Değer ve Statü
Üretime Ortaklık Sistemleri	Yetki ve Sorumluluk Denkliği	Çalışma Arkadaşları
Rucker Planı	İş Rotasyonu	Fiziksel Çalışma Koşulları
Scanlon Planı	Amaç Birliği	İş Güvenliği ve Psikolojik Güvence
Improshare Planı	Kararlara Katılma	Öneri Sistemi
	İş Geliştirme ve İş Zenginleştirme	
	Sağlıklı İletişim Kanallarının Varlığı	
	İşe Uygun Eleman Seçilmesi	

Kaynak: Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 9.b., Ankara, Eğitim Yayınevi, 2014, s.146-150; Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, 2.b., Umutepe Yayınları, İzmit, 2021, s. 124-139; Memet Zencirkiran, *Örgüt Sosyolojisi*, 1.b., Dora Yayınevi, Bursa, 2012, s.71-95. kaynaklarından yararlanarak hazırlanmıştır.

4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Sanayi toplumlarından günümüze örgütlerde en öne çıkan motivasyon aracı ekonomik boyutlu olanlardır. Ücret ve ücrete bağlı olan ek ödemeler önemli bir motivasyon aracı olarak kullanılmıştır. Çünkü ücret, bireyin yaşamını devam

ettirebilmesi için gerekli olan en güçlü temel ihtiyaçtır. Kişilerin motivasyonunu sağlayan ekonomik araçlar; ücret ve ücret artışları, ödül, kara katılma, ikramiyeler, sosyal yardımlar vb. şeklinde sıralanabilir.¹²⁰

Ücret, “bir emeğin bedeli veya çalışmanın karşılığı olarak emek sahibine sağlanan yararlardır”.¹²¹ Özendirici araç olarak ücret, “personelin bir organizasyonda çalışması karşılığında aldığı ödüldür”. Ücret birey için sadece bir maddi değeri ifade etmemektedir. Çalışanın işyerinde yaptığı katkıları, kendisine verilen değeri, performansının nasıl değerlendirildiğini yansıtan önemli bir unsurdur. Kısaca bir geribildirim aracıdır.¹²² Özellikle adil ücret kavramına sahip bir organizasyon çalışanı motive olmasını sağlayan en önemli kriteri sağlamış olacaktır. Ücretin örgüt içerisinde etkin bir özendirici araç olabilmesi için kullanım şekli, zamanlaması gibi kriterler önem taşımaktadır. Örneğin kişi ücret artışı ile motive olduğunda kişi sürekli olarak bir ücret beklentisi içerisine girebilir. Daha sonra ücret özendirici araç olma etkisini kaybedecektir.¹²³ Ücret, standart refahı sağlamada etkili bir özendirici araç olmayacaktır.

Çalışanların elde ettiği sabit ücretin dışında onu daha çok teşvik etmek, etkili ve verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla prim, aynı yardımlar, ikramiyeler de verilmektedir. Örgütün belirli bir dönem sonucunda elde ettiği kardan çalışanlarına vermesi de çalışanlara ayrıca bir çaba potansiyeli yaratmaktadır. Burada önemli olan nokta, verimli çalışan ile verimsiz çalışana da aynı kârın aynı oran da dağıtılmasıdır. Bu durum, verimli çalışan personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir.¹²⁴ Ödüllendirme sisteminin adil olması, motivasyon araçlarının etkin olmasının en temel ilkesidir. Bu nedenle motivasyon aracı olarak “Ücret” yerine “Adil Ücret” kavramını kullanmak daha doğru olacaktır.

Aynı yardımlar da diğer ekonomik özendirici araçlar gibi çalışana örgüt tarafından değer verildiği düşüncesi yaratacaktır. Bu sayede örgüte olan bağlılık da artacaktır. Aynı

¹²⁰ Memet Zencirkıran, a.g.e., s.73.

¹²¹ Ahmet Cevat Acar, *Ücret ve Ödül Yönetimi*, 2.b., Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2013, s.3.

¹²² Sefer Gümüş, Beşir Sezgin, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, s.24.

¹²³ Memet Zencirkıran, a.g.e., s.75.

¹²⁴ Sefer Gümüş, Beşir Sezgin, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, s.29.

yardımlara örnek olarak, servis ve yemek ihtiyacı, bireysel emeklilik sistemi, sağlık sigortası hatta konforlu bir masanın veya sandalyenin bulunması söylenebilir.¹²⁵

Üretime ortaklık sistemleri çalışanların üretime katkı sağlamalarını amaç edinen bir motivasyon aracıdır. Bu sistemin ilki, ekonomist Rucker tarafından geliştirilen kaliteye odaklanan, Rucker Planıdır. Plana göre, çalışanın üretimdeki maliyeti verimliliği etkilemektedir. Az hata ve az israf ile yüksek kazanç elde edilmektedir. Joseph Scanlon ise Scanlon planında, üretilen ürün ve hizmet sonrasında ortaya çıkan maliyet tasarrufları çalışanlar arasında maddi olarak paylaştırılmaktadır. Improshare Planına göre ise, çalışılan süre, tahmini süreyi aşmadığı durumda çalışanlar prime hak kazanmaktadır.¹²⁶

Taylor'un geleneksel yaklaşımına göre, çalışanlar ekonomik ödüllere çok fazla önem veren "ekonomik varlıklar" dır. Zamanla bu düşünce yerini İnsan İlişkileri yaklaşımına bırakmış ve işin çekiciliği ve grup dayanışması gibi sosyal nitelikli unsurlar Elton Mayo ve Hawthorne araştırmaları ile önem kazanmıştır. Sonucunda "Ekonomik İnsan" yerini "Psiko-Sosyal İnsan" kavramına bırakmıştır.¹²⁷

4.2. Psiko- Sosyal Motivasyon Araçları

Psiko-sosyal motivasyon araçları çalışanlara, ekonomik yarar sağlamanın dışında hem sosyolojik hem psikolojik açıdan motive etmektedir. Bu araçlar "takdir edilme, bağımsız çalışma imkânı, sosyal faaliyetler, özel yaşama saygı, çevreye uyum, değer ve statü" vb. olarak sıralanabilir.¹²⁸

Psiko-sosyal araçlar, çalışanları sosyal bir varlık olarak görerek, söz konusu motive edici araçların sağlanması durumunda yüksek verimin ortaya çıkacağına inanılmaktadır. Çalışanlara dinlenme, eğlenme, tatil hediyesi gibi küçük sosyal uygulamalar ile tatmin edilmektedir. Ancak burada unutulmaması gereken unsur, yöneticilerin sadece psiko sosyal motivasyon araçlarına yönelmemesi gerektiğidir. İlk olarak çalışanların çabalayarak elde ettiği emeğin karşılığını verecek maddi imkanları sağlayabilmek ikinci

¹²⁵ Memet Zencirkıran, a.g.e., s.80-81.

¹²⁶ Aşkın Keser, a.g.e., s.125-126.

¹²⁷ Adnan Çelik, M. Şerif Şimşek, a.g.e., s.79.

¹²⁸ Sefer Gümüş, *Hizmet Pazarlaması*, 1.b., İstanbul, Hiperlink Yayınları, 2017 s.867.

olarak çalışanları psikolojik anlamda ödüllendirmek ve işyerinde sosyal ortama önem vermek olmalıdır.¹²⁹

Bağımsız çalışma isteği, kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte ortaya çıkaracağı amaç hemen hemen benzerlik göstermektedir. Söz konusu amaç, çalışanın benlik duygusunu tatmin edebilmek, kendisinin takıma ait olmasını sağlamak, grup içerisinde değerli bir çalışan olduğunu göstermektir. Yöneticiler çalışanlarına psiko teknik testler uygulayarak, çalışanlarının yeteneklerine göre, yeteneklerini gösterecekleri alanlarda bağımsız çalışmalarını sağlayarak, kısmi olarak bağımsız çalışmasını sağlayacak ve böylece çalışanlarının motivasyonunu sağlayabilecektir.¹³⁰ Burada önemli olan, çalışanlara istedikleri zaman ve yeteneklerine göre bağımsız çalışma ortamının yaratılması olacaktır.

Bir işyerinde çalışan bireyler için, sosyal atmosferin olması, sosyal ilişkilerin ve çevrenin aktif olması ve sürekli olarak geliştirilmesi, dengelenmesi, iyileştirilmesi bireyin motivasyonunu ve üretkenliğini arttıran bir başka motivasyon aracıdır. Örneğin iş dışında çalışanlarla birlikte gerçekleşen yemekler, tatiller, ev ziyaretleri olarak sıralanabilir. Bu sosyal organizasyonlar hem çalışanın psikolojik olarak tatminin güçlü olmasını hem de çalışanın işine mutlu ve huzurlu gitmesini sağlayan kısacası bağlılık duymasını sağlamaktadır.¹³¹

Çalışanlar takdir edildiklerinde şirketin bir parçası olma güçleri artmaktadır. McKinsey araştırmasına göre, motive edici etkenler, liderlik rolünü üstlenme veya liderlerin dikkatini çekmenin ekonomik araçlar kadar etkili olduğunu göstermektedir. Bir yöneticinin övgüsünün, çalışanların çoğunluğu tarafından maddi teşviklerin ve maddi olmayan ödüllerin geride bıraktığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre takdir edilme yüksek bir motivasyon aracı olarak görülmüştür.¹³²

Çalışanlar, günlerinin büyük bir bölümünü işyerinde geçirmektedir. Çalışan fiziki yönden rahat hissetmediğinde stres, kaygı, dikkat eksiliği gibi sorunlar ortaya

¹²⁹ Ali Kaya, *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*, 2.b., Konya: Eğitim Kitapevi yayımları, 2007, s.119-122.

¹³⁰ Sefer Gümüş, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Motivasyona Etkisi*, s.35-36.

¹³¹ Ali Kaya, a.g.e., s.120-122.

¹³² Basın Bülteni, <https://www.ekovitrin.com/guncel/en-onemli-calisan-motivasyonu-takdir-edilmek-h69993.html>, 11.09.2017, (06.08.2020).

çıkılmaktadır. Bu nedenle, ferah ve ergonomik bakımdan ideal bir ortamda çalışmak, çalışanların rahat çalışmasını sağlayacak ve verimini, o işi yapmaya olan istekliliğini de arttıracaktır. Fiziki ortamın uygunluğuna yönetici ile çalışma kolaylığı, iletişimin güçlü olduğu bir ortam, kişisel ihtiyaçların giderilmesinin yakınlığı, göz yoran iç mekân tasarımlarının olmaması, ışık, temizlik, kişiye özel masa sürprizleri örnek olarak verilebilir.

4.3. Örgütsel Yönetmel Motivasyon Araçları

Bir örgüt içerisinde yer alan insan davranışlarını önemli ölçüde etkileyen motivasyon, bireyleri harekete yönlendirerek bir çıktı yaratan, örgütsel davranışta önemli bir yer edinmektedir.¹³³ Bu araçlar, amaç birliği, eğitim, kariyer planlaması, liderlik, iş geliştirme ve iş zenginleştirme, koçluk ve mentorluk uygulamalarının olması, sağlıklı iletişim kanallarının var olması vb. şekilde sıralanabilir.

Amaç birliğinin sağlanması örgütün ortak çıkarları ile hareket edilmesi açısından önem taşımaktadır. Uyum içerisinde oluşan hareket örgütün başarısını beraberinde getirecektir.¹³⁴ Yöneticiler, çalışanlarını ortak amaçlar etrafında buluşturmalıdır. Hedefini güçlü bir iletişim ile alarak aklındaki belirsizlikleri gideren çalışanın, o işe olan ilgisi artacaktır. Görev tanımlarının iyi bilinmesi veya bir projenin amacının iyi kavranması ve aktarılması motivasyonun sağlanmasında önemli bir etkidir. Belirsizliğin hâkim olduğu bir örgütte güvensizlik temelli ilişkiler oluşacak ve verimsizlik ardından gelecektir. Bu nedenle burada bir diğer önemli unsur, sağlıklı iç iletişim kanallarının oluşturulması ve iyi şekilde yönetilmesidir.

İş rotasyonunda amaç bireyin mevcut işinden sıkılmasını önlemek ve iş kazalarının önüne geçmektir. Çalışanların örgüt içerisinde rutin olarak aynı işi yapmaları, motivasyonlarını düşürebilmektedir. Farklı bir iş ile yeni bilgilerin öğrenilmesi rutinden çıkmalarını sağlamak aynı zamanda yetenekleri de ölçülebilmektedir. İş zenginleştirme ise çalışanların dikey boyutta iş sorumluluğunun artmasıdır.¹³⁵ Çalışanlar, artan sorumluluk ile işlerini daha zevkli hale getirmek için çaba harcamaya yönlendirmektedir.

¹³³ Edip Özücü, Aysun Kanbur, "Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", Yönetim ve Ekonomi, Ankara, 2008, C.15., S.1., s.86-97.

¹³⁴ Aşkın Keser, a.g.e., s.132.

¹³⁵ Enver Özalp, *Örgütsel Davranış*, s.267.

Aynı zamanda çalışan daha fazla yetki ve kontrol sahibi olacaktır. İşi zenginleştirme, çalışanın yeni fikirler üretecek yaratıcılığın ortaya çıkmasına ve güçlenmesine katkı sunmaktadır. Burada önemli olan çalışana geri bildirim verilmesi, yöneticiler tarafından takip edilerek destek sağlanmasıdır.

Bir örgütte üstler, yetki devri ile görevlerinin bir kısmını astlara vererek bireyin güvenini arttırmasını sağlamaktadır. Bu sayede birey, kendisini değerli ve başarılı hissederek o işi yapmaya olan istekliliği de artacaktır. Yeni bilgi ve birikimlerinin oluşmasını sağlayan bir diğer araç, terfidir. Ancak örgüt terfi gibi olanakların objektif ve adil şekilde oluşturulması burada kilit noktayı oluşturmaktadır.¹³⁶ Çünkü kriterleri açık şekilde belli olmayan, ciddi süreçleri bulunmayan, eşitlik ilkesi ile hareket edilmeyen bir terfi sistemi motivasyonun düşmesine neden olacaktır.

Motivasyonu sağlayan bir diğer örgütsel ve yönetsel araç, aynı zamanda bir insan kaynakları politikası olan uygun işe uygun insanın yerleştirilmesidir. İnsan kaynakları çalışanları, örgüt içerisindeki insan kaynağının kurumun hedefleri ile hareket ederek, söz konusu pozisyon ile ilgili kişilik envanter testi, yabancı dil, yetenek testi gibi bireye çeşitli testler uygulayarak ve görüşmeler gerçekleştirerek kişinin o işe uygunluğunu tespit etmelidir. Çünkü birey, yeteneklerini kullanabileceği pozisyonda mutlu olacaktır.¹³⁷

Örgüt içerisinde çalışanların doğrudan katılımı destekleyen öneri sistemi, açık kapı gibi uygulamaların varlığıdır. Bu sistem, çalışanların düşüncelerinin önemsendiğinin bir yansıması olacak ve motivasyonu arttıracaktır.¹³⁸ Bu aynı zamanda örgüt içerisindeki iletişimi güçlendirmenin yanında çalışanların ortak bir paydada buluşmasını ve amaç birliğini ortaya koyabilmektedir. Çalışanlara destek sadece örgüt içerisinde olmayıp örgütün dışında da destekleyen sosyal faaliyetlerin var olması çalışanın örgüte olan bağlılığını arttıran bir diğer unsurdur.

Motivasyon araçları, çalışanın hayatını kolaylaştıracak, örgütten gelen her türlü destek çalışan için kıymetli olacak ve örgüt ile bağı güçlü hale gelecektir. Motivasyon, yaşamımızın her alanında yer almaktadır. Kuşakların özellikleri, tarihsel gelişimi, yaşadıkları kırılmalar iş hayatındaki özendirici araçları etkilemekte ve

¹³⁶ Aşkın Keser, a.g.e., s.133.

¹³⁷ Şenol Babuşcu, İnsan Kaynakları Yönetimi, <http://senolbabuscu.com/index.php/diger-yazilarim/insan-kaynaklari-yonetimi/>, (11.08.2020).

¹³⁸ Aşkın Keser, a.g.e., s.134.

önceliklendirmektedir. Bu nedenle huzurlu bir çalışma ortamı ve her iki tarafında verimliliği için motivasyon araçlarının kuşaklar bazında farklılığının bilinmesi örgütler için önem taşımaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

X, Y VE Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARI AÇISINDAN MOTİVASYON ARAÇLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

1. AMAÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacına ve önemine yer verilmekle birlikte araştırmanın sınırlıkları belirtilmiş ve önermeler ortaya koyulmuştur. Araştırmanın evreni ve örneklemini belirtilerek, uygulamada kullanılan veri toplama araçlarına yer verilmiştir.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, X kuşağı, Y kuşağı ve çalışma hayatına yakın zamanda dahil olan Z kuşağı çalışanlarının motivasyon araçları arasındaki farklılıkları ortaya koymaktır. Çalışanların motivasyonunu sağlayacak doğru araçların seçilmesi, çalışanların motivasyon aracını belirleyen insan kaynakları profesyonelleri tarafından ön görülebilecek ve daha sağlıklı motivasyon araçları oluşturulacaktır.

Bu çalışma ile kuşak farklılığını tanımak, çalışma ortamında huzurun, güçlü iletişimin, mutluluğun ve verimin sağlanması açısından önemini vurgulamak amaçlanmıştır.

1.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLIKLARI

Araştırmanın ana kültesini Bursa'da bir otomotiv firması, sınırlı sayıda Kocaeli ve İstanbul illerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Ek olarak, Bursa ve çevresindeki illerde çalışan beyaz yakalı çalışanlara ulaşılabilmektedir.

Katılımcıların soruları doğru algıladıkları herhangi bir etki altında kalmadan cevapladıkları varsayılmıştır. Birebir görüşmelerde benzer sorularla cevapların doğruluğu test edilmiştir. Çalışma hayatına yakın zamanda dahil olan Z kuşağı çalışanlarının Bursa ilinde ulaşılmış olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada sadece beyaz yaka çalışanlarının ele alınması araştırmanın başka bir sınırlılığıdır.

1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNERMELERİ

Araştırmada aşağıda yer alan önermeler doğrultusunda soruların cevapları aranmıştır.

Önerme 1: X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının motivasyon araçları arasında kuşaklara göre farklılık var mıdır?

Önerme 2: Y ve Z kuşağı ile X kuşağı çalışanlarının motivasyon araçları arasında farklılık var mıdır?

Önerme 3: İnsan kaynakları çalışanlarının sağladığı motivasyon araçları ile X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının beklentileri arasında farklılık var mıdır?

Önerme 4: İnsan kaynakları çalışanları, motivasyon araçlarını planlarken kuşaklar arası farklılıkları dikkate alıyorlar mı?

1.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini Bursa ve çevresindeki illerde özel sektörde çalışan, beyaz yakalı, X, Y ve Z kuşağı temsilcileri oluşturmaktadır. 1965-1979 yılları arasında doğan X Kuşağı, 1980-1999 yılları arasında doğan Y Kuşağı, 2000-2013 yılları arasında doğan Z kuşağı çalışanları ile görüşme yapılmıştır.

Araştırmada toplam 27 kişiye ulaşılmıştır. Her kuşaktan 7 beyaz yakalı çalışan ile görüşülmüştür. İnsan kaynakları çalışanlarından ise 6 kişi ile görüşme sağlanmıştır.

Kişilerin isimlerine yer verilmediğinden, katılımcılara K1, K2, K3 gibi numaralar verilerek kodlama yapılmıştır.

Aşağıda yer alan Tablo 17’de katılımcıların bazı özelliklerine yer verilmiştir. Katılımcıların özelliklerine baktığımızda, 14’ü Kadın ve 13’ü Erkek katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların iş deneyimleri 1 ay ile 35 yıl arasında değişmektedir. Katılımcılarla zaman geçirilen süre en çok 54 dakika, en az ise 18 dakikadır. Katılımcıların doğum tarihleri 2003 ile 1967 yılları arasında değişmektedir. Yönetici, uzman, mühendis ve stajyer gibi çeşitli pozisyonlara sahip katılımcılara görüşmede yer verilmiştir.

Tablo 17: Katılımcıların Özellikleri

KATILIMCI	KUŞAK TÜRÜ	DOĞUM TARİHİ	CİNSİYET	GÖRÜŞME SÜRESİ	MESLEK	DENEYİM SÜRESİ
K1	X	1978	ERKEK	35 DK	LOJİSTİK SORUMLUSU	15 YIL
K2	X	1969	KADIN	25 DK	ŞİRKET AVUKATI	35 YIL
K3	X	1976	ERKEK	50 DK	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ	28 YIL
K4	X	1971	ERKEK	30 DK	İDARİ İŞLER UZMANI	22 YIL
K5	X	1976	ERKEK	32 DK	SATIŞ SORUMLUSU	10 YIL
K6	X	1979	ERKEK	25 DK	KALİTE PERSONELİ	25 YIL
K7	X	1976	ERKEK	31 DK	ÜRETİM YÖNETİCİSİ	25 YIL
K8	Y	1994	KADIN	53 DK	KALİTE SORUMLUSU	1,5 YIL
K9	Y	1995	KADIN	48 DK	ENDÜSTRİ MÜHENDİSİ	2 YIL
K10	Y	1990	ERKEK	38 DK	KALİTE MÜHENDİSİ	2 YIL
K11	Y	1995	KADIN	42 DK	RESİM ÖĞRETMENİ	3 YIL
K12	Y	1996	KADIN	54 DK	TASARIM MÜHENDİSİ	2 YIL
K13	Y	1980	KADIN	45 DK	ASİSTAN	15 YIL
K14	Y	1980	KADIN	32 DK	KALİTE TAKIM LİDERİ	25 YIL
K15	Z	2001	KADIN	25 DK	ENDÜSTRİ MÜHENDİSİ	1 AY
K16	Z	2001	ERKEK	32 DK	FİZİK STAJYER	DENEYİM YOK
K17	Z	2001	KADIN	28 DK	HEMŞİRE	DENEYİM YOK
K18	Z	2001	ERKEK	23 DK	ELEKTRİK MÜHENDİSİ	DENEYİM YOK
K19	Z	2002	ERKEK	35 DK	BİLGİSAYAR PROGRAMCILIĞI STAJYER	11 AY
K20	Z	2002	KADIN	32 DK	BÜRO YÖNETİMİ STAJYER	10 AY
K21	Z	2003	ERKEK	31 DK	MUHASEBE	10 AY
K22	İNSAN KAYNAKLARI	1990	KADIN	24 DK	İNSAN KAYNAKLARI SORUMLUSU	7 YIL
K23	İNSAN KAYNAKLARI	1967	ERKEK	25 DK	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ	23 YIL
K24	İNSAN KAYNAKLARI	1993	KADIN	18 DK	İNSAN KAYNAKLARI UZMANI	4 YIL
K25	İNSAN KAYNAKLARI	1994	KADIN	26 DK	İNSAN KAYNAKLARI UZMANI	3 YIL
K26	İNSAN KAYNAKLARI	1976	ERKEK	20 DK	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ	25 YIL
K27	İNSAN KAYNAKLARI	1979	KADIN	30 DK	İNSAN KAYNAKLARI GRUP YÖNETİCİSİ	30 YIL

1.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada, X, Y ve Z Kuşağı çalışanları ile yüz yüze ve online görüşülerek “Yarı Yapılandırılmış Görüşme” yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan bu yöntemde kişilere sorulacak sorular konuya bağlı kalarak, önceden belirlenmiştir. Görüşmenin akışına bağlı olarak hazırlanan bu sorular daha ayrıntılı bilgi almak amacıyla ilave sorular da sorulmuştur.

Nitel araştırma yöntemlerinden Yarı Yapılandırılmış Görüşme yöntemi sosyal bilimlerde en sık kullanılan araştırma yöntemlerinden biridir. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, yapılandırılmış görüşme yöntemine göre daha esnekler. Görüşmeyi yapan kişi, hem daha önceden sormayı planladığı soruları içeren bir görüşme protokolü hazırlar hem de görüşmenin akışına göre başka sorularla veya alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilmektedir. Görüşme yaptığı kişinin cevaplarını açmasını veya ayrıntılandırılmasını isteyebilir. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik sayesinde araştırmacılara kolaylıklar sağlar.¹³⁹

Nitel araştırmalar, insanların kendi çabaları ile var ettiği, düşüncelerini çözümleyerek keşfetmeye çalıştığı, kişilerin kendi doğal ortamında anlamlandıran ve yorumlatan bilgi edinme metodudur. Nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinin nedeni literatürde araştırma konusu üzerine nitel araştırmanın sınırlı sayıda bulunması ve pandemi koşullarının varlığıdır. Özellikle örgüt çalışmalarında örgüt bilimciler örgütlerinin değişik yönlerini, örgütlerinin kültür ve sembolik boyutlarını çalışırken görüşme yöntemini temel veri aracı olarak kullanmaktadır. Yöntem, bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine ve şikayetlerine ilişkin bilgi edinme de oldukça etkili bir yöntemler. Görüşme yönteminin temel prensipleri karşılıklı gerçekleşmesi, etkileşimin sağlanması, önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç içermesi, soru sorma yolu ile gerçekleşmesidir.¹⁴⁰ Görüşmeler sonunda elde edilen cevaplar çözümlenerek metin analizi yapılmıştır.

Araştırmanın ilk aşamasında, görüşme yapılan kişiler; doğum tarihi, unvanı, öğrenim durumu vb. başlıklar çerçevesinde tanınacaktır. Görüşme soruları üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm 4 sorudan oluşmakta olup; X, Y, Z Kuşağı çalışanlarına ve İnsan kaynakları çalışanlarına sorulacak kavramsal nitelikli genel sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm 17 sorudan oluşmakta olup, araştırmanın örneklemini oluşturan, X, Y, Z kuşağı çalışanları arasındaki farklılıkları ortaya çıkaracak nitelikli sorular hazırlanmıştır. Üçüncü bölümde ise 7 soru yer almakta olup; İnsan kaynakları çalışanlarına, yönetsel

¹³⁹ Abbas Türnüklü, Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Araştırma Tekniği: Görüşme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. S. 24, 2000, s. 547.(543-559)

¹⁴⁰ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 10.b. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016, s.129.

açından değerlendirilebilecek, kuşak ve motivasyon ilişkisinin çalışma hayatındaki yansımalarının ele alınmasına yönelik sorular hazırlanmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR

Araştırmanın kapsamında yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen bulgular, kuşaklara göre ayrılacak olup her kuşağın cevabı soru başlıklarının altında incelenecektir. Daha sonrasında ise insan kaynakları çalışanlarından elde edilen bulgular, sorular üzerinden ele alınacaktır.

Soru 1: Sizce kuşakların karakter özellikleri ve beklentileri neden farklılık gösterir?

X Kuşağı Katılımcıları: K2, *“Kuşakların karakter özelliklerinin ve beklentilerinin içinde buldukları dönemin siyasal, sosyal, tarihsel, çevresel faktörlerden etkilendiğini ve bu nedenle farklılık gösterdiklerini düşünüyorum.”* K1 *“Bir önceki kuşak gelecek kuşak için birtakım özellikleri hazır olarak sunmasından kaynaklanıyor olabilir, bu da farklılıkları ortaya çıkarır.”* K5, *“Bence beklentilerin farklı olması kuşakları farklı kılıyor. X Kuşağı geleneklerine bağlı, Y Kuşağı bireyi girişimci ve özgürlükçü, Z Kuşağı teknoloji odaklıdır. Bu farklılık sosyal, ekonomik ve teknolojik yaşantılarla ilgilidir.”* K6, *“Gereksinimler ile ilgilidir. Rahat yaşam, zorluk çekmeme, sorumluluktan kaçmak gibi özellikler döneme göre değişir.”*

X Kuşağı katılımcıları kuşakların özelliklerinin neden farklılık gösterdiğinin bilincinde olup, kuşakları tanıyabilmektedir. X Kuşağı katılımcıları, her kuşağın yaşadığı dönemden etkilendiğini ifadelerinde yansıtmıştır.

Y Kuşağı Katılımcıları: K8, *“Bence bu kesinlikle çevre şartları, koşulları. İnsanların genetik özelliklerinden ziyade kişisel özellikleri kazandıran çevremiz. Kısaca şartlar.”* K13 ise *“Her kuşağın dünyayı algılama biçimi farklı. Gelenekler, görenekler, inançlar değerler farklı olunca karakter yapısı da farklılık gösteriyor.”* K10 ise X kuşağı ile karşılaştırma yaparak yanıtlamıştır *“Yaşanan olaylar, zorluklar bambaşka. Teknolojinin bile farklı olması her şeyi değiştiriyor. Karakteri nasıl değiştirmesin? X kuşağının ellerinde çok bir şey yokmuş, kıt kanaat ilerlemişler. Y kuşağı olarak biz tam ortadayız.”* K9 *“İnsanlar yaşadıkları dönemden etkilenir. İlkokulu hatırlıyorum,*

bilgisayarlarımız yoktu, internet kopuktu. Günümüzde X kuşağı deneme yanılma yöntemleriyle ilerlemeye bir şeyler yapmaya çalışıyor.” şeklinde yanıtlamıştır.

Arada kalan kuşak tabiri ile sık sık söz edilen Y Kuşağı katılımcıları teorik çerçevenin dışında cevaplar vermiştir. Y kuşağı katılımcıları çoğunlukla kendisinden önceki kuşağı ele alarak cevaplar vermeye çalışmıştır. Bunun nedeni ise kuşkusuz yöneticilerinin ve ebeveynlerinin X kuşağı temsilcisi olmaları ve sürekli etkileşim içerisinde olmalarıdır. Bu soru X Kuşağının teorik cevaplarından çok soyut düşünceler ile yanıtlanarak örnekler ile somutlaştırılmıştır.

Z Kuşağı Katılımcıları: K17 *“Değişen gelişen dünyaya ayak uydurma yetenekleri farklı olduğu için”,* K16 *“Bence dünyanın o anda bulunduğu durum çok etkilidir. Ek olarak insanlar gençlik yıllarında farklı düşüncelere daha açık oldukları için her kuşak kendi karakteri oturmadan önce o anda daha yaşlı olan önceki kuşağın davranışlarını görüp eleştirdiğinden kendi karakter özellikleri ve beklentileri de farklı şekilleniyor”.* K15, *“İnsanın karakteri yaşadıklarından, beklentileri ise hayal gücünden beslenir diye düşünüyorum. Hayal gücünün genişliğine ise duyular yön verir. Yaşadığınız dönemde görmediğiniz durumun bir kuşak sonra gelişmiş halini düşünmek zordur. Her kuşağın gördüğünü duyduğunu geliştirip ortaya koyması haliyle farklılık gösterecektir.”* K18 *“Çünkü sosyal yaşam değişiyor, beklentiler değişiyor, teknoloji değişiyor, böylece beklentilerde değişiyor.”* K19, *“İmkanlar farklı, yıllar farklı. Benim babamın telefonu yoktu. Ama abimin tuşlu telefonu vardı. Benim ise dünyanın bir ucuna bağlanabildiğim internetim var. Fotoğraf çekmek babam için bir şey ifade etmiyorken benim için çok şey ifade ediyor. Çünkü babam bunu görmemiş ve almamış.”*

Z kuşağı katılımcılarının verdiği cevaplarda imkanlardan, hayal dünyasından ve teknolojiden sürekli bahsedildiğini görmekteyiz. Katılımcılar kendilerinden önceki kuşakları, kendilerinden daha geride kalmış hissiyatını düşüncelerinde yansıtmıştır. Kuşakları eski-yeni düşüncesi ile tanımlamaya çalışmakla birlikte, beklentilerin farklılaşmasında önemli olduğunu dile getirmişlerdir.

X kuşağı katılımcıları düşüncelerini ifade ederken daha teorik ve tanım niteliğinde ele alırken, Y Kuşağı ise çevresini değerlendirerek ve örnekler üzerinden düşüncelerini ifade etmiştir. Z kuşağı ise X ve Y kuşağından tamamen ayrılarak yeniliklerin, teknolojinin varlığını vurgulayarak farklılıkların nedenini açıklamaya çalışmıştır. Z

kuşağı her yeni kuşağın bir sonraki kuşağı geliştirdiğini, gelen yeniliklerin karakter ve kişilik özelliklerinde farklılıklar ortaya çıkardığını anlatmak istemiştir.

Soru 2: Çalışma yaşamında motivasyon cümlesi size neyi ifade ediyor? Neden önemlidir?

X Kuşağı Katılımcıları: K2 “Ben zor bir dönemden geldim. Geçim zorluğunu, mücadeleyi gördüm. Bu nedenle benim için motivasyon ücrettir”, K3 “Ekonomik Gelirdir”, K7 “Motivasyon denilince insanın kendi kendini gerçekleştirmesidir derim. Yaptığım işten memnun muyum neler eksik diye düşünürüm. Sonra da motivasyonumu sağlarım.” K1, “İşe adapte olmak için gerekliklerin karşılanmasıdır” , K4 “ Ücreti tabi ki. Çalışmanın karşılığı olan hakkınızı alamazsanız motivasyonda olmaz. İşverenin çalışmanın karşılığı olarak vermiş olduğu bedeldir. Bizlerde karşılığı olarak işverene mahcup düşmemek için çalışıyoruz.” K6 “İşin seyerek yapılmasını sağladığı için önemlidir. İşe olan bağlılıktır.” şeklinde yanıtlamıştır.

X kuşağı çalışanlarına motivasyonun akıllarında ilk uyandırdığı yansımanın sözcük hali incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma yaşamında motivasyonun anlamı X kuşağı için ekonomik araçların olduğu verilen cevaplardan anlaşılmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu ekonomik motivasyon araçlarının önemine değinmiştir.

Y Kuşağı Katılımcıları: K8 “Emeğin karşılığını görmektir, takdir edilmek gibi.” K14 “Destek olmak, yapıcı eleştiri. Proaktif davranış olmaması. Yönetici farkındalığının olmasıdır.” K9 “Yapmış olduğum işten ve iş ortamından mutluluk duyarak, işimi daha verimli halde yapmak.” K12 “Bence 3 şey önemlidir: Huzur, Para ve Terfi.” K13 “Yöneticilerin takdir etmesi, yeri geldiğinde hatanı göstermesi diyebilirim.”

Y kuşağı motivasyonun anlamını açıklarken; takdir, destek olmak, mutluluk, huzur gibi kavramlara değinmesi Y kuşağının psiko sosyal motivasyon araçlarına önem verdiğini göstermektedir.

Z Kuşağı Katılımcıları: K17 “Bireyin çalışma hayatında kendini mutlu, huzurlu, rahat ve faydalı hissedebilmesi için gerekli şartların tamamı anlamına geliyor”, K15“Bu soruyu duyunca aklıma ilk olarak bir hedefi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğumuz hazzın yaratılması aklıma geldi. Bence motivasyon hazzı yaratan şeylerdir. Örnek olarak sosyal etkinlikleri verebilirim.” K20 “Maaş yönünden ödül sistemleri olmalı. Yemeklerin

güzel olması önemli. Çevremdeki herkes bundan şikâyet ediyor”, K19 “Her yöne vakit harcamaktır bence. Kendine vakit harcamak önemli.” K21 ise “Mutluluktur.” şeklinde tanımlamıştır.

Motivasyonun anlamını sadece çalışma hayatına yüklemeyen Z kuşağı çalışanları kişisel hayata zaman ayırmanın da bir motivasyon kaynağı olduğunu dile getirmiştir. Çalışma hayatındaki etkinlikler, yemeklerin güzel olması, ödül sistemleri onlar için motivasyonun anlamıdır.

X kuşağı, Y ve Z kuşağından verdiği cevaplarla tamamen ayrılmakla birlikte Y ve Z kuşağının verdiği cevapların yakın olduğu bulgular arasındadır. Y ve Z kuşağı motivasyonun anlamını “mutluluk” olarak tanımlarken, X kuşağı motivasyonun anlamını ekonomik araçlarda arayarak bir nevi kaynak olarak görmüştür. X kuşağı için önemli olan ücret, Z kuşağı için ödül sistemleri olarak küçük bir benzerlik göstermektedir. Kuşkusuz X kuşağındaki bu tutum, geçmişte şahit olduğu ekonomik sıkıntılar ve yaşam tarzının yansımaları olurken, Z kuşağının isteği ise özgür bir yaşam stilini yaşayabilmek için gerekli olan imkanlar ve iş dışında oluşan boşluklar olarak nitelendirebiliriz.

Soru 3: Farklı kuşaktan bireylerle çalışmak çalışma yaşamınızı ve motivasyonunuzu nasıl etkiler? Anlatır mısınız?

X Kuşağı Katılımcıları: K5 *“Ailemle özdeşleştiriyorum genelde. Kızlarım Y kuşağı olduğu için iş yaşamındaki farklı kuşaklar beni olumlu etkiliyor. Onları anlamaya çalışırım. Bunun temeli sabırdır.”* K2 *“Farklı bakış açılarını deneyimleme imkânı sağladığı için motivasyonumu genellikle olumlu etkiler. Farklı deneyimler ediniriz.”* K4, *“Y kuşağı ile sürekli çatışıyorum. Bizim zamanımızda daha bir farklıydı. Yöneticimiz ne der ise sorgusuz sualsiz yapardık. Şimdi nesil öyle değil. Her şeye bir yorumları var. Tecrübeye saygı göstermeleri lazım. Kırmadan dikkatli şekilde geri bildirim veriyorum. Sabırsızlık ve saygı göstermeme durumları motivasyonu düşürüyor. Bazen yeni kuşağı anlamak zor olabiliyor. Çatışmalar ortaya çıkabiliyor.”* K1, *“Özellikle teknolojik alet ve yazılım kullanımları çok yüksek bu yüzden eğitici olabiliyor. Ancak gerçek ile hayal arasında kalmaları sosyal medyada geçirdikleri zamanı iş içinde kullanmamaları gerekmekte.”* şeklinde yanıtlamıştır.

X kuşağı katılımcıları farklı kuşaktan bireylerle çalışmanın motivasyonu hem olumlu hem olumsuz etkilemesine değinmiştir. Katılımcılar için farklı kuşaktan bireylerle çalışmanın olumlu özelliklerinin yanında olumsuz özellikleri de bulunmaktadır.

Y Kuşağı Katılımcıları: K8, “İş yapıyor olsak da kesinlikle bir kuşak çatışması içindeyiz. Bir X kuşağı ile çalışıyorsam içinde bulunan prosedürlerden farklı olduğu için ona ulaşmak çok zor. Motivasyonumu aşağıya çekiyor. Artı yönü ise tecrübe gereği aslında bizim fikrimizi genişletebiliyorlar. Ben X kuşağı ile çalışıyorum. Kurallarına sadık ve geleneksel. Bir öneri sunduğumda olamaz diyor. Z kuşağı ile daha entegre çalışılabilir. Takım ruhu içerisine girebiliyoruz.” K11 “Ben X kuşağı ile çalışıyorum. Onların deneyimlerinden faydalanmak benim motivasyonumu artırıyor.” K12 “Çalışma ortamında çok fazla ileri yaş grubu var. Ben onların 11-12 yaş altındayım. Çok zorlanıyorum birbirimizi anlamakta çok zorlanıyoruz. Düşüncelerimiz farklı.” K9 “X kuşağına bir şeyler anlatmak zor. Ben anlatırken zorlandığımı hissediyorum. Kendi kuşağımdan birine daha kolay anlatıyorum. Daha kolay iletişim kuruyorum. X kuşağına ulaşmak cidden zor ve yanlış anlayabiliyorlar. Motivasyonumda haliyle düşüyor.” K10 “X kuşağının tecrübelerine çok güveniyorum. Bu güzel bir şey. Bazen isteklerimiz arasında uyumsuzluk oluşabiliyor. Bu da kötü bir şey.”

Y kuşağı katılımcıları genellikle yöneticilerinin geleneksel yapılarının onları olumsuz etkilediğini ve motivasyonlarını düşürdüğüne değinmiştir. Olumlu olarak ise bilgi birikim ve deneyimlerinden sağladıkları fayda dile getirilmiştir. Motivasyonlarını düşüren etken olan X kuşağının ana özelliği kuralcılık ve geleneksellik Y kuşağını olumsuz olarak etkilemiştir.

Z Kuşağı Katılımcıları: K16 “Şahsen kendime daha çok benzeyen insanlarla çalışmak beni daha çok motive ediyor. Ancak farklı kuşaklarla çalışmak çatışma olmazsa benim için kötü olmayacaktır.” K16 “Bunu bir zenginlik olarak görürüm. Gerek farklı yaklaşımlar gerekse bir önceki kuşakta ihtiyaçtan doğan yeniliklerin ilerlemesine şahit olmuş bireyin bir sonraki kuşağa kazandıracağı yaratıcılık, yenilikçi bakış açısı dikkate değer bir öneme sahiptir. Bu da çalışanın motivasyonunu artırır.” K18 “Hem olumlu hem olumsuz etkiler. Düşünce yapımız uyuşmayabilir ama farklı tecrübelerden yararlanabilirim. Bana farklı şeyler katabilir. Teknoloji ile harmanlayabilirim.” K19 “Burada tecrübeden faydalanmak çok önemli. Yapabileceğim hataları daha iyi görmemi

sağlıyor. Motivasyon kaynağım diyebilirim.” K21 “X kuşağı ile çalışmak kesinlikle çok zor bence. Y kuşağı ile daha kolay” K20 “Biz henüz yolun başındayız. Farklı bir kuşakla yolda yürümek bence güzel bir şey. Öğretici bir şey.”

Z kuşağı katılımcıları genellikle X kuşağı ile çalışmanın zorluklarını dile getirmişlerdir. Olumlu özellik olarak ise bilgi ve birikimlerden yararlanmanın önemi ele alınmıştır.

X kuşağı Y ve Z kuşağından ayrılarak, yeni çağ olarak adlandırdıkları Y ve Z kuşağı için, gerçek dünyadan ziyade hayal dünyasında var olduklarını, farklı tutumlar ile gündeme geldiklerini, teknolojiye olan hassasiyetlerine yer verirken; X kuşağı ile yoğun olarak çalışan Y kuşağı, yöneticilerinde var olan geleneksel ve sıkı sıkıya bağlı oldukları kuralları yıkmamanın zor olduğunu, yeni bir fikir dile getirdiklerinde hoş karşılanmadığını bunun da motivasyonlarını düşürdüğünü aktarmıştır. Henüz iş hayatına yeni dahil olmaya başlayan Z kuşağı ise, genellikle Y Kuşağı ile ortak fikirlere sahip olup, X kuşağı ile çalışmanın zor olacağını öngörmektedirler. Y ve Z kuşağı için farklı kuşaklarla çalışmanın motivasyonlarını arttıran yönü, X kuşağının tecrübelerinden, deneyimlerinden faydalanmaktır.

Soru 4: Motivasyon araçlarından (ekonomik, yönetsel veya örgütsel, sosyo-psikolojik-Kısaca anlatmak lazım) hangisini en önemli motivasyon aracı olarak görüyorsunuz?

X Kuşağı Katılımcıları: K5 “*Performansımın karşılığını almaktır. Ücret bağlayıcı oluyor. Sonuçta hepimiz bir gelir için çalışıyoruz ve gelirimizin düzenli şekilde bize verilmesi motivasyonu arttırıyor.” K3 “Bence ücret direk motivasyonu sağlayan bir unsurdur. Bana yüksek ücret verirlerse ben iş değişikliğinde bulunabilirim. Çünkü ekonomik şartların iyi olmasıyla birlikte refah düzeyi de artıyor, motivasyonunuzda artıyor.” K4, “En başı ekonomik kısım çeker. Maddi olarak tatmin olan çalışanın verim düzeyi motivasyon düzeyi oldukça üstte olur. İkinci olarak ise sosyo- psikolojik kısımdır yani kişinin çalışma ortamında mutlu olmasıdır.” K2, “İlk önce ekonomik kazanımlar gelir. Sonra statü kazanma, takdir kazanma, saygı görme, başarıma isteği gibi birçok aracın önemli olduğu görüşündeyim.” K1 “Öncelik olarak ekonomik araçlar gelir. Sonra sosyo-psikolojik ve örgütsel yönetim. Çalışmaya sebep olan, işyerinde en kötü durumlara*

karşı sebat edilmesini sağlayan araç olarak görüyorum.” K7 “İyi bir gelirin var ise güçlüsündür ve her imkana sahiptir.” K6 “İlk aklıma gelen takdir edilme ve ücret”

X kuşağı katılımcılarının ilk aklına gelen motivasyon aracı, ekonomik araçlar olmuş ve bunu açıkça dile getirmişlerdir.

Y Kuşağı Katılımcıları: K8 *“Psikolojik motivasyon aracı bence önemli. Daha sonrasında ise ücret.”* K11, *“Terfi ve ekonomik araçlar en önemlisidir.”* K13 *“Takdir edilme”*, K12 *“Ücretten çok bir şeyler öğrenmektir. Takdir edilmektir.”* K10 *“Terfi sistemleri, yükselme imkanları, takdir edilmek benim için en önemlisi. Sonra ise ücret.”* K9 *“Sıralamak gerekirse birincisi ekonomik, ikinci sosyo-psikolojik diyebilirim.”*

Y kuşağı katılımcılarının büyük çoğunluğu örgütsel ve yönetsel araçlara daha çok önem vermektedir. Y kuşağı için en önemli motivasyon aracı, katılımcıların cevapları değerlendirildiğinde, “Takdir edilmek” en çok verilen cevap olarak karşımıza çıkmaktadır.

Z Kuşağı Katılımcıları: K17 *“Sosyo-psikolojik etmenlerin daha önemli olduğunu düşünüyorum. Benim için çalıştığım ortamda, ihtiyaç duyduğum bir alanda insanların tutumları, karakter özellikleri, bana ve diğer insanlara hissettirdikleri önemlidir. Çünkü enerjimi etkiler ve bu da motivasyonumu doğru orantıda etkiler.”* K16 *“Takdir edilmek bu takdiri hem sözlü olarak hem de maddi olarak görmek benim için en önemli motivasyon aracıdır.”* K15 *“Söz konusu insan ise sosyo-psikolojik motivasyon araçları daha etkili olur bence. İnsan toplumdaki alması ve topluma vermesi gerekeni psikolojik boyutta kavradığı takdirde bir performans ortaya koyabilecektir. Örneğin çeşitli organizasyonların şirketlerde sık sık var olması gerekir.”* K18 *“Terfi ve ekonomik olması benim için önemli. Bunlarda bir nevi takdir edilmedir.”* K19 *“Tabiki de ücret geçim sağlıyoruz.”* K20 *“Bu dönemde ekonomi çok önemli hale geldi. Ailemizde ve çevremizde herkes bunun sıkıntısını yaşıyor.”* K21 *“Şirket içerisinde gerçekleşen etkinlikler bence çok motive edici. İş hayatına bir mola veriyorsunuz ve motive oluyorsunuz.”*

Z kuşağı katılımcılarının vermiş olduğu yanıtlara göre en önemli motivasyon aracının sosyo psikolojik ve ekonomik araçların olduğunu görmekteyiz.

X kuşağı katılımcılarının vermiş olduğu cevaplar keskin bir dil ile Y ve Z kuşağından ayrılmaktadır. Ücret, para gibi ekonomik araçların öncelikle kendileri için en

önemli motivasyon aracı olduğunu dile getiren bu kuşak, gelirin önemine sık sık vurgu yapmıştır. Y kuşağı katılımcılarının en çok vermiş olduğu cevap ise “Takdir edilmek” olmuştur. Daha sonrasında ise sırayı ekonomik araçlar almaktadır. Z kuşağı ise sosyo psikolojik araçlar ve ekonomik araçlara vurgu yapmıştır. Verilen cevaplar incelendiğinde kuşakların motivasyon araçlarının birbirinden ayrıldığı anlaşılmaktadır.

Soru 5: İnsanların çalışma isteğinin altında yatan çeşitli nedenler vardır. Sizin çalışma isteğinizin altında yatan nedenler nelerdir?

X Kuşağı Katılımcıları: K6 “İnsan neden çalışır? Çalışmak kişinin varlığının bir göstergesidir. Hayatını devam ettirmek, huzurlu mutlu bir yaşam sürmektir. Huzurlu bir yaşam için geçinmek için diyebilirim. “K5 iki amaca bağlamıştır. “İlki ekonomik olarak rahat yaşam standardını yakalamak. İkinci olarak başarının vereceği manevi tatmin duygusudur. “K4 “Düzenli, huzurlu bir hayatımın olmasıdır. Ailemi geçindirebilmektir.” K3 “Ücret için çalışıyoruz. Ailemize yardımcı olmak, ihtiyaçlarımızı karşılayabilmek bu anlamda önem taşıyor. “K2 “Ekonomik kazanım ve başarıma isteği.”

X Kuşağı katılımcıları kariyer ve başarıya ulaşma boyutunun dışında daha çok belirli standartlara sahip hayat düzenini bozmayacak huzurlu bir yaşam sürdürebilmek için çalışmak istediklerini dile getirmişlerdir. “Geçinebilmek” kelimesini kullanarak işin ekonomik yönüne vurgu yapılmıştır.

Y Kuşağı Katılımcıları: K8 “Bir şeyler yaptığımı hissetmek, bu dünyada yararlı olduğumu somut bir işle sunmak istiyorum. Bir işe yaramak için aslında işe gitmek istiyorum. “K12” Kendi ekonomik olarak özgürlüğümü elde tutmak hayatımı devam ettirmek için. “K11 “Geçinmek ve kaliteli bir yaşam için, aileme muhtaç kalmamak için” K9 “Üniversiteye giderek, okuyarak bir emek verdik ve emeğin karşılığını almak en doğal hakkımız. Teorik bilgilerimi geliştirmek uygulamaya dökmek ve sonrasında bunun karşılığını alabilmek için çalışıyorum.” K10 “Çalıştığım kurumun insanları şu anda çalışma isteğimi arttıran en önemli neden. Yani huzurlu ve beni geliştiren bir ortam.” K13” Her zaman daha iyiye ulaşmak, hedeflerime ulaşmak için.”. K14 “Benim çalışma isteğimin tek sebebi boş durmayı sevmeyen bir insan olmam ve mutlaka bir iş ile uğraşmak istemem. Ayrıca kendimi geliştirmek için de önemli bir faktör”.

Y kuşağı kendi ayaklarının üzerinde durmak istediklerini dile getirmiştir. Bunun nedeni ise, kendisinden bir önceki kuşak olan X ebeveynlerinin yaşadıkları zorlukların kendi çocuklarının yaşamalarını istemedikleri için ekonomik özgürlüklerini elinde bulundurmaları bilinci ile yetişmeleridir.

Z Kuşağı Katılımcıları: K17 “*Elbette en önemlisi para kazanmak. Sonrasında ise kendini faydalı hissetmek, sosyal bir hayata sahip olabilmek*” K16 “*Sevdiğim bir meslek olduğu için çalışırım. Sevmediğim bir meslek olsa çalışma isteği de olmazdı.*” K15 “*Tek kelimeyle ‘süreklilik’ diyebilirim. Yaşamak ve yaşatmak istiyorsak tüketmekten daha fazlasını yapmalıyız bunun yolu da çalışmaktan ve üretmekten geçer.*”

K18 “*Bir hedefi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğumuz hazın yaratılması aklıma geldi. Bence bir ihtiyaç. Her şirkette olmalı.*” K19 “*Çünkü, katkı sunmak istiyorum. Aileme, çevreme, insanlığa... Yararlı şeyler bırakabilmek istiyorum.*” K20 “*Benim hayallerim var ve bir gelecek istiyorum. Ve bu ne kadar zor olursa olsun kendim yapacağıma başaracağıma inanıyorum. Çalışmak için okumaya da gerek yok bence, herkesin bir mesleği elbette var. Ben çalışma hayatımda hayallerim için varım ve var olmak istiyorum.*”

Z kuşağı katılımcıları gelecek kurgusu üzerine düşüncelerini dile getirmişlerdir. Bugünden ziyade yarına odaklanmışlardır ve bu cevaplarına da yansımıştır.

X kuşağı katılımcıları için çalışma isteklerinin altında yatan en önemli neden geçinebilmek, ekonomik kazanım olurken Y kuşağında ekonomik kazanımlar çalışma isteğinin ilk nedenini oluşturmamaktadır. Y’ler için çalışmak, kendi ayaklarının üzerinde durabilmektir. Bu düşüncenin bilincini onlardan daha zor şartlarda yetişen ebeveynlerinden öğrenmişlerdir. Y’ler ayrıca kendi gelişimleri için de çalışma isteklerine vurgu yapmışlardır. Z’ler ise X ve Y’lerden tamamen ayrılarak gelecek planlarına odaklanmışlardır. Dünyaya fayda sunabilmek, kalıcı olabilmek, geleceğe umutla bakabilmek onların çalışma isteklerinin altında yatan hedeflerdir.

Soru 6: Sizce ideal iş nasıl olmalıdır? İyi veya ideal bir işi belirleyen unsurlar nelerdir?

X Kuşağı Katılımcıları: K4 “*İyi bir ücret, çalışma ortamı çok önemli. Herkes ücret için iş değiştiriyor. Son işyerimde çalışma ortamı çok güzeldi ama ayrıldım çünkü*

ücretim yatmıyordu.” cevabı ile ücreti, çalışma ortamının güzelliğinin önüne koymaktadır. K3 “Temel ücreti yüksek. Yan faydaları geniş. Ayrıca ideal iş, saygınlık kazandırmalı.” K2 “İdeal iş yapmaktan mutluluk duyacağımız severek yapmak istediğimiz iştir.” K5 “Eğitim ve birikimlerin ile doğru orantılı yapılan iş ideal bir iştir. Mesleki, ekonomik, manevi tatmin iş idealini belirleyen unsurlar bana göre.” K1 “Hedef belirli olmalı ve bunları destekleyen bir yönetici lider olmalıdır.” K6 “İyi bir maaş, iyi bir çalışma alanı, iyi bir sosyal aktivitedir.” K7, “Sürekliliği sağlanabilen iştir. Ben işime koşarak geliyorum, çünkü bu işi yapmayı seviyorum.”

X kuşağı katılımcılarının ideal iş üzerine verdikleri cevapların çoğunluğu ekonomik kazanımlar üzerine kurulu olup, saygınlık, düzen çerçevesinde şekillenmektedir. Ayrıca verilen cevaplarda işin kalıcılığının olması uzun yıllar devam edilmesinin istenmesi beklentiler içerisinde.

Y Kuşağı Katılımcıları: K8 “Huzurlu bir ortam, iyi bir yönetici, kariyerime katkı sağlayacak organizasyonlar, etkinlikler, eğitimler ve en önemlisi iyi bir yönetici. Ve daha sonra iyi bir ücret.” K11 “Maaşı yüksek, bilgili insanların bulunduğu, iyi çalışma arkadaşlarının bulunduğu ve kendime ait bir çalışma alanı bence çok önemli. Ulaşım imkânı olmalı, yemek içme imkanları sunmalı, çalışanları zaman zaman motive eden bir iş.” K13 “Benim için öncelik ekip ruhu taşıyan birlikte iş yaptığım insanlar. Çünkü neredeyse dışarıdaki özel hayatından fazla zamanını iş arkadaşların ile geçiriyorsun. Bu anlamda iş arkadaşlarının iyi olması iş ortamını anlamlı kılıyor, daha sonra da iyi bir yöneticiye sahip olmak diyebilirim.” K12 “İdeal iş deyince hem çalışma ortamının sana uygun olması, daha sonra da iyi bir unvana sahip olmak” K9 “Bence ideal iş, çeşitli iştir. Aynı şeyi yapmamaktır. İş aksi halde sıkıcı bir hale dönüşür.”

Katılımcıların cevaplarında idealin işin önceliğini belirleyen huzurlu bir çalışma ortamı olmuştur. Ekonomik kazanımlar ikinci plana kalmakla birlikte iyi bir yöneticiye sahip olmak, takdir edilmek, kişisel gelişim imkanları öne çıkmıştır.

Z Kuşağı Katılımcıları: K19 “İdeal iş denilince belirli çalışma saatlerinin olması, çalışanların motivasyonunu arttıracak çeşitli etkinlik ve organizasyonların planlaması aklıma gelmekte.” K17 “Bence ideal iş, kişinin kendini en iyi hissedeceği, faydalı ve mutlu olabileceği iştir. Bunu belirleyen unsurlar ise; kişinin karakteri, tecrübeleri, hayalleri, hayata bakış açısı ve yetenekleridir.” K15 “Çalışan işveren

arasında karşılıklı memnuniyet, hoşgörü olması o işi ideal kılar bence. “K18 “Çalışanların sırtına çok fazla yük yüklemeyen, gerektiğinde kendilerini kanıtlamasını sağlayacak, karşılığın belli olduğu bir iş.”

Z Kuşağının önceliğini belirleyen cevaplar arasında etkinlik ve organizasyonların yapılması, esnek çalışma saatlerine yapılan lütuflar göze çarpmaktadır. İdeal iş kavramını memnuniyet duyma, işi sevmek üzerine kurmuşlardır.

İdeal iş denilince X kuşağının ilk aklına gelen cevap ücret iken, Y kuşağı gelişim olanaklarını, takdir edilmeyi öne sürmüştü, Z kuşağı ise etkinlikler ve organizasyonlar ile kişinin işini severek yapmasının önemine vurgu yapmıştır.

Soru 7: İş ve aile hayatınıza ilişkin sorumluluklarınızı yerine getirirken iş-yaşam dengesini nasıl kuruyorsunuz?

X Kuşağı Katılımcıları: K4 “Eviden çok işte vakit geçiriyorum. Ben eşit şekilde zaman harcamak isterim. Ancak işler evde de devam edebiliyor.” K5 “İş hayatımın ev ve aile yaşantım için ayırdığım zamanın çalmamasına önem veriyorum. Bunu başarabildiğim zamanlarda ailem ile daha kaliteli vakit geçirebiliyorum.” K1 “İş yerinden vakitlice çıkılması çok önemli. Kalan zaman aile bağlarının veya özel yaşamın devamı için kaliteli geçirilmeli. Ancak şöyle de bir durum var eve gidince eğer iş bitmediyse o iş aklımızda kalabiliyor.” K3 “İş odaklıyım. Her şey iş. Önce işim sonra eşim diye bir laf vardır ya aynen öyle.” K6, “İş ile ilgili hiçbir şeyi eve taşımamaya özen gösteririm. Onların kafasını işlerimle karıştırmak istemem.” K7 “Bende iş ön plana çıkıyor. İş ben yönetiyorum yaşamı eşim yönetiyor.”

Katılımcıların cevaplarını incelediğimizde iş yaşamı, hayatlarının büyük bir bölümünden oluştuğu anlaşılmaktadır. Dengenin ağırlığı iş yaşamı üzerine kurulmuştur.

Y Kuşağı Katılımcıları: K8 “Ön plana çıkan bende genelde aile olsa da ben bir günümü hem eve hem işe ayırarak geçirmeye çalışıyorum, dengeli yani.” K11 “Benim için yaşam hayatı daha önemli. İşim ile bir bütün oldum. Ancak bu rahatsız edici. Yaşam ve iş birbirinden ayrı olmalı.” K12 “Ailemin burada olmaması işlerimi daha kolaylaştırıyor. Aile yerine arkadaşlarımı koyabilirim. İşleri yetiştiremezsem rahatsız oluyorum evde devam ediyorum.”

Y kuşağı katılımcıları, iş ve yaşamı ayırmak ve bu ayrıma uyum sağlamanın daha önemli olduğunu kanısındadır. İş- yaşam dengesi Y kuşağında dengelidir ve bu dengeyi kurmak önem taşımaktadır.

Z Kuşağı Katılımcıları: K16 “Önceliğin her zaman ailenin iyiliğine olandır. Yani ailenin iyiliğine olan aileye zaman ayırmak ise denge bu şekilde kurulmalıdır.” K18 “İşi işte bırakmayı tercih ederim. Yaşamımda farklı şeyler ile ilgilenmek isterim. Hobilerle ilgilenmek gibi. İşimi seviyorsam zaten o benim için aynı zamanda hobim olmuştur.” K15 “Zaman planlaması yaparak zamanımızı yönetebiliriz. Vaktini yönetebilen birey her iki konudaki sorumluluklarını yerine getirmeye fırsat bulabilir”

K19 “Bence 8 saat çalışmak iyi. Esnek saat çalışmak iyi. Kısa süreli çalışma daha iyi. Boş zaman daha çok olmalı. Zaman çok hızlı geçiyor. Kendimize ve ailemize zaman ayırmalıyız. İş hayatında zaten insan gücüne artık gerek kalmıyor.”

Z kuşağı katılımcıları iş yaşamının hayatımızın büyük çoğunluğunu oluşturmasındansa aile hayatının ve sosyal hayatın varlığının daha yoğunlukta olduğunu belirtmiştir. Dengenin ağırlığı aile hayatı ve sosyal hayat üzerindedir.

X kuşağı katılımcıları iş odaklı bir profil çizerken, Y ve Z’ler kendi yaşamlarına zaman ayırmanın önemine vurgu yapmışlardır. Genel olarak değerlendirecek olursak, iş ve yaşam arasındaki bağlantıyı eşit şekilde kurmak üç kuşağın da istekleri arasındadır. Ancak yaşadıkları tutumlar ile işe ve yaşamlarına olan bağlılıklarının oranları kuşaklara göre farklılık göstermektedir.

Soru 8: Boş zaman isteğinizi ve iş dışında geçirilen zaman kavramınızı anlatabilir misiniz?

X Kuşağı Katılımcıları: K4 “Aileme zaman ayırmaya çalışıyorum ancak iş ile ilgili bir telefon geldiğinde hemen işe dönüyorum. İş halletmezsem içim rahat etmiyor.” K1 “Kalabalık ortamlarda bulunmak, AVM veya çarşı pazar içerisinde gezmek, insan kalabalığına karışmak olarak anlatabilirim.” K3 “Genelde hiç boş zamanım olmuyor. İş odaklıyım. Saygınlık önemli, özellikle işe duyulan saygınlık” K2 “Boş zaman tanımımı kendime ve aileme ayırdığım zaman olarak nitelendirebilirim. İş dışında kalan zamandır.”

X kuşağı katılımcıları boş zamanı değerlendirirken iş hayatlarının bir parçası olarak ele almışlardır. Boş zaman kavramlarının iş odaklı olması verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.

Y Kuşağı Katılımcıları: K8 *“Boş zamanımı planlayarak yapmaya ve yönetmeye çalışıyorum yoksa bağlar kopuyor. Günümü planlıyorum. Bugün kitap okumalıyım. Sporumu yapmalıyım. Evde de olsak evden yapmalıyım. Planlı çalışırsam sorun oluşmuyor ve boş zaman yetiyor.”* K14 *“Genellikle boş zamanımı planlarım. Gezi planları yaparım ve çok gezerim. Onun dışında beynimi dinlendirici aktiviteler yaparım. Film izlemek, kitap okumak gibi.”* K9 *“Boş zamanımda hobilerime yöneliyorum. Alışveriş yapmak vs. diyebilirim. İşyerinde ise boş zamanım yeterli oluyor.”*

Katılımcıların büyük çoğunluğu boş zamanlarını planlayarak yaşamaktadır. Boş zaman kavramı iş hayatlarından tamamen ayrı tutulmaktadır.

Z Kuşağı Katılımcıları: K17 *“Çalışma hayatım eğer benim için sıkıcı, zamanın zor geçtiği ve günümün büyük bir kısmını kaplayan bir durum ise boş zamanlar için can atarım.”* K16 *“İnsanların mümkün olduğunca az süre iş yerinde tutulması taraftarıyım. İş yerinde çok az bir boş zamanımın olması çok önemli değil ama böyle bir durum varken çalışanlar köle gibi görülüp 8 saat sürekli çalıştırılmamalıdır. Bunun yerine daha az ama daha verimli geçeceğini düşündüğüm sürelerde çalıştırılmalıdır.”* K19 *“Boş zaman olmalı hatta fazla olmalı. Çünkü herkes bunu ister. En kısa sürede en çok parayı kazanmaktır bu. Hatta çalışma saati yerine işin çıktısına göre hareket edilmeli bence.”*

Z kuşağı katılımcıları için boş zamanın geniş zaman diliminde yer alması oldukça önemlidir. Boş zamanın iş hayatından yoğun olarak yaşanması durumunda, iş yaşamındaki verimliliklerini etkilemeyeceğini savunmaktadırlar.

Y kuşağı katılımcıları boş zamanlarını planlayarak hareket etmenin önemine vurgu yaparken; X kuşağı katılımcılarının bazıları boş zamanın çok mümkün olmadığını ve boş zamanı gerektiğinde bölerek işlerine geri döndüklerini dile getirmiştir. Z kuşağı katılımcılarının büyük çoğunluğunun vermiş olduğu cevaplar ise esnek çalışma modellerini destekler niteliktedir. Z kuşağı için boş zaman kavramı X ve Y kuşağına göre oldukça önemlidir ve boş zamanları olabildiğince esnek olmalıdır.

Soru 9: İyi bir yönetici hangi özelliklere sahip olmalıdır? Nasıl bir yönetici ile çalışmak sizi motive eder?

X Kuşağı Katılımcıları: K4 “*Tarafsız olmalı, otoriter olmalıdır. Örnek olmalıdır. Sözüünü geçirebilmelidir tabi ki saygı ve sevgi çerçevesinde.*”. K5 “*İyi bir yönetici, gerektiği kadar esnek, dürüst, sorumluluk sahibi olan ve sektör bilgisine sahip bir lider olmalıdır.*” K6 “*Bu zamana kadar yaşadığım tecrübe şunu söyler: Adaletli bir yönetici, doğru sözlü bir yönetici ve sorumluluk veren ancak güvenen ve şüpheli olmayan bir yönetici.*” K3 “*Adil olmalıdır. Her zaman eşit davranmak adillik değildir.*” K1 “*Empati kurabilen ve işten anlayan biri olması gerekir.*” K7 “*Adaletli, işi öğretebilecek, özü sözü bir olmalı. İlk yöneticim çok sertti, ama herkes onu severdi. Çünkü adaletliydi ve bu özelliği onu iyi bir lider yapıyordu.*”

Katılımcılara göre iyi bir yönetici, otoriter, bilgili ve adil bir yönetici olarak tanımlamıştır. İyi bir yöneticinin sert kişilik yapısına sahip olması verilen cevaplar arasındadır.

Y Kuşağı Katılımcıları: K8 “*İstikrarlı, adaletli olmalıdır. Lider ışığı olmalıdır.*” K14 “*Öncelikle iyi bir yönetici çalışanı ile iyi anlaşmalıdır. Despot katı kuralları olan bir yönetici olmamalıdır.* K11 “*Çalışanlarını anlayan onları gerektiğinde savunan, çalışanlar için en iyisinin ne olacağını araştıran ve çözümler bulan kişi olmalıdır.*” K12 “*Çalışanlarını anlaması gerek, empati kurabilmeli ne samimi ne uzak olmalı, işleri doğru insanlara doğru şekilde bölmeli.*” K13 “*Ayırım yapmamalı, yeniliklere açık olmalı, iletişimi de güçlü olmalıdır.*”

Katılımcıların büyük çoğunluğu iyi bir yönetici tanımını aktarırken adalet kavramını ön planda tutmuştur.

Z Kuşağı Katılımcıları: K17 “*İyi bir yönetici yüksek empati yeteneğine sahip, suiistimal edilmeye fırsat vermeyecek derecede hoşgörülü, motivasyon sağlayıcı ve mantıklı olmalıdır.*” K16 “*Çalışanlarını zorlamayan, motivasyonlarını yüksek tutan, gerektiğinde çalışanlarının işlerine kolaylık sağlayan biri olmalıdır.*” K15 “*Yöneticinin çalışanın da bir insan olduğunu hatırlaması en temel beklentimdir. ‘Neden geç kaldın?’ değil ‘Bir aksilik mi var’ diye sorması, küçük ödüllendirmelerin olması ve özel günlerde hatırlanmak her çalışanın motivasyonunu artırır, bu özellikler o yöneticiyi iyi bir*

yönetici yapar.” K18 “Dinamik ve yeniliklere açık olmalıdır, eski geleneklere bağlı olmamalıdır.” K19 “Gerektiğinde uyarıları vermeli. Ödül sistemi bir yönetici de mutlaka olmalı, takdir etmeli. Komutlar vermeli, örneğin bu işi 5 saatte bitir, bitirirsen şu ödül var diyebilir.”

Z kuşağı katılımcılarına göre iyi bir yöneticide bulunması gereken ilk özellik çalışanlarına değer veren bir lider olmasıdır. Ayrıca iyi bir yönetici yenilikleri takip eden, iş tanımlarını esnek şekilde ekibine sunabilen bir kişilik yapısı olmalıdır.

Z kuşağı katılımcıları motivasyon araçlarını dile getiren ve motivasyonu iş hayatında isteyen tek kuşak olmuştur. X kuşağının otoriteyi, kuralları, adaleti ve hiyerarşik düzeni önemseyen kuşak olması verilen cevaplara da yansımıştır. X kuşağı katılımcıları sektör ve iş bilgisine sahip, örnek teşkil edebilen bir yöneticiyi karşılarında görmek istemektedir. Y kuşağı için iyi bir yönetici ise; adaletli, takdir etmeyi bilen, doğru görevler verebilen bir yöneticidir.

Soru 10: Hayalinizdeki çalışma ortamını (hem fiziksel hem çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler) anlatabilir misiniz?

X Kuşağı Katılımcıları: K4 “Birbirini sahiplenmenin olduğu, görevlerin iyi aktarıldığı, bir işi eksiksiz yapmanın mümkün olduğu bir ortam olmalıdır. Yani dayanışma olmalıdır.” K5 “Çalışma ortamının ergonomik açıdan uygun olması, gerekli materyallerin ulaşılabilir olması, iş arkadaşları ile pozitif bir ortamın olması” K1 “Ciddi bir ortam olmalı. Şakaların, sözlerin nereye gideceği, kırıcı, rencide edeceği ortamlar oluşmamalı.” K2 “İş için gerekli araçların ve ofis düzeninin sağlandığı, çalışanlar arasında yardımlaşmanın olduğu bir ortam” K6 “Takım çalışmasının olduğu, birbirimizi her yönden tamamlayabildiğimiz bir ortam”

Katılımcılar, hayallerindeki çalışma ortamını tanımlarken iş ile bağdaştırarak aktarımda bulunmuşlardır. İşin verimliliği için olması gereken bir ortamı dile getirmişlerdir.

Y Kuşağı Katılımcıları: K8 “Takım ruhu olmalı, Dışarıyı izleyebildiğimiz bir cam ofis” K11 “Kendime ait bir alan ve ortak sosyal alanın olduğu, çalışma arkadaşlarımla bir araya gelebildiğim dinlenme yeri olan bir mekân olmalı.” K9 “Kişilerin birbirini dinlediği, geri bildirimlerin olduğu, saygılı bir ortam olmalı. Laptop telefon gibi gerekli

ekipmanların da hazır olduğu bir ortam.” K10 “Fiziki koşullar yeterli olmalı, müzik vs. gibi imkanlar olabilir. Sakin insanın var olduğu bir ortam.” K12 “Yaşıtlarımın olduğu, gelişim imkanlarının sunulduğu bir ortam olursa güzel olur”

Katılımcıların cevapları çeşitlilik göstermektedir. Ekip dayanışmasının olması, iş dışında geçirilen zamanın verimliliğini arttıran bir sosyal alanın olması ve saygınlık çeşitliliğinin içeriğini oluşturmaktadır.

Z Kuşağı Katılımcıları: K19 *“Kocaman bir ofis. Son Teknoloji. Kolaylaştıran bir hizmet. Ekip arkadaşlarım olsun çünkü yalnız çalışmak istemem.”* K15 *“Dikkat dağıtmayacak kadar sade düzenli bir çalışma masam, molalarda çayımı yudumlayabileceğim pofumduk minderimin olduğu, güler yüzlü sıcak çalışma arkadaşları ve rekabetin hırslardan değil, azimden beslendiği bir ortam isterim.”* K16 *“Mümkün olduğunca grup olarak değil de bireysel olarak çalışmak isterdim. Üst yetkililer tarafından aşırı derecede kontrol edilmek istemezdim. Fiziksel olarak ideal yaşam şartlarını karşılarsa yeter. Ayrıca kafa yapısı uygun iş arkadaşları isterim.”* K17 *“Fiziksel açıdan temiz, molalarım da ya da yemek saatlerinde vakit geçirmekten hoşlanacağım, muhabbet edebileceğim çalışma arkadaşlarım olmalı.”* K20 *“Yeterli düzeyde teknolojik araçlar, herkesin kendine ait bir alanın olduğu bir ortam.”* K21 *“Teknoloji ile iç içe olduğumuz bir ortam”* k18 *“Daha çok ev ortamı gibi bir ortamda çalışmak isterim.”*

Görüşülen Z kuşağı katılımcılarının hepsi hayallerindeki çalışma ortamında teknolojiyi vurgulamışlardır.

X ve Y kuşağı katılımcıları hayallerindeki çalışma ortamında belirgin bir ayırım bulunmamaktadır. Y kuşağı, X kuşağına göre daha sosyal ortam, müzikli bir ortam gibi özellikler üzerinde durarak, çağa uygun şekilde açıklamıştır. Z kuşağı ise X ve Y’lerden tamamen ayrılarak hayatlarının bir parçası olan teknolojiyi cevaplarına da yansıtmıştır.

Soru 11: Bir işe başvururken aradığınız kriterleri veya o işi seçerken dikkate aldığınız özellikleri aktarır mısınız?

X Kuşağı Katılımcıları: K4 *“Ne kadar maaş alacağım, şirketin konumu etkili oluyor.”* K5 *“Firmanın bilinirliği, sektörü ve sektörün geleceği, ekonomik koşullar”* K1 *“Ücret ödemesinin aksatılmaması ve diğer hakların verilmesi çok önemli.”* K3 *“Ücret belirleyici oluyor. Neresi çok verirse oraya giderim.”* K2 *“Tecrübe ve Performansa*

uygun ücret, yan haklar ve yöneticilik seviyesi.” K6 “Maaş, iş yerinin bulunduğu mevki, yemekhane ortamı.”

X kuşağının ağırlıklı cevabı ücret ve yan hakların oluşturduğu ekonomik araçlar olmuştur. Daha sonra ise işyerinin konumu önemli olmaktadır.

Y Kuşağı Katılımcıları: K8 *“Limited şirketlerini direk eliyorum. İş tanımlarına bakıyorum. Bence bu çok önemli.”* K13 *“Eğitime önem veren bir şirket olması, çalışanın kariyer yolculuğuna destek vermesi”* K14 *“Çalışma saatlerinin uygunluğu, işin kriterlerini göz önüne alarak değerlendiririm.”* K11 *“İş yerinin büyüklüğü, tanınmış olması, global olması, iyi bir statü ve tanınan ayrıcalıklar belirleyici oluyor.”* K12 *“İlk önce şehre bakıyorum, yaşamak isteyeceğim şehir mi değil mi araştırıyorum sonra ise işin tanımına bakıyorum.”* K9 *“İlk baktığım global olması. Çünkü global şirkette imkanlarda gelişmiştir.”* K10 *“İlk önce kurumsallık, global mi değil mi ona bakıyorum. Başvurduğum şirketin vizyonu ve konum diyebilirim.”*

Katılımcıların büyük çoğunluğunun ilk kriterleri; şirketin sunmuş olduğu imkanlar, globalliği ve kurumsallığıdır.

Z Kuşağı Katılımcıları: K17 *“Prensiplerime ve karakterime ters düşmeyecek şartlarda ve amaçta olmasına dikkat ederim. Çalışana önem ve değer verilen bir iş ortamı olmasını isterim.”* K16 *“O işi sevip sevmeyeceğim ve o işte çalışırken kendime yeteri kadar zaman ayırıp ayıramayacağıma dikkat ederim.”* K15 *“Bana beceri kazandıracak, donanımı sergileyebileceğim, gelişimimi devam ettirebileceğim bir iş olmalı.”* K18 *“Şirketin marka değeri olması gerek.”* K19, *“Benim vasıflarıma uygun olmalı ve ülke dışında olması ilk tercihim olurdu.”* K20 *“İş yeri ortamındaki saygınlık, güvenilirlik belirleyici olurdu.”*

Z kuşağını oluşturan katılımcılara göre; çalışana verilen değer, ortamdaki huzur, kendisine zaman ayırmanın öneminin bilincinde olan kriterler iş başvurularında öncelikli kriterleri oluşturmaktadır.

X, Y ve Z kuşağı katılımcıları verdikleri cevaplar ile birbirlerinden tamamen ayrılmaktadır. X kuşağı iş başvurusunda bulunurken ilk dikkat ettiği kriter ekonomik kazanımlar iken, Y Kuşağı gelişim imkanları ve şirketin global olması, iş tanımlarının

uygunluğu önem taşımaktadır. Z kuşaağı ise daha çok iş ortamının sağlayacağı huzur, verilen değer, saygınlık gibi psikolojik faktörler ilk dikkat edilen kriterlerdir.

Soru 12: İş yerinizde kendinizi kötü hissettiğiniz, motivasyonunuzu kıran durumlar nelerdir?

X Kuşaağı Katılımcıları: K7 *“Adaletsizlik ve dedikodu. Özellikle ekip arkadaşlarınızdan biri size bir dedikodu ile geldiğinde verecek cevabınız olmalı.”* K6 *“Yöneticinin kötü davranışları ve işyerindeki işlerin kötüye gitmesi motivasyonumu çok düşüyor.”* K4 *“Maaşların geç yatması, bir görev verildiğinde yanlış yaptığımda örneğin sevisleri yanlış yazdığımda yöneticime karşı mağdur olduğumda motivasyonum düşer.”* K5 *“Düzensiz ve plansızlıktan kaynaklı yönetilmesi zor iş süreçleri, sorumluluk sahibi olmayan iş arkadaşları, olumsuz ve liderlik vasıfları olmayan yöneticiler ile çalışmak”* K1 *“Bilgi saklanması, iş aktarımının yapılmaması”* K2 *“Başarısızlık ve başarının takdir edilmemesi, adaletsizlik”.*

Katılımcılar, iş düzenini bozacak veya aksatacak durumları motivasyonlarını düşüren nedenler olarak belirtmiştir. Maaşların geç yatması, iş disiplininin olmaması, plansızlık bu unsurlardan bazılarıdır.

Y Kuşaağı Katılımcıları: K8 *“Yöneticimin istikrarsız durumu, takım arkadaşları çok önemli, gereksiz iş dışı polemikler canımı sıkar. İş odaklı bir insanım. Bu nedenle iş arkadaşlarımla arkadaşlık kurmak demotive eder.”* K13 *“Çalışma arkadaşlarının fikirlerine önem vermemesi, empati yapmaması ve uyumsuz olması”* K14 *“Fazla çalışma sorumluluğum olmasa dahi bazı işlerin bana yaptırılması motivasyonumu kırabilir. Ayrıca takdir, tanıma, pozisyon değişikliği gibi konulardaki eksiklikler motivasyonumu düşürebilir.”* K11 *“Ayrımcılık”.* K12 *“İş yaptığımda karşı tarafın beğenmemesi, takdir edilmeme, bir teşekkür etmeme olabilir. Departmanlar arası farklı davranışlar bile motivasyonumu düşürüyor.”* K9 *“Yöneticimin davranışları, dinlenmemek, takdir edilmemek, haksız terfiler.”*

Yöneticileri tarafından takdir edilmeyi önemli bir motivasyon aracı olarak gören Y Kuşaağı katılımcıları fikirlerin önemsenmemesini, takdir edilmemeyi, yapılan işlerin çıktıklarına oranla olumsuz davranışların motivasyonlarını kırdığını belirtmiştir.

Z Kuşağı Katılımcıları: K17 “Bana veya bir başkasına haksızlık yapılması, dürüst olunmaması, bilgisayar gibi kullanacağım ekipmanların ve fiziksel koşulların elverişli olmaması” K16 “Yetkili kişilerin emir kipi ile konuşması, haksızlığa uğradığımı düşünmem ve diğer çalışanlara bana davranıldığından daha iyi davranıldığını görmem motivasyonumu kırar.” K19 “Diğer departmanlardaki insanlarla anlaşmamak, emir kipi ile olan söylemler rahatsız ediyor.” K15 “İş arkadaşlarım ile aramda kaos ortamı oluşuyorsa motivasyonum düşer.” K21 “Uygunsuz konuşmalar, yönlendirmeler motivasyonumu düşürür.”

Katılımcıların büyük çoğunluğu, iş ve görevleri verilirken karşılaştıkları söylem şekillerinin motivasyonlarını etkilediğini belirtmiştir. Teknolojinin yeterli seviyede olmaması da ekipman yetersizliği anlamında motivasyonlarını düşürmektedir.

X kuşağı katılımcıları, ekonomik araçları motivasyonu düşüren bir etken olarak yer verirken; Y kuşağında daha çok adaletsizlik, takdir edilmemek, başarının görülmemesi gibi durumlar motivasyonlarını düşüren nedenler olarak belirtilmiştir. Z kuşağı ise Y kuşağının değindiklerine ek olarak çalışma ortamının elverişli olmasına vurgu yapmıştır.

Soru 13: İş yerinizde motivasyonunuzu arttıran veya arttıracak çalışmalara örnek verebilir misiniz?

X Kuşağı Katılımcıları: K6 “Ödüllendirme sistemleri, sosyal aktiviteler, özel günlerde hatırlanmalar başarılı bir iş sonucunda prim verilmesi gibi kutlamalar” K7 “Tek kelime ile saygının olması diyebilirim. Unvanlara olan saygı var benim şirketimde ve bu beni çok motive ediyor.” K4 “Kıdemle ilgili kutlamalar, 5. Yılımda altın ve plaket verilmişti, mutlu olmuştum.” K5 “Sosyal haklara önem verilmesi, eğitimler ile personellerin desteklenmesi” K2 “Başarının takdir görmesi” K1 “İş yerinde motivasyonu arttıran tek şey ödemedir. Öneri formları veya ramak kala formları ödeme ile desteklenebilir. Tatil uygulaması yapılabilir.”

Katılımcılar, motivasyonlarını arttıran veya arttırabilen çalışmalara örnek verirken ödemeler kavramını dile getirmişlerdir. Ödeme, altın, prim gibi ekonomik araçlar kullanılması, motivasyon anlamında X kuşağı katılımcıları için önem arz etmektedir.

Y Kuşağı Katılımcıları: K9 “Eğitim almak motivasyonumu yükseltiyor. Ödül sistemleri, daha çok mesleki gelişimim ile ilgili şeyler aslında motivasyonumu yükseltiyor.” K10 “Doğum günü kutlamaları, ekip arkadaşlarımız ile bir araya getiren uygulamalar motivasyonumu arttırıyor.” K12 “İnsanlarla toplu şekilde bir araya geleceğimiz organizasyonlar mutlu ediyor, eğitim imkanlarının verilmesi, mesleğimizi geliştirmemize olan katkılar diyebilirim.”

Katılımcılar etkinliklerin önemine değinirken, kendilerini geliştiren uygulamaların motivasyonlarını arttırdığını dile getirmiştir.

Z Kuşağı Katılımcıları: K17 “Çalıştığım ortamın fiziksel koşullarının iyileştirilmesi, takdir edilmek.” K16 “Sürpriz tatiller çok hoş olurdu.” K15 “Ara ara belli bölümlerde karşılıklı çalışan değişikliği kişinin asıl beceri sahibi olduğu alanı keşfetmesine yardımcı olabilir.” K18 “Ödüllendirmeler motivasyonu arttırıyor, fazladan izin hakkı verilmesi, tatil organizasyonu sağlanması beni motive eden şeyler olurdu.” K21 “Birlikte çalışmak, ekip çalışmasının olması. Eğlenceli organizasyonlar.”

Görüşmeler neticesinde genel olarak ortaya konulan motivasyon faaliyetlerine daha çok tatiller, sürpriz etkinlikler, organizasyonlar örnek verilerek katılımcıların ilk aklına gelen motivasyon çalışmalarını eğlence ve etkinlik ağırlıklı olmuştur.

X kuşağı katılımcılarının büyük çoğunluğu ekonomik araçlara örnek verirken, Y kuşağı katılımcıları mesleki gelişime önem veren faaliyetlere değinmiştir. Z kuşağı Katılımcıları ise motivasyon çalışmalarını iş dışında bir tanımlaya giderek eğlence, etkinlik gibi faaliyetleri aktarmıştır.

Soru 14: Başarı karşılığında beklediğiniz ödül nedir?

X Kuşağı Katılımcıları: K7 “Terfi diyebilirim. Yani tecrübelerin ödüllendirilmesi. Ne kazanırsak kazanalım bilgi ve tecrübeyi kazanırsak bunu bizden kimse alamaz.” K6 “Önce tebrik ve daha sonra tabi ki prim.” K1 “Zam, prim vs. olabilir.” K5 “Ekonomik getiri ve kariyer.” K2 “Ücret artışı, terfi, takdir görmek.” K3 “Terfi ve ücret.”

Katılımcıların büyük çoğunluğu ekonomik araçlar olan, ücret, ödüller, zam, prim gibi unsurları istedikleri ödüller olarak sıralamıştır.

Y Kuşağı Katılımcıları: K9 “İlk beklentim takdir olur.” K10 “Takdir edilmek beni motive eder.” K5 “Takdir, bir teşekkür yeterlidir.” K14 “Prim olabilir veya farklı bir pozisyona atama.” K8 “Bir iş başardıysam tebrik edilmek yeterlidir.”

Y Kuşağı katılımcıları için takdir edilmek başarı karşılığında verilecek ödüllerde ağırlıklı cevap olarak karşımıza çıkmaktadır.

Z Kuşağı Katılımcıları: K17 “Takdir edilmek ve takdir edildiğimin bana ifade edilmesi.” K15 “Eğer yapacağım işin sonunda işten kaytarıp yapacağım ufak kaçamaklardan daha büyük bir tatil beni bekliyorsa işime daha iyi odaklanırım.” K16 “Huzur, rahat bir yaşam belki tatil.” K19 “İsminin duyulmasını, takdir edilmeyi beklerim.” K21 “Sadece içten bir teşekkür” K20 “Fark etmez herhangi bir ödül olabilir. Yeter ki ödül olsun.”

Katılımcılar sosyal olarak ağırlıklı araçları ödül olarak istemektedir. Tatil, organizasyonlar verilen cevaplar arasındadır.

X kuşağı ekonomik ödül beklentisi içerisindeyken, Y kuşağı takdir edilmek istemektedir. Z kuşağı ise sosyo-psikolojik ödüller beklemektedir.

Soru 15: Çalışma yaşamınızın kalitesini belirleyen ölçüleriniz nelerdir? Çalışma yaşamınızın kalitesi düştüğünde nasıl bir çözüm arayışı içerisine girerdiniz?

X Kuşağı Katılımcıları: K6 “Çalıştığım ortamı en ideal haliyle dizayn ederim. İdeal ortam bozulduğunda ilgili kişilere iletirim.” K1 “Gündüz çalışmayı tercih ediyorum. Çalışma hayatımda iş kalitesi düştüğünde yetkinliklerimi farklı yönde değerlendirmeye çalışarak farklı departmanlarda devam etmeyi düşünürüm. Hiçbiri olmuyor ise bütün çareler tükenmiş ise iş değişikliği düşünürüm.” K5 “İş hayatımın kalitesini çalıştığım firmanın vizyonu, sektördeki başarısı ve çalışanlara sağladığı ekonomik şartlar ve sağladığı manevi tatmin oluşturur. Çalıştığım iş yerinin kalitesi düşüyor ise öncelikle beklentilerimi şirket ile paylaşmak olumsuz durumda alternatif iş imkanlarını değerlendirme yoluna giderim.” K2 “Çalışma ve ofis ortamı, iş için gerekli araçların sağlanması, çalışanlar arasındaki iletişimdir kalite. Bu kalite düşerse eski haline getirmek için gerekli çözüm yolları ararım, araştırırım.”

Katılımcıların kalite ölçüleri yakın tanımlar içermektedir. Söz konusu kalite ölçüleri düştüğünde o kaliteyi düzeltmek, şirketin yanında olabilmek, farklı metotlar ile bu kaliteyi yükselterek aynı şartlarda devam etmek katılımcıların istekleri arasındadır.

Y Kuşağı Katılımcıları: K9 “Ücret durumu beni çok sarsmaz. Ama huzursuzluk varsa iş arayışına girerim. İş ortamındaki iletişimsizlik varsa iş arayışına girerim. İnsanlarla ve yöneticimle dertleşemiyorsam gerçekten o zaman iş değişikliği yaparım.” K10 “İşler ile ilgili bir sıkıntı yaşadysam sorgulamaya başlarım. Yöneticime sorarım çözüm bulamazsam. Eğitimler fazla olursa kalite yükselir.” K11 “Sosyal faaliyetlerin yoğun olması bu ölçülerden biri. Sıkıntı yaşadığım durumlar olduğunda yeni iş arayışına giriyorum.” K8 “Bu kaliteyi iletişimden tutun yönetici davranışlarına kadar her şey belirliyor. Ben direk iş arayışına girerim, iş değiştirmeye çalışırım.” K14 “Çalışma saatleri bence çalışma yaşamının kalitesini belirler. Prim veya hediye çeki gibi uygulamalar olabilir.”

Katılımcılar, iş hayatının kalitesini belirleyen ölçüleri aktarırken, ücret, gelişim imkanları, çalışma saatleri gibi unsurlara yer vermiştir. Çalışma hayatındaki kalite düştüğünde ise iş arama kanallarını kullanacaklarını belirtmişlerdir.

Z Kuşağı Katılımcıları: K15 “Sağlık ve maddi yeterlilik bunlar kaliteyi belirler. Uykusuzluk, fiziksel ve ruhsal olarak yorgunluk yükleyen bir iş beni sağlığımdan ve kaliteli çalışmaktan edecektir. İşi bırakmayla sonuçlanacaktır.” K16 “Bulduğum durumdan ne kadar memnunsam kaliteyi belirleyen de odur. Memnuniyetimi düşüren sorunlar varsa nasıl çözeceğimi düşünürüm.” K19 “Direk yöneticim ile görüşür, destek isterim. Destek alamıyorsam iş ararım.” K20 “Kalite düşerse kaliteli başka yerler aramak doğal bir davranış diye düşünüyorum.”

Katılımcılar kaliteyi belirleyen ölçülere çeşitli cevaplar vermekle birlikte, kalite düştüğünde ise işten ayrılmanın doğal bir davranış olduğunu dile getirmiştir.

Katılımcıların düşüncelerini kuşaklar bazında incelediğimizde X kuşağı katılımcıları sorunları çözmek için gerek bireysel gerek daha deneyimli kişilere danışarak üstesinden gelinebileceğini dile getirirken, Y kuşağı katılımcıları X kuşağı kadar uğraş vermeyerek iş arama kanallarına başvuracaklarını dile getirmiştir. Ayrıca Y kuşağı için

danışmak, fikir alışverişinde bulunmak önem arz etmektedir. Z kuşağı katılımcıları ise çeşitli cevaplar vermiş olup, işten ayrılmanın doğal bir davranış olacağını aktarmıştır.

Soru 16: Çalışma hayatınızda görev ve sorumluluklarınızı yerine getirirken, bir sorun oluştuğunda, sorunu nasıl çözümlenmeyi tercih edersiniz?

X Kuşağı Katılımcıları: K7 “Geçmişteki tecrübelerimden yararlanırım. Büyük, küçük, kıdemli kıdemsiz demeden herkese sorarım.” K6 “Sorunu kendim çözmeye gayret gösteririm. Çözemezsem destek alırım, tecrübe ederim ve bir dahakine kendim çözmeye yoluna giderim.” K1 “Karşılıklı konuşarak çözmekten yanayım. Destek bulamaz isem konu hakkında yetkinliği olan kişilerden bilgi alarak sürece devam ederim.” K5 “Bize işimize sadık kalmayı, sıkı sıkı tutunmayı öğrettiler. Bu nedenle her türlü çözüm yolunu ararım. Sorunları tespit eder, analiz eder, çözüm yollarını belirlerim. Sonrasında aksiyon planı oluşturup sonuca ulaşıyorum. Yine yapamıyorsam tecrübeli kişilerden yardım isterim.” K2 “Soruna uygun yasal çözüm yolları ararım.”

Katılımcılar sorunların ana nedenine inerek çözmeyi, sorunlarla sonuna kadar mücadele ettiklerine değinmiştir. Katılımcılardan hiçbiri iş değişikliğini bir çözüm yolu olarak aktarmamıştır.

Y Kuşağı Katılımcıları: K9 “Önce kendim çözmeye çalışırım. Daha sonra yöneticime söylerim. En son yöneticime gittiğim için çözüm sunması bana fikir vermesi belki dinlemesi yeterli gelir.” K10 “Görev ve sorumluluklarım ile ilgili bir sıkıntı yaşadıysam, teknik analizlerle çözmeye çalışırım. Bireysel görev ve sorumluluklarımı yerine getirirken yöneticim ile iletişim kurarak çözmeye çalışırım.” K11 “Yöneticimden destek alarak çözmeyi tercih ediyorum.” K8 “Eşkale ederek. Aşamıyorsam kesin eşkale ederim. Hiç çekinmem.” K14 “Problemi her koşulda değerlendirir, daha önceki tecrübelerimi deneyimlerim. Eğer çözüme ulaşmıyor ise ekip arkadaşlarım veya amirim ile konuyu değerlendirir farklı fikirler alırım.”

Katılımcılar sorunlarını ilk önce kendileri çözmeyi tercih etmektedir. Kısa bir uğraştan sonra çözüm bulamıyorlarsa destek almanın daha iyi bir çözüm olduğunun kanısındadır.

Z Kuşağı Katılımcıları: K17 “Kendi çabalarımla çözmeye çalışırım. Çözemezsem uygun birinden yardım alırım. Yine olmazsa sorumluluğunu üstlenirim.”

K15 “Sorunun sebebine odaklanırım, o sebebi ortadan kaldırmaya çalışırım. Olmuyorsa yapamıyorsam başarısızlığımı kabul ederim.” K16 “Sorunun önemine ve aciliyetine göre kendi düşündüğüm şekilde veya bir üst yetkilime danışıp çözmeyi denerim.” K19 “Yöneticimle sorunları çözmeye çalışırım.” K18 “Bir sorunum var ise yöneticime sorarım. K21 “Sorunla ilgili araştırma içerisine girerdim.”

Katılımcılar bir sorun var ise bunun yanıtını sorumlularından aramaktadır.

Kuşaklar bazında değerlendirirsek bir sorunun kaynağına inmek ve ilk önce tek başına uzun uğraşlar vermek, X kuşağı katılımcılarının etkin görüşüdür. Y kuşağı biraz daha esneyerek sorunun çözümünü bulamadığı takdirde destek aramaktadır. Z kuşağı ise sorunun tek cevap bilicisinin sorumlusu olduğunu aktarmıştır. Sorunla bizzat uğraşma seviyesi X kuşağından Z kuşağına doğru azalmaktadır.

Soru 17: Çalışma yaşamında sorumluluklarınızı ve görevlerinizi yerine getirirken çalışma arkadaşlarınızdan beklentileriniz nelerdir?

X Kuşağı Katılımcıları: K7 “Sorumluluk almalarını isterim. Taşın altına ellerini koymalılar.” K6 “Anlayış, iş yardımı, işin hakkını vererek yapmasını beklerim.” K1 “Görüşlerini sunmalarını beklerim. İzlenecek yolda ışık tutar.” K5 “Verimli çalışan ve çözüm odaklı olması yeterli.” K2 “İhtiyaç duyduğum bilgilerin zamanında ve tam olarak sağlanması önemlidir.”

Katılımcıların; disipline, düzenli çalışma prensibine, sorumluluk bilincine önem verdiği verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.

Y Kuşağı Katılımcıları: K9 “Çok yaşıyorum bu durumu, çünkü çalışma arkadaşlarımla sürekli iletişim halinde olduğum bir meslekteyim. Sorarak iletişim kurarak üstesinden geliyorum, sormaktan çekinmiyorum.” K10 “Her türlü konuda destek vermelerini beklerim. Takım çalışması çok önemli.” K11 “Herkes bence ilk önce kendi sorumluluğunu yerine getirmeli, sonra dayanışma olmalı.” K8 “Görev ve sorumluluklarını yerine getirsinler. Herkes görevinin bilincinde olmalı.” K14 “Aynı benim gibi yaptıkları işlerin çıktılarının ne gibi sonuçlar doğuracağını bilmelerini isterim. İşlerin düzenli ve titiz yapmalarını beklerim. Sorduğum sorulara cevap bulabilmek isterim.”

Çalışma yaşamında genelde X kuşağının alt kademesinde çalışan Y kuşağı, takım arkadaşlarından ve yöneticisinden destek beklemektedir.

Z Kuşağı Katılımcıları: K17 “Destekleyici, halden anlayan ve yardıma açık olmalarını beklerim.” K15” Her şey açık olmalı, yardımlaşma olmalı.” K16 “Kişisel alana ve kişilere saygılı olmalarını beklerim.” K19 “Yardım ve destek almak isterim.” K18 “Dayanışma içinde olmak isterim.” K21 “İletişimin açık ve net olmasını beklerim.” K20 “Ekipte yardımlaşma olmalı.”

Z kuşağı katılımcıları için iletişim, açık ve şeffaf olmak önemlidir.

X kuşağı sorumluluk ve iş bilinci yüksek bireyleri çevresinde tercih ederken, Y kuşağı çalışma yaşamındaki konumu gereği destek verebilecek, sorularına yanıt bulabileceği bir ekip istemektedir. Z kuşağının ise isteği iletişimin açık, sade, anlaşılır olması, takım arkadaşları arasında yardımlaşmanın olmasıdır.

Soru 18: İş yerinizde yeterince kişisel gelişim, yükselme, ilerleme imkanları sunuyor mu? Nasıl olmalı?

X Kuşağı Katılımcıları: K6 “Yüzde elli diyelim. Daha çok eğitimler ile gelişme sağlanmalıdır.” K1 “Kişisel gelişim için yeterli imkanlar oluyor. Kariyer olarak yatay seyirde imkanlar bulunmakta, dikey olarak gelişim kısa ve uzun vadede zor görünüyor.” K5 “Hayır sunulmuyor. Çalışanların gelişmeye açık yönlerinin tespit edilmesi ve gerekli eğitimlerin alınması için aksiyon alınmalıdır.” K2 “Yeterli olmadığı görüşündeyim. Uygun ve adil bir performans sistemi sonuçlarına göre kişisel gelişim, terfi ve ilerleme imkânı sağlanabilir.” K4 “Ah ahh.. Gerekli miydi bilemiyorum. Eskisi kadar yok. Bence eğitim kişiye göre verilmeli, genel olarak verilmemeli. Çünkü bazen yaptığım görevle bağdaşmayan eğitimlere giriyorum.”

Katılımcıların büyük çoğunluğu bu tarz faaliyetler içerisinde yer almadıklarını dile getirmiştir. Bir kısmı ise bu tarz faaliyetlerin çok da gerekli olmadığını, eğitim alınacaksa tespitlerin doğru ve yerinde olması gerektiğine dikkat çekmiştir.

Y Kuşağı Katılımcıları: K9 “Şu an pozisyon olarak tekim. Yeterince fırsat yok. Eğitim olanakları olsa çok güzel olur. Kişilerin pozisyonlarına istinaden eğitimler düzenlenebilir.” K10 “Maalesef sunulmuyor. İnsan kaynakları çalışanları hedef koymalı bizlere, bireysel hedefler. Eğitimlerle bizleri desteklemeli.” K11 “Sunulmuyor. İlk

yardım, yabancı dil gibi eğitim olanakları mutlaka sunulmalı.” K8 “Maalesef. Eğitim organizasyonu sağlayan firmalar ile şirket içerisinde takımla yapılacak aktiviteler oluşturulabilir, çeşitli konferanslar sağlanabilir.” K14 “Herkesin kariyer planını önceden belli olması gerekir ve bu amaca ulaşmak için eğitim planlarının yapılması gerekmektedir.”

Katılımcılar kariyer planlarına, gelişime önem vermektedir. Ancak çalıştıkları işyerlerinde bu tarz uygulamalar katılımcılar için yetersiz görünmektedir.

Z Kuşağı Katılımcıları: K17 “Son iş yerimde sunulduğunu düşünüyorum. Bence her iş yeri, çalışanına pozisyonu ne olursa olsun şikayetlerini, istek ve taleplerini vs. rahatlıkla ifade etme şansını vermeli. Motive eden yaklaşımlar olmalı.” K15 “İngilizce gibi kurslar verilebilir.” K16 “Şu anda bir iş yerinde çalışmıyorum ama mesleğimizde kendimizi geliştirecek eğitim ve konferanslara dahil olmak isterdim. Özellikle yabancı diller desteklenmeli.”

Katılımcılar, eğitimlerin önemine vurgu yaparken, iletişimi rahat bir şekilde kullanmaya, ihtiyaçların dile getirilmesine de vurgu yapmıştır.

X kuşağı katılımcılarının kariyer planlamasına ve ilerleme, gelişim yollarına az önem vermesi, eğitimlerin veya her türlü kariyer planlama uygulamasının detaylı analiz edilerek uygulanması gerektiğinin görüşündedir. Y kuşağı ise gelişime, ilerleme olanaklarına önem verirken, Z kuşağı da yabancı dil gibi genel anlamda kullanılacak meslekle ilgili gelişimlerin daha etkin olması gerektiğine vurgu yapmıştır.

Soru 19: Sizce İnsan Kaynakları çalışanları sizi motive edebilecek en uygun motivasyon aracını nasıl belirlemelidir?

X Kuşağı Katılımcıları: K4 “İhtiyaçlar belirlenmeli ilk önce, daha sonra motivasyon faaliyetleri belirlenmelidir.” K5 “Personellerin iş yerindeki başarılarının ölçümlerini yapıp maddi ve manevi olarak ödüllendirmelidir.” K1 “Yemek organizasyonu, tatil ve piknik organizasyonu. Nakit ödüllendirmeler olabilir.” K3 “Anket. Daha çok empati önemli. Kuşaklara göre empati yapabilirler. Y Kuşağı X olarak düşünebilir.” K7 “İnsan Kaynaklarından bir motivasyon beklentim yoktur. Sadece adaletli olması yeter.” K6 “Kişileri dinlemeli anlamalılar. Ailelerine kadar tanımlarını tavsiye ederim.”

X kuşağı katılımcıları insan kaynakları çalışanlarından gereksinimlerine göre hareket etmelerini isteyerek, ekonomik tatmini ön plana çıkarmışlardır.

Y Kuşağı Katılımcıları: K8 *“Her kişinin fikrini alarak ortak bir motivasyon aracı oluşturulabilir. Örneğin her gruba 45 dakika ayrılabilir. İnsanı yakından tanımak burada önemli olan.”* K13 *“En uygun motivasyon aracı adaletli yaklaşımdır.”* K14 *“İnsan kaynakları çalışanları çalışanlar ile yakın temas içerisinde olursa uygun motivasyon aracını belirlemek için uğraş vermeye gerek kalmayacaktır.”* K11 *“Anket metodu kullanılarak bulunabilir.”* K12 *“Herkesle görüşmesi, ayrı ayrı anlayabilmesi çok zor ama anketler yapılabilir.”* K10 *“Performans değerlendirmeleri ile motivasyonu sağlamanın ölçüsünü belirleyebilir, anketler oluşturabilir.”*

Katılımcılara göre en uygun motivasyon aracını belirlerken insana yakın olabilmek temel prensip olmalıdır. Araç olarak ise anket yöntemini kullanmayı bir öneri olarak sunmuşlardır.

Z Kuşağı Katılımcıları: K18 *“Kişilik testleri ile bunu tespit edebilirler.”* K15 *“Gözlem yapılabilir.”* K17 *“Karakterimi, beklentilerimi, isteklerimi ve istemediklerimi iyi analiz ederek belirlenebilir.”* K16 *“Her çalışan ile bireysel olarak ilgilenip nelerden hoşnut olduklarına veya hoşnut olmadıklarına bakmaları araştırmaları ve buna uygun şekilde çalışanları motive etmelidir.”* K20 *“Çeşitli testlerle, analizlerle bulabilirler.”*

Katılımcılar, açık şekilde araştırmanın en uygun motivasyon aracı olmasında en etkili yöntem olduğunu belirtmişlerdir.

Genel olarak cevaplar benzer özellikler göstermektedir. X ve Y kuşağı insana yakın olmanın önemine değinirken, Z Kuşağı araştırmanın önemine değinmiştir.

Soru 20: X, Y, Z kuşağının işyerinde teknoloji kullanımına ilişkin tutumlarındaki farklılıklar nelerdir?

X Kuşağı Katılımcıları: K3 *“Çevremdeki Z Kuşağına baktığımda kuşaklara bile inanmayan bir nesil var. Her şeyi internetten öğreniyorlar.”* K1 *“Bizler elektronik cihazlar kullanıcı kaynaklı bozulacak diye kullanımdan kaçınıyoruz. Ancak genç kuşaklar hatanın operatör değil, cihazın olduğu kanısında olduğu için çok rahatlar.”* K5 *“X Kuşağı daha garantici ve gelenekselci olduğu için teknolojiyi zorunlu durumlarda kullanmaktadır.”* K4 *“Yeni jenerasyon çok farklı teknolojiler kullanıyor. Önceden*

bilgisayar yoktu helvacı kâğıt vardı. Deftere not tutardın. Excel tablosu yoktu. Giriş kartı basarken karton sokardık kolu çevirirdik baskı verirdi ve giriş saatimiz yazardı. Şimdi her şey çok farklı. Yeni nesil her şeye hemen adapte oluyor.” K2 “Benim zorlanabildiğim zamanlar oluyor, ancak yeni nesil bu konuda çok daha hızlı.”

Katılımcılar teknolojiyi yeni kuşakların çok daha hızlı kullanabildiğini iş hayatında hissetmiş ve çeşitli örnekler vererek teknolojinin kuşaklara yansımalarını aktarmıştır.

Y Kuşağı Katılımcıları: K10 *“Patronum X Kuşağı ve mail atmayı asla sevmiyor. Yüz yüze konuşmayı tercih ediyor. Y kuşağı ise tam ortada hem yazılı hem sözlü iletişimde olabiliyoruz. Z kuşağı ise tamamen teknoloji. Sosyal medya üzerinden çözüyor tüm işlerini ve iletişimi. Konuşmaya gerek duymuyor.”* K9 *“X kuşağı kişileri gördüğümde işlerini daha çok sahada halletmeyi tercih ediyor veya yüz yüze iletişimi tercih ediyor.”* K14 *“X kuşağı çok fazla hâkim değil teknolojiye. Ama Y kuşağının yarısı ve Z kuşağı oldukça hâkim.”* K8 *“İnternet kullanımında, online görüşmelerde yani toplantılarda X Kuşağı bu görüşmeleri çok faydalı bulmuyor. Pandemi de olsa direk yüz yüze görüşme, çalışma istiyor. Aslında online çok rahat ve verimli. Ama X kuşağı verimli bulmuyor.”*

Y kuşağı katılımcıları, X kuşağının genelde teknolojiden uzak, yüz yüze çalışmayı seven bir yapıda olduğuna değinmiştir.

Z Kuşağı Katılımcıları: K17 *“Bizler onlara göre gerçekten çok daha kolay kavrayabiliyoruz. X ve Y’ler bize göre teknoloji kullanımında biraz önyargılılar. Bu durum X’ler için daha fazla tabi ki.”* K16 *“Yeni kuşakların her türlü teknolojiyi daha hızlı ve efektif şekilde kullandığını düşünüyorum.”* K15 *“X kuşağı daha çok eski usule yatkınlığı olduğundan teknoloji kullanımına daha uzak duruyor. Y kuşağı teknolojiyle barışmaya çalışırken Z kuşağı teknolojinin nimetinden son derece faydalanıyor.”* K18 *“Alışkanlıklar kendini belli ediyor. Bir sorunu çözmeye farklı yöntemler kullanılıyor. Biz hemen internet üzerinden araştırmaya gireriz mesela, onlar farklı yöntemler kullanıyor.”* K21 *“X kuşağı teknolojiden kaçarken Y’ler biraz daha yumuşak. Biz Z’ler ise maksimum teknoloji az beden gücü taraftarız.”*

Z kuşağı katılımcıları X ve Y’lerin kendilerine göre daha az teknolojiyi sevdiklerinin bilincindedir. Z’ler teknolojinin nimetlerinden sonuna kadar faydalanmak

istediklerini dile getirirken bir önceki kuşaklarda bu durumun daha katı bir hal aldığını dile getirmişlerdir.

Teknoloji kullanımında verilen cevaplar kararlaştırıldığında X'ler neredeyse iş hayatında standartlara uygun minimum şekilde teknolojiyi kullanmaktadır. Y'ler ise bu kullanımda daha aktif iken, Z'ler hayatlarının bir parçası haline getirmişlerdir.

Soru 21: Pandemi sürecinde uzaktan(evden) çalışma yöntemini kullandınız mı? X ve Y kuşağı arasında bu yönetime karşı tutumları/memnuniyetleri farklı mıydı?

X Kuşağı Katılımcıları: K1 “Ben hiç kullanmadım. Y Kuşağının X Kuşağına göre daha mutlu ve kolay adapte olduğunu düşünüyorum.” K7 “Evden çalışma mı? O çalışma mı? Bence evden çalışma olmaz. Üretimdeki çalışanlarımız geliyorsa bizde gelmeliyiz. İnsana yakın olmak burada çok önemli. İnsanların yanında olmalıyız. Üretimin havasını solumalıyız. Biz evden çalışırsak onlar burada ne kadar verimli çalışabilir? Bakarsan bağ, bakmazsan dağ olur. Y ve Z kuşağı günü kurtarayım yeter diyor, çalışma istekleri yok. Ben açıkça söyleyeyim evden çalışmaya karşıyım.” K6 “Ben iş yerinde olmayı tercih ediyorum. Y kuşağını hiç çağırma hep evden çalışır. Evden çalışarak sorunsuz halledebileceğini düşünür. Ben buna katılmıyorum. İş işyerinde olmalı.” K5 “Evet kullandım. X kuşağı biraz daha temkinli davranıp direnç göstermekte ama ben bir X olarak başarılı bir uygulama olduğunu düşünüyorum.”

Katılımcılar ağırlıklı olarak uzaktan çalışma yöntemine iyimser bakmamaktadır ve verimsiz iş ortaya çıkardığını dile getirmişlerdir.

Y Kuşağı Katılımcıları: K8 “X kuşağına göre kesinlikle evden çalışılmaz ve fabrika ortamında bulunmalı herkes. Üretimin tozunu attırmalı. Müşteri kalite odaklıyım pozisyon gereği. X kuşağı olan yöneticim her zaman şirkete geliyor. Dinamikleri o şekilde çünkü update getirememiş, bu yüzden yadırgayamıyorum.” K14 “Pandemi sürecinde çok fazla evden çalışma imkânım olmadı. Ama Y kuşağının son dönemleri evden çalışmaya daha çok meyilli. X ve Y kuşağının ilk dönemleri ağırlıklı olarak iş yerinde çalışmaya istekli.” K12 “X kuşağı genellikle iş yerine gelip çalışmak istiyorlar. Nedeni de bence evli olmaları çocukları var. Evden iş yapılmaz algısı var. Ama Y kuşağı kafede bile çalışıyor. Bizler bilgisayar üzerinden çalışmaya alışkınız ama X'ler değil.”

Y kuşağı katılımcılarının büyük çoğunluğu, yöneticileri olan X'ler için evden çalışmayı neredeyse hiç kullanmadıklarını, istemediklerini ve verimsiz bulduklarını ifade etmiştir.

Z Kuşağı Katılımcıları: K17 *“Uzaktan çalışma yöntemini kullandım. Bence verimlilik kaybı sıfır. X kuşağının memnuniyeti biraz daha düşükken, Y kuşağının memnuniyeti benimki ile benzerdi.”* K15 *“Kullanmadım ama iş yerinde çalışmak beni daha çok disipline edebilir.”* K18 *“Gözlemlediğim kadarı ile işten işe değişiyor. Ben mesleğim gereği tercih ederim. Yazılım olarak düşündüğümde evden çalışabilirim. Ama X Kuşağı tercih etmiyor. Çünkü bilgisayara, teknolojiye çok hâkim değiller. İşin içinden çıkamıyorlar.”* K19 *“Evden çalışmayı X kuşağı istemiyor. Ben evden çalışmak istemezdim. Çünkü konfor alanımı bozmak istemem.”* K20 *“Kullanmadım ama bence hiçbir fark yok. Aynı işi daha rahat bir ortamda yapıyoruz. Çalışma saatlerimizi daha rahat geçiriyoruz.”*

Z kuşağı katılımcılarının bir kısmı evde çalışma yönetiminin etkin bir yöntem olduğunun bilincinde olmakla birlikte, evde çalışarak konfor alanlarını işe ayırmak istememektedir.

Görüşmelerde X kuşağı evden çalışma yöntemini değerlendirirken verimsiz bir çalışma olduğunu, bazı katılımcılar evden çalışma yöntemine karşı olduklarını, tercih etmediklerini dile getirerek katı bir tutum sergilerken, Y kuşağı bu katılığı esnetmiştir. Verimli bir iş ortamı oluşturduğunu savunan Y'ler evden çalışma yöntemini desteklemektedir. Z kuşağı için ise evden çalışma yöntemi verimli bir yöntemdir ancak konfor alanını bozmayacak şekilde yapılmalıdır. İş saatleri dışına çıkılmadığı sürece bu yöntem kullanılmalı ve yaygın bir çalışma yöntemi olmalıdır.

Araştırmanın son bölümünde ise insan kaynakları çalışanları ile X, Y ve Z kuşağına yönelik motivasyon araçları baz alınarak 6 insan kaynakları profesyoneli ile görüşme yapılmıştır. Bu görüşme notları aşağıdaki sorular çerçevesinde incelenmiştir.

Soru 1: Sizce kuşakların karakter özellikleri ve beklentileri neden farklılık gösterir?

K22 *“Dönemsel olaylar, yaşam şartlarının etkilediğini düşünüyorum.”* K23 *“Gelişen ve değişen dünya dinamikleri, kültürel, siyasal, teknolojik, ekonomik her türlü değişimin*

etkisi dönemsel farklılıklara yol açıyor. Bu değişimlerin algılanma periyotları da farklı kuşakları doğuruyor. Bu değişimlere maruz kalıyorlar ve farklı kişilik yapıları ortaya çıkıyor.” K24 “Çünkü yaşadıkları dönem farklı. Kullandıkları teknoloji, hayat şartları karakterleri şekillendiriyor. Biri savaş geçirirken biri teknolojik faaliyetlerle yoruluyor.” K25 “Yetiştirilme tarzı, alışık düzen bence. Bize ne verildiyse ne gördüysek uygulama da o olur.”

İnsan kaynakları çalışanları kuşak kavramının özellikleri, tanımı konusunda oldukça bilinçli bir tavır sergilemiştir.

Soru 2: “Çalışma yaşamında motivasyon” cümlesi size neyi ifade ediyor? Neden önemlidir?

K26 “Ücret ve kariyeri ifade ediyor.” K25 “Mutlu, huzurlu ortam, ücret beklentisi.” K24 “Eğitim yolları, kariyer yolları gibi değerler farklılık sağlar. Kişilerin kendilerini oraya ait hissetmelerini sağlamaktır.” K23 “Çalışma yaşamında kişilere tanımlanmış görevleri yerine getirirken en verimli ve sürekli yapılabilmesi için gerekli özendirmenin sağlanmasıdır. Bana göre motivasyon işveren ve işçi açısından ikiye ayrılıyor. İşveren için iş memnuniyeti, çalışan için ise ekonomik gelir ve terfi önemlidir. K22 “Harekete geçme güdüsüdür. Bir işi istekli olarak yapabilmektir güdüdür. Benim için motivasyon çalışma isteği demektir.” K27 “Çalışma ortamındaki huzuru yaratan her şeydir. O huzuru ve mutluluğu sağlamak bizlerin görevidir.”

Katılımcıların motivasyon algısı, iş yerindeki mutluluğun ve huzurun sağlanmasıdır.

Soru 3: Farklı kuşaktan bireylerle çalışmak, çalışma yaşamınızı ve motivasyonunuzu nasıl etkiler? Anlatır mısınız?

K22 “Farklı bakış açılarına sahip oluyoruz. İş yapış şekilleri ve çıktıları farklı olabiliyor. X Kuşağı daha iş odaklı, Y ve Z biraz daha kendisine bir şeyler kazanmak istiyor. Y ve Z için kazan kazan olması gerekiyor. Z kuşağı daha çok çıkar düşünüyor. Yani ben ne kazanacağım ondan diyor öyle harekete geçiyor. Y Kuşağı kendi beklentilerine odaklı. X Kuşağı ise örgüt için çalışıyor.” K26 “Y kuşağı ile çalışıyorum yoğun olarak. Bazen şikâyet ediyorum: ‘Neden ben yöneticisi olarak bu işi yapmasının gerekli olduğunu neden anlatıyorum?’ diyorum. Bir işi yapmak için niçin yapacağımızı

anlamamız gerekiyor. Niçinlerle dolular. Niçin sorusunu görmezden gelebilirler. Direk o işi yapmalılar.” K25 “Yöneticimiz insan kaynaklarının en temeli olan muhasebe kuşağından geliyor ve bakış açısı tek düz. Farklılıklara biraz kapalıdır. Farklı kuşaktan bireylerle çalışmak isterdim.” K24 “Her kuşağın birbirinden beslenmesi gerektiğini düşünüyorum. X Kuşağından öğrenmemiz gereken bilgiler var. Z Kuşağı ise onların dinamikliği bize göre daha fazla, odaklanmaları daha az. “

Kuşaklar arasındaki farklılıklar insan kaynakları çalışanlarını olumlu ve olumsuz yönlerde etkilemiştir. Olumlu olarak yeni neslin sağlamış olduğu dinamikler ve eski neslin deneyimleri önem kazanırken, olumsuz olarak iletişim güçlüğü, yapılan işlerdeki gidiş ve sonuç yollarındaki farklılıklar öne çıkmıştır.

Soru 4: Motivasyon araçlarından (ekonomik, yönetsel ve örgütsel, sosyo-psikolojik) hangisini en önemli motivasyon aracı olarak görüyorsunuz? Nedenini anlatınız.

K24 “Ücretten ziyade, terfi, statü, takdir benim mutluluğumu daha çok sağlıyor.” K22 “Onurlandırma bence en önemlisi. Yani toplum içerisinde onur görme. Takdir tanıma sistemleri, onurlandırma. Sonra ise gelir kaynağı diyebilirim. Sonuçta hepimiz gelir için çalışıyoruz.” K23 “Adil ücret politikası, organizasyonlar, kariyer fırsatları diyebilirim.” K25 “Takdir, aynı yardımlar.” K26 “Ekonomik araç: servis, öğle yemeği, ücret”, K27 “İç ve dış her türlü organizasyon ve ücret.”

Katılımcıların yanıtları motivasyon araçları bazında incelediğimizde çeşitlilik göstermektedir. Ancak, ekonomik araçlar ağırlıklı cevap olmuştur.

Soru 5: Çalışanlarınızın motivasyon aracını belirlerken nasıl bir yol izliyorsunuz?

K25 “Kipler, testler, beklentiler nelerdir gibi anketler, sistemde bir şekilde uygulayarak eleme ile yapıyoruz. Oturtulmuş performans sistemleri ile beyaz yaka ve mavi yakayı ayırarak yapıyoruz.” K24 “Hayatlarına dokunacak şeyler yapılmak isteniyor. Son zamanlarda sağlam yapılan organizasyon bulunmuyor. Çocuklara tatil zamanında çocuk kitabı hediye ettik. Kadınlar gününde kahvaltı...bu tarz uygulamalar yapıyoruz.” K23 “Çalışanların özel günlerini hatırlamak, zaman zaman yöneticilerin çalışanların sıkıntılarını dinlediği toplantılar düzenlemek, tebrik etmek, övmek, mesleki

gelişim eğitimleri gibi uygulamalara yer vererek sağlıyoruz.” K22 “Beklentileri memnuniyet anketleri ile ölçüyoruz. Daha sonra motivasyon araçları belirleniyor. “

Performans sistemleri, anket uygulamaları kişinin motivasyon aracını belirleyen ve kullanılan araçlar olduğu belirtilmiştir.

Soru 6: Başarı karşılığında çalışanlarınızın en çok almak istediği ödüller nelerdir?

K22 “Genelde maddi ödüller oluyor. Sonrasında ise takdir edilmek.” K23 “Maddi ve aynı yardımlar, takdir edilmek, önem verildiğini hissetmek, terfi, sosyal ve kültürel etkinlikler, yemek, tatil vb.” K24 “Maddi unsurlar oluyor genelde.” K25 “Ücret ve terfi.”, K27 “Terfi, takdir edilmek”. K26 “Beyaz yakalar çok hızlı yükselmek istiyor. Bu nedenle terfi diyebilirim.”

Ekonomik araçlardan ücret, yönetsel araçlardan ise terfi en çok talep edilen ödüller olarak ifade edilmiştir.

Soru 7: Çalışma hayatında X, Y ve Z kuşaklarının aynı iş ortamını paylaşmasının örgütsel yansımalarını anlatır mısınız?

K26 “X kuşakları otoriter ve kuralcıdır. Y kuşakları ise daha çok yönetici ile arkadaş gibi olmak istiyor. Bu çatışma bence.” K25 “Problem çözmeye olan bakış açıları farklılık gösteriyor.” K24 “Çatışmalar olabiliyor. O çatışmalarda birbirlerini yönetmelerine bağlı kuşaktan sıyrılmaları gerekiyor. Çatışmalar sık sık yaşanıyor. Örneğin X kuşağı daha disipline ve uzun yollardan çalışırken Y kuşağı daha pratik, esnek ve rahat olabiliyor.” K22 “İş yapış şekillerinde farklılık oluyor. Kriz durumunda farklı, problem durumunda farklı, iş yapış şekilleri uzun süreli, kısa süreli değişebiliyor. Z kuşağının özellikle sorgulama düzeyi çok yüksek. Neden yapıyorum ben bu işi diye sorgulayabiliyor.”

İnsan kaynakları çalışanları kuşak çatışmasının farkında olup örneklerle açıkça ifade etmişlerdir. X kuşağı geleneksel yapısını korumaya devam ederken, Y’ de bu durum daha da esnemekte ve teknoloji de dahil olmaktadır. Z kuşağı ise daha pratik metotlarına ek olarak dijital teknolojiye de yer vermektedir.

Soru 8: Çalışma yaşamında X, Y ve Z kuşaklarına göre motivasyon araçlarınız da farklılık gösteriyor mu? Kullandığınız motivasyon araçlarının kuşaklar üzerindeki etkinliğini değerlendirir misiniz?

K24 “Farklılık gösteriyor. X kuşağı para, Y Kuşağı statü ve terfi tercih ediyor. Z kuşağı hakkında bir şey diyemiyorum. Etkinliğine gelince, seçenek sunarak ilerlersek daha verimli olabiliyor.” K26 “Değişkenlik gösteriyor. Beni tamamen para ile motive edebilirsin. Kuşakları ayrı ayrı yaptığımız bir çalışma maalesef ki yok. Bunu ayırmak çok zor olur.” K25 “Genelleme yapmazsak çok zor olur. Sadece ben kurmak isteseydim, Z kuşağına sosyo kültürel odaklı faaliyetlerde bulunmak isterdim. X kuşağında ise ücret beklentileri üzerinden sağlardım. K27 “Kuşaklar bazında bir ayırım olmuyor maalesef ama beyaz yaka ve mavi yakaya göre farklı motivasyon araçları olabiliyor. Mavi yakada genelde ücret, beyaz yakada ise terfi motivasyon aracı oluyor. X kuşağı olan yöneticilere baktığımızda motivasyon beklentileri genelde ücret oluyor. Y kuşağı ise ünvanlara odaklanıyor.” K23 “Örnek vermek gerekirse, X kuşağı için sanat müziği korosu bir motivasyon etkinliği olabilirken, Y ve Z kuşağı için Yelken, Dalış etkinlikleri, PES Turnuvası etkin bir motivasyon aracı olabiliyor.”

Katılımcıların hemen hemen hepsi, araçların farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Ancak motivasyon araçlarını belirlerken kuşak bazında değerlendirmenin pek mümkün olmadığını, çeşitli seçenekler sunulursa kuşakların mutlu edilebileceği aktarılmıştır.

Soru 9: Çalışma yaşamında, farklı kuşakları ortak bir noktada buluşturabilecek ortak bir motivasyon faaliyetine örnek verebilir misiniz? Var mı?

K22 “Şirket başarıları, sosyal faaliyetler, birliktelik sağlayan organizasyonlar kuşak fark etmeksizin herkesi motive edebilecek faaliyetlerdir. Birlikteliğin olduğu organizasyonlar herkesi mutlu ediyor.” K23 “Workshoplarla süslenmiş çalışanların kişisel gelişimini arttıracak kurslar ve seminerler düzenlemek, çalışanların bir arada vakit geçirmelerini sağlayacak Kültür, Sanat, Spor etkinlikleri düzenlemek” K26 “Ortak bir motivasyon aracı yoktur. Özellikle Z kuşağı tersine mentorluk paylaşımcı hale getirilebilir.” K27 “Kültürel etkinlikler olabilir. Örneğin 80’ler partisi gibi. Ya da Karadeniz kültür etkinliği gibi.”

Katılımcılar kişileri bir araya getiren etkinliklerin genelde herkesi memnun ettiğini ifade etmiştir.

Soru 10: Gelecek dönemdeki çalışma koşullarında çalışanları nasıl motive edeceğiz? Aynı şekilde nasıl bir yönetim tarzı olacaktır?

K26 “X ve Y’ler de teknolojiyi seviyor ama Z’ler kadar ileri teknoloji değiliz. Z Kuşağı bizleri dörde katlar. Örnek vermek gerekirse kızım ben neden yazı yazıyorum diye soruyor. Yazı yazmak kadar mantıksız bir şey yok diyor. Tablet var diyor ve el yazısını sevmiyor.” K22 “Sürekli ilgilenmek gerekebilir. Kazanç sağlayacak noktasını çok vurgulamak lazım. Ne çıktı? Ne kazanımı olacak? Bunları anlatmak o tarz araçları kullanmak gerek. Kısaca açık bir şekilde kendini anlatan örgüt sistemi olması gerek. Gelecek kuşak bence çıkarı daha çok önemseyecek.” K24 “Home-office çalışmalarının daha çok olacağını düşünüyorum. Daha rahat koşullar olacak. Düşüncelere daha çok saygı duyulacak. Yeni neslin tahammülü çok düşük olduğundan uyumsuzluklar oluşabilir.”

Katılımcılara göre, gelecek nesle hazırlanırken teknolojinin önemine, esnek çalışma modellerinin sıklığına ve verimli kullanımına, rahat koşulların yaygın koşul olmasına geçildiği bir yönetim tarzı ile hazırlanmak gerekmektedir.

Soru 11: Uzaktan çalışma yöntemleri (evden çalışma gibi) şirketinizde kuşaklara etkisi nasıl oldu? Anlatır mısınız?

K24 “Sadece virüs döneminde kullandık. Birkaç kişi için kullanıldı. X kuşağı olumlu bakmıyor. Y kuşağı daha sıcak bakıyor.” K22 “X kuşağı evden çalışmayı çalışmama şeklinde görüyor. Fiziksel olarak şirkette olmayı, asıl çalışmak gibi görüyor. Bundan önceki sürece yani nesle bakarsak evde olmak, çalışmama gibi algılanıyor. Yani böyle bir algı var. Bu algı kolay yıkılmıyor.” K26 “X kuşağı evden çalışmayı sevmiyor. Yüz yüze iletişim fırsatları dediğimiz durumlar var. Yüz yüze daha iyi ikna etmek gibi. Y’ler bu modeli sevdi. Z’ler ise daha çok sevdi. Z’ler yalnız çalışmayı seviyor.” K25 “X kuşağı memnuniyet duymadı. Hakkaniyet adına X ve Y kuşağı bu modeli olumlu bulmuyor. Z kuşağı ise daha rahat çalışmayı seviyor ve bu modeli tercih ediyor. Örneğin bu sene pandemi nedeniyle staj faaliyetlerini uzaktan sürdürdük ve Z kuşağı tarafından daha çok tercih edildi ve daha çok sevdiler.”

Katılımcılar, X kuşağının evden çalışma yöntemine sıcak bakmadığını, Y kuşağının biraz daha esnek davranarak söz konusu yöntemi sevdiğini ve tercih ettiğini, Z kuşağı ise daha çok tercih etmek istediğini ve isteyeceğini dile getirmiştir.



SONUÇ

Bu çalışmada X, Y ve Z kuşağının motivasyon araçları arasındaki farklılıklar ele alınmıştır. Çalışmanın temelinde kuşakların motivasyon araçları arasındaki farklılıkların ortaya çıkış nedenleri incelenmiş, günümüzde çalışma hayatında ağırlıklı kısmı oluşturan X, Y ve Z kuşaklarının motivasyon araçlarındaki farklılıklar ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Öncelikle motivasyon araçlarındaki farklılıkların ortaya çıkış nedenlerini incelemek amacıyla ilk etapta kuşakların özellikleri araştırılmış ve kuşak ile motivasyon kavramlarını tanımak amacıyla literatür taraması yapılmıştır.

Araştırmada her kuşaktan 7 kişiye ulaşılmış, kuşakların yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerini almak üzere insan kaynakları çalışanlarından ise 6 kişi ile görüşme sağlanmıştır. Görüşme sürecinde X kuşağı katılımcıları internet üzerinden görüşme yöntemini tercih etmemiş ve katılımcılara ulaşmakta zorluk yaşanmıştır. Araştırma bulgularından biri de X kuşağı katılımcılarının sosyal medya araçlarını kullanma eğilimlerinin daha düşük olduğudur. Y ve Z kuşağına sosyal medya aracılığıyla kolaylıkla ulaşılmış, Y kuşağı ile yapılan görüşmeler planlı şekilde ilerlerken; Z kuşağı görüşmelerde esnek ve rahat bir duruş sergilediği dikkati çekmiştir.

Birinci bölümde kuşakların sınıflandırması, tanımları, özellikleri, iş hayatındaki özellikleri üzerine durulmuştur. Araştırmacılar, kuşakları tanımlarken başlangıç ve bitiş tarihleri hakkında genel bir görüşe sahip olamamıştır. Kuşakları sınıflandırırken genel olarak kabul gören ayrımlara tezde yer verilmiştir. Bilinen ilk kuşak olan, savaş kuşağı olarak da anılan Sessiz kuşak (1923-1945), refah seviyesinin yükselmesi ile ortaya çıkan Bebek Patlaması kuşağı (1946-1964) günümüzde çalışma hayatında bulunmamakta, az bulunmakta veya emekli olmaya hazırlanmaktadır. Günümüzün çalışma hayatında yer alan X kuşağı (1965-1979), Y kuşağı (1980-1999) ve Z kuşağı (2000-2010), çalışan kuşaklar olarak anılmaktadır. Literatürde, her kuşak dönemin olaylarından etkilenmiş olup, olayların yansımalarını bünyelerinde taşımıştır. Kayıp kuşak olarak anılan X'ler sürekli çalkalanan dünyanın belirsizlikleri ile mücadele etmiştir. Bu mücadele kişiliklerine de yansiyarak, iş hayatında ekonomiye önem veren mücadeleciler, kanaatkâr bir kuşak ortaya çıkmıştır. Y kuşağı ise gelişen teknoloji ile tanışan ilk çocuklar olmuşlardır. Araştırmacı, sorgulayıcı bir kuşak ortaya çıkmıştır. Yeni ve değişen dünyaya ayak uydurma potansiyelleri yüksektir. Kristal Nesil olarak anılan Z kuşağı ise en ileri

teknoloji içinde büyüyen kuşak olarak çalışma hayatına yeni yeni dahil olmaya başlamıştır. Teknolojinin yarattığı hızlı değişimi ve adaptasyonu karakterlerine de yansımıştır. X kuşağı teknolojik yeni buluşlara uyum sağlamakta zorlanırken Y kuşağı bu gelişimle birlikte büyümüş, Z kuşağı için ise teknolojinin yenilikler getirmesi beklenen bir durumdur. Teknoloji hayatlarının her alanında olmalıdır. Her yeni buluş, olması gereken bir buluştur. Bu görüşler, literatür taraması ile ortaya koyulmuştur.

İkinci bölümde motivasyon araçlarını aktarabilmek adına, öncelikli olarak motivasyonun tanımı kavramsal olarak ele alınmış, motivasyon teorileri ile desteklenerek kavramın ortaya çıkışı ve anlamlandırılması aktarılmıştır. Tezin asıl konusunu oluşturan X, Y ve Z kuşağının motivasyon araçları incelenmeden önce, motivasyon araçları olarak 3 gruba ayrılan Ekonomik Araçlar, Yönetmel-Örgütsel Araçlar, Sosyo-Psikolojik Araçlar detaylı olarak incelenmiştir. Ekonomik araçlar ücret, ikramiye gibi yan haklar sağlayan etmenlerden oluşurken, yönetmel-örgütsel araçlar liderlik, koçluk, terfi gibi kariyeri tatmin eden araçlardan oluşmaktadır. Sosyo – psikolojik araçlar ise sosyal etkinlikleri, çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler, çalışmada bağımsızlık gibi unsurları kapsamaktadır.

Üçüncü bölümde, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak Bursa ve çevresindeki illerde çalışan X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının motivasyon araçları üzerine nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bulgulara göre: Kuşaklara ilk etapta çalışmanın ana kavramını oluşturan ‘kuşak’ kavramının tanımı sorulmuştur. Katılımcılar, kuşak kavramını anlam olarak bilmektedir. Ancak, Z kuşağı tanımlamasını yaparken eski-yeni ayrımını ifade ederek kendisinden önceki kuşakların geride kalmış, eski düşüncelere sadık yapıda olduğunu vurgulamıştır. Kuşaklara göre motivasyonun anlamı karşılaştırıldığında ise aralarında farklılıklar olduğu görülmüştür. X kuşağı katılımcıları motivasyonun anlamını ekonomik araçlara dayandırırken, Y ve Z kuşağı motivasyonun anlamını “mutluluk” olarak tanımlayarak sosyo-psikolojik araçlara dayandırmıştır. Z kuşağı, motivasyonun anlamını sadece çalışma hayatına dayandırarak yorumlamamıştır. Z kuşağına göre, kişisel hayata zaman ayırmak da motivasyonun bir kaynağıdır. Çalışma hayatındaki etkinlikler, yemeklerin lezzetli olması, tatil uygulamaları Z kuşağı için motivasyon için gereklidir. X kuşağını motive eden araç olan ücret, Z kuşağı için ödül sistemleridir. Kuşkusuz bu farklılığın nedeni kavramsal olarak da yer verdiğimiz X kuşağının yaşamış olduğu ekonomik çalkalantılar iken; Z kuşağının özgür bir yaşam stiline sahip olabilmek için oluşturmak istediği iş dışındaki boşluklardır.

Y ve Z kuşağının temsilcileri olan katılımcılar, sahip oldukları X kuşağı yöneticilerinin içinde buldukları geleneksel yapının ve yeniliklere kapalı olmalarının motivasyonlarını düşürdüğünü ifade ederken; X kuşağı katılımcıları ise yeni nesillerin sorgulayıcı özelliklerinin olduğunu kendileri ile karşılaştırma yaparak açıklamıştır. Bu bulguyu insan kaynakları çalışanlarının görüşleri de desteklemiştir. Ayrıca yeni neslin teknolojiye olan ilgilerinin çalışma ortamında, kendilerine katkı sunduğunu ifade etmiştir. Z kuşağı için eski kuşaklarla çalışmanın tek avantajı bilgi ve birikimlerden yararlanmaktır. Onun haricinde her şey teknoloji ile mümkündür. X kuşağı ideal işin çağrıştırdığı düşünceler ekonomik kazanımlar üzerineyken, Y kuşağı için ise takdir edilmek, Z kuşağı için etkinlik ve organizasyonlardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin dördüncü basamağı olan saygınlık ve başarıma isteğı, takdir edilmek gibi ihtiyaçları en yoğun olarak yaşayan Y kuşağıdır. Boş zaman kavramı ifade edilirken ise kuşaklar arasında farklı anlam bütünlükleri ortaya çıkmıştır. X kuşağı katılımcılarında iş yoğunluğunu derinlemesine yaşadıklarından boş zaman bir anlam ifade etmez iken, Z kuşağı için motivasyon kaynağı olmuş, ayrıca Z kuşağı gelişen teknoloji iş yükünü hafifleteceğı için boş zamanın hayatlarında daha fazla olacağı kanısına da sahiptir. Y kuşağı için ise boş zaman ve iş yaşam dengesini sağlamak planlanarak yaşanmalıdır.

Çalışma hayatı, çalışma arkadaşları ve fiziksel koşullar bazında motivasyon araçlarındaki farklılıklar incelendiğinde, X kuşağı otoriter ve bilgili bir yönetici ile ve sorumluluk alabilen çalışma arkadaşları ile çalışmanın kendilerini motive ettiğini ifade etmiştir. Y kuşağı ise daha esnek ve geleneksel düşünceler ile sabit kalmayan bir yönetici ile takım çalışmasına önem veren, destek alabileceğı bir çalışma ortamını tercih etmektedir. Z kuşağını yeniliklere önem veren bir yönetici, açık anlaşılır görev tanımları altında çalışmak, geri bildirim almak motive edecektir. Y ve Z kuşağı kapılarını istedikleri zaman tıklayabilecekleri bilgi düzeyi yüksek, rol modeli edinebilecekleri yöneticilere sahip olmak istemektedir.¹⁴¹ X kuşağının motivasyonun düştüğü durumlar genellikle ekonomik kaynaklı nedenler iken, Y kuşağının takdir edilmemek, Z kuşağının ise takdir edilmemenin yanında çalıştıkları ortamın elverişli olmaması, yeterli teknolojinin bulunmamasıdır. İş arama kriterlerine baktığımızda X kuşağının öncelik verdiği kriter, ekonomik kazanımlar iken, Y kuşağını global bir şirkette çalışmak motive etmektedir. Z

¹⁴¹ Patrick J. Montana, Francis Petit, "Motivating Generation X and Y on the Job and Preparing Z", C.2., S.2., Global Journal of Business Research, 2008, s.s.146

kuşağı ise globalliğin yanında, şirketin adının duyulmuş olması, şirketin vereceği değerler, sosyal organizasyonlar ile ilgilenmektedir. X kuşağının öncelik verdiği beklentiler, Kapsam Teorilerinden Herzberg'in hijyen faktörlerini bizlere anımsatmaktadır. Herzberg'e göre bir örgütte hijyen faktörler yeterli düzeyde var ise X kuşağı için motivasyon da tatmin edici seviyededir. Çalışma yaşamının kalitesi düştüğünde ise X kuşağı kaliteli düzene geçebilmek için tüm çabasını sarfederken, Y kuşağı kaliteyi başka şirketlerde aramaktan çekinmemektedir. Z kuşağı için iş değişikliği, her zaman yaşanabilecek bir olgudur. Y ve Z kuşağı için iş değişikliği sadakatsizlik olarak görülmemektedir. Bu bulguyu organizasyona olan sadakatin her yeni nesil ile azaldığını ifade eden Valickas ve Jakstaite'in araştırması da desteklemektedir.¹⁴² Bu kapsamda bulgulara göre Y ve Z kuşağı benzer özellikler gösterirken; X kuşağı tamamen ayrılarak araştırmamın ikinci önermesi farklılık olduğu yönünde sonuçlanmıştır.

Görüşmelerde X kuşağı esnek çalışma modellerine olan tutumunu sert bir şekilde ifade ederek, insana yakın olmak gerekir düşüncesi ile keskin bir dille ifade etmiştir. İnsana yakın olmak, sorunlarını anlamak, çözümler sunabilmek için fiilen işyerinde bulunmak X kuşağı çalışanları için daha iyi bir his uyandırmaktadır. Y kuşağı ise bu katılığı esneterek esnek çalışma modelini, yöneticileri olan X'lerin izin verdiği sürece kullanabilmiştir. Ayrıca evden çalışmanın motivasyonlarını arttırdığı bulgular arasındadır. Z kuşağı ise evdeki konfor alanını bozmayacak şekilde esnek çalışmanın gelişen teknoloji ile daha da artması gerektiğini savunmakta ve uzaktan çalışma yöntemlerine karşı rahatsızlık duymamaktadır. Aksine, evden çalışma yöntemini kullanmak Y ve Z kuşağının motivasyonunu arttırmaktadır. Ancak Y kuşağının yöneticisi olan X kuşağının esnek çalışmaya karşı katı bir tutum sergilemesi Y'lerin uzaktan çalışmaya karşı çekimser kalmasına da neden olmaktadır. X kuşağının esnek çalışma modeli olan evde çalışma yöntemine karşı katı bir tavır sergilediği, Y ve Z Kuşağının ise bu konuda daha esnek olduğunu söyleyebiliriz. Bayromov'un 2019 yılında yapmış olduğu "X, Y ve Z Kuşak Çalışanlarının Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumlarının Eskişehir İli Kapsamında Karşılaştırılması" araştırması da bu bulguyu

¹⁴² Andrius Valickas, Kristina Jackstaite, "Diffirent Generations' Attitudes Towards Work And Management İn The Business Organşization, C.11, S.1 (2017), Human Resources Management & Ergonomics, s.117-118.

desteklemektedir.¹⁴³ Tüm bu bulgular birinci önermeyi, X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının motivasyon araçlarında farklılık olduğu şeklinde ortaya çıkarmaktadır. Betül Solmaz'ın 2017 yılında yayınladığı “Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı” doktora tezinde de belirttiği gibi her kuşak kendinden önceki kuşağa göre karakteristik yapıları farklılaşıyor ise çalışma değerlerinin de farklı olması kaçınılmazdır.¹⁴⁴ Revickaite'in araştırmasına göre, son 50 yılda kuşakların özellikleri en çok teknolojik gelişmelerden etkilenmektedir. Kuşaklar birbirinden farklıdır ve her nesil birbirinden üstündür.¹⁴⁵

İnsan kaynakları çalışanları ile de görüşme yapılarak kuşaklar üzerindeki çalışma deneyimleri aktarılmaya çalışılmıştır. İnsan kaynakları çalışanları, çalışma ortamındaki kuşak farklılıklarını hissettiklerini ifade etmişlerdir. X kuşağının tamamen iş odaklı olduğunu, Y ve Z kuşağının kazan- kazan politikası içinde ilerlediğini ancak Y kuşağının beklentilerine göre hareket ettiğini, Z kuşağının daha dinamik bir yapıda olduğunu aktarmışlardır. İnsan kaynakları profesyonelleri, çalışanlarının motivasyon aracını belirlerken kuşak ayırımına gidilmediğini daha çok performans sistemleri üzerinden hareket edildiğini, anketlerin belirleyici araç olduğunu açıklamışlardır. Dördüncü önerme bu nedenle olumsuz şekilde karşımıza çıkmıştır. Çünkü insan kaynakları profesyonelleri, kuşaklara özel motivasyon araçlarının mümkün olmadığını ve seçenekler sunarak bunun önüne geçilebileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca bulgulara göre kuşakların beklentilerindeki farklılıklar ile insan kaynakları çalışanlarının sağladığı motivasyon araçları ile paralel seyretmediğini de kanıtlamaktadır. Buradaki engeller, genelleme yapmanın daha kolay bir yöntem olması, şirketlerde anket gibi araçlar yoluyla ortak kararlara göre hareket edilmesi, genellikle çoğunluğu motive edecek araçlara yönlendiklerini belirtmiştir. Ancak insan kaynakları çalışanlarının tüm kuşakları motive edebilecek araçları kullanmaya çalışmaları, beklentileri genelleştirmeleri, çalışanlarının

¹⁴³ Surec Bayromov, X, Y ve Z Kuşak Çalışanlarının Esnek Çalışmaya yönelik tutumlarının Eskişehir ili kapsamında karşılaştırılması, Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, C.3, S.1 (2021), s.122-136.

¹⁴⁴ Betül Solmaz, *Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı*, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, s.252-260.

¹⁴⁵ Rasa Levickaite, Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders (The Case Of Lithuania), LİMES, C.3, S.2(2010), s.181.

motivasyonlarına önem verdiğini göstermektedir. Bu anlamda kuşak bazında olmasa da çalışanlarının beklentilerini dikkate aldıklarını söyleyebiliriz.

Katılımcılar arasında yer alan insan kaynaklarının profesyonellerinin gözlemlerine göre, X kuşağı kuralcı ve otoriter şekilde yansımaları çalışma ortamına hissettirirken, Y kuşağı daha arkadaş canlısı, yönetici ile dostane ilişkiler kurmak isteyen bir profili yansıtmaktadır. Z kuşağı ise görevlerini yerine getirirken sorgulayıcı ve meraklı bir yapı sergilemekte, yöneticilerinden geribildirim istemektedir. Yenilik ve yaratıcılık ile taçlandırdıkları teknoloji, Z kuşağını X ve Y kuşağından ayırmıştır. X kuşağı teknolojiyi kullanması gereken minimum seviyede tutarken, Y kuşağı aktif olarak kullanmakta, Z kuşağı ise çalışmalarını yerine getirirken teknolojiyi yenilik ve işlerini kolaylaştıran etken olarak görmektedir. Ayrıca Z kuşağını motive eden ikinci bir araç ise özgürlüklerini tatmin edecek iyi bir ücrete sahip olma arzusudur. Bu bulguları Bulut ve Maraba'nın Z kuşağının iş algısı üzerine sonuçlandığı psikolojik temelli bulguları da desteklemektedir.¹⁴⁶ İnsan kaynakları çalışanları kuşakların tek ortak motivasyon aracının birliktelik sağlayacak organizasyonlar olduğunu ifade etmiştir. X kuşağını motive eden mentorluk iken, Z kuşağının tersine mentorluk olduğunu gözlemlemişlerdir.

Gelecekteki çalışma biçimi ise insan kaynakları profesyonellerinin görüşlerine göre, esnek çalışma modelleri yaygınlaşacaktır. Günümüzde X kuşağının ilgisiz olduğunu, Y, Z kuşağının ve gelecek neslin home office gibi esnek çalışma modellerine çok ilgili olduğunu ve motivasyonlarını arttıran bir çalışma modeli olduğunu aktarmışlardır. Yeni neslin tahammülü daha düşük olduğundan açık ve anlaşılır olmak ve saygı kelimesini daha ön planda tutmak, iletişimi güçlü tutmak motivasyonlarını arttıran etkili bir yöntem olacaktır. Z kuşağının teknoloji jile iç içe büyümesi, yalnızlaşmasına neden olmuş, etkileri ise çalışma hayatına yansyarak bireysel çalışma onlar için daha önemli hale gelmiştir. Bu sonucu, Bencsik ve arkadaşlarının Y ve Z kuşağının iş hayatı ile ilgili yaptığı araştırmada desteklemektedir. Araştırmaya göre, nesiller arası iletişim ve bilgi paylaşımı, teknikleri önceki nesillere göre çok farklıdır. Y ve Z kuşağı güvensizdir, sadece yüzeysel bağlantı kurarlar. Y kuşağı ortak hedefler için X kuşağı ile çalışabilir

¹⁴⁶ Sefa Bulut, Dilara Maraba, Generation Z and its Perception of Work through Habits, Motivations, Expectations Preferences, and Work Ethics, Crimson Publishers (2021), C.3., S.4. s.1-5.

ancak Z kuşağı tek başına başarıya ulaşmak ister. Yeni nesli şirketlerde tutabilmek, şirketler için ciddi görevlerdir.¹⁴⁷

Sonuç olarak, motivasyon araçları geniş bir yelpaze olup kuşaklara göre farklılık gösterebilmektedir. İnsan kaynakları çalışanlarının görüşleri ışığında, Z kuşağının teknolojiye olan ilgisi Y kuşağının çalışma isteği ile X kuşağının bilgi ve birikimi birleştirilirse verimli sonuçlar çıkabilir. Ortak değerlerde buluşturacak, kuşakları bir araya getirebilecek organizasyonlar ile ortak motivasyon faaliyetleri oluşturulabilir. Örneğin; Karadeniz yemekleri günü, doğum günü faaliyetleri gibi etkinlikler kuşakları bir araya getirebilir. Yeni nesli esnek çalışma modellerini daha çok iş hayatına alarak yaygınlaştırmak kuşakların daha verimli çalışmasına destek olabilir. Baysal'ın iş hayatında kuşakların yönetimi konusunda yazmış olduğu makalesinde değindiği üzere, kuşakların bakış açıları arasındaki farklılıklar hakkında bilgi sahibi olunmalı ve nesiller arasındaki uçurum azaldıkça bu farklılıklara yön verilmelidir. Beklentiler teknoloji odaklı ve günümüzün iş hayatının yeni bir gerekliliği olarak şekillenmelidir.¹⁴⁸ Elde edilen bulgular ışığında, insan kaynakları uzmanlarının görüşleri de dikkate alınarak kuşaklar arasındaki iletişim kopuklukları teknolojik yeniliklere kulak vererek, kurumsal iletişim faaliyetlerini arttırarak, eski kuşağın tecrübelerini dinleyerek giderilmesi mümkündür. Tersine mentorluk gibi uygulamalar Z kuşağını eski kuşağa daha da yakınlaştıracak ve kuşakları motive edecektir. Yeni nesli tanıyarak iş hayatını hazırlamak, kuşakların özelliklerini bilerek hareket etmek, bilinçli olmak, iletişim kurmak kuşakların motivasyonlarını yine onların isteklerine göre şekillendirecektir. Sorumlulukları, tecrübeleri geri de kalmış hataları harmanlayarak ilerlemek, değişime ayak uydurmak, motivasyon araçları arasındaki farklılıkları azaltacak ve başarıya ulaştıracaktır.

¹⁴⁷ Andrea Bencsik, Gabriella Horvath, Timea, Csikos Jubasz Y and Z Generations at Workplaces, Journal of Competitiveness, C.8, S.3(2016), s.90-104.

¹⁴⁸ Sezin Baysal Berkup, Working With Generations X and Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life, Mediterranean Journal of Social Siences, C.5, S.19 (2014), s.224-228.

KAYNAKÇA

- ACAR Cevat Ahmet, *Ücret ve Ödül Yönetimi*, 2.b., Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını, 2013.
- ACILOĞLU İnan, *İş'te Y kuşağı*, 2.b, Ankara: Elma Yayınevi, 2017.
- ADIGÜZEL Orhan, BATUR H. Zeynep, EKŞİLİ Nihan, “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.1, S.19, 2014, s.172-173.
- AĞIRBAŞ İsmail, ÇELİK Yusuf, BÜYÜKKAYIKÇI Hüseyin, “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C.8, S.3, 2005, s.327-350.
- ALTUNTUĞ Nevriye, “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.4, S.1, s.205-206.
- ALWIN Duane, “Generations X, Y and Z: Are They Changing America?”, *Contexts*, C.1, S.1, 2002, s.42-51.
- ARMAN Ayşe, “Yaşasın Y Kuşağı”, 09.06.2013, www.hurriyet.com.tr/yasasin-y-kusagi-23465715, Erişim tarihi (27.05.2020).
- ANDREA Bencsik, Horvath Csikos Gabriella, JubaszTimea, Y and Z Generations at Workplaces, *Journal of Competitiveness*, C.8, S.3, s.90-104.
- ATABAY Gülem, PENBEK Şebnem, ZAPÇİOĞLU Deniz, UCEL Ela Burcu, “Clash of Generations at Workplace: What Does Business Ethics Mean to Different Generations in Turkey?”, *MCSER Publishing-Rome, Italy*, C.2, S.9, 2013, s.534-535.
- AY Bülent, 21. Yüzyılın Kullanıcı Profili Y-Z ve Alfa Kuşağı, <http://bby2018kongre.ankara.edu.tr/wp-content/uploads/sites/444/2018/05/02-03-B%C3%BClent-Ay.pdf> , Erişim tarihi (24.06.2020).
- AYŞEN Reyhan vd., *Kadın Çalışmalarında Güncel Konular*, 2.b., Konya: Eğitim Yayınevi, 2018.
- AYVAZ Tuğba, “Y Kuşağı Özellikleri”, 2013, www.dijitalajanslar.com, Erişim tarihi (19.05.2020).
- BABUŞCU Şenol, İnsan Kaynakları Yönetimi, <http://senolbabuscu.com/index.php/diger-yazilarim/insan-kaynaklari-yonetimi/>, Erişim tarihi (11.08.2020).
- BASIN BÜLTENİ, <https://www.ekovitrin.com/guncel/en-onemli-calisan-motivasyonu-takdir-edilmek-h69993.html>, 11.09.2017, Erişim tarihi (06.08.2020)

- BAYROMOV Surec, X, Y ve Z Kuşak Çalışanlarının Esnek Çalışmaya yönelik tutumlarının Eskişehir ili kapsamında karşılaştırılması, *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.3, S.1 (2021), s.122-136.
- BAYSAL Berkup, “Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life”, *Generations In Business and Social Science*, İzmir, C.5, S.19, s.218-229.
- BERKUP Baysak Sezgin, Working With Generations X and Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life, *Mediterranean Journal of Social Siences*, C.5, S.19, 2014, s.224-228.
- BITTNER Rhonda ve Arkadaşları, “Management Concepts”, *Radiologic Technology*, C.78, S.2, 2006, s.131-132.
- BULUT Sefa, Dilara Maraba, Generation Z and its Perception of Work through Habits, Motivations, Expectations Preferences, and Work Ethics, *Crimson Publishers*, C.3, S.4, 2021, s.1-5.
- ÇATALKAYA Cengiz, *Kariyer 2.0*, 1.b, İstanbul: Optimist Yayınları, 2014.
- ÇETİNER Mustafa, “Doğum Yılımız Karakterimizdir”, 2016, <https://www.herkesebilimteknoloji.com/yazarlar/mustafa-cetiner/dogum-yilimiz-karakterimizdir> , Erişim tarihi (25.05.2020).
- ÇELİK Adnan, M. Şerif Şimşek, *İşletme Yönetimi*, 1.b, İstanbul: Eğitim Yayınevi, 2013.
- ÇELİK Adnan, ŞİMŞEK Şerif M, *Yönetim ve Organizasyon*, 20.b, Konya: Eğitim Yayınevi, 2018.
- COUPLAND Douglas, “The Young and Restless Work Forc.e Following the Baby Boom: Generation X”, 1989, ss.80-86 (<http://joelclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>), Erişim tarihi (21.05.2020).
- CODRINGTON Graeme, “Detailed Introduction to Generational Theory”, *Tomorrow Today*, 2008, s,1-16.
- DALKIRAN Ömer, *Ağ Kuşağının Bilgi Davranışı*, İstanbul: Hiperyayın, 2019.
- DAVRAN İbrahim, *Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Medya Tutumlarının Akademik Güdülenmeye Etkisi*, 1.b, İstanbul: Hiperyayın, 2020.
- DERYA Nezire, ÖZLER Ergun, *Yönetim ve Organizasyon*, 1.b., Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını, 2013.
- DÜŞÜKCAN Muhammet, DEMİRE Turan Erkan, SEZGİN Ekin Eray, *Örgütsel Destek Üzerinden Psikolojik Sözleşmeyi Güçlendirmek*, 1.b., Konya: Eğitim Yayınevi, 2019.

- ERCAN Said, *Dijitalizm*, 4.b., İstanbul: Ravza Yayıncılık, 2020, <https://books.google.com.tr/>, Erişim tarihi (22.08.2020).
- EREN Bilgehan, “Çuvaldız”, *Genç Haber Dergisi*, S.155, 2019, <https://gencdergisi.com/13523-cuvaldiz.html>, Erişim tarihi (17.08.2020).
- ERGAN Bülent, “X, Y ve Z Nesillerinin Farklılıkları”, https://www.bulentergan.com/tr/x-y-ve-z-nesillerinin-farkliliklari_a.html, Erişim tarihi (14.06.2020).
- FUKUYAMA Francis, *Tarihin Sonu ve Son İnsan*, Zülfü Dicleli, 3.b., İstanbul: Profil Yayıncılık, 2012, s.91-92.
- GÜMÜŞ Sefer, SEZGİN Beşir, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, 1b., İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2012.
- GÜMÜŞ Sefer, *Hizmet Pazarlaması*, 1.b., İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2017.
- GÖKSU Sıtkı, *Başarı ve Motivasyon*, 1.b., İstanbul: Hiperyayın, 2017.
- GÜMÜŞ Sefer, SEZGİN Beşir, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, 1b., İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2012.
- GÜRÇİMEN Zuhale, “X, Y, Z Jenerasyon Aynılıkları”, *Dünya Gazetesi*, 30.01.2019, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/x-y-z-jenerasyon-ayniliklari/438339>, Erişim tarihi:21.06.2020
- ITIKA Stephen Josephat, *Fundamentals of Human Resource Management*, 10.b., ABD: Wiley & Sons, 2010.
- IZGAR Hüseyin, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 3.b., Konya: Eğitim Yayınevi, 2012.
- İNCE Fatma, *Kuşaklar Arası Etkin İletişim ve Davranış*, 1.b., Konya: Eğitim Yayınevi, 2018.
- KAYA Ali, *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*, 2.b., Konya: Eğitim Kitabı Yayınları, 2007.
- KAYIKÇI YALÇIN Meltem, BOZKURT KUTLUK Ayşegül, “Dijital Çağda Z ve Alfa Kuşağı, Yapay Zeka Uygulamaları ve Turizme Yansımaları”, *Tekirdağ: Sosyal Bilimler Metinleri*, S.1, 2018, s.55-56.
- KESER Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, 2.b., İzmit: Umuttepe Yayınları, 2021.
- KILIÇ Taşkın, *Nasıl Başardılar?* 1.b., İstanbul: Ares Yayıncılık, 2015.
- KIZILDAĞ Duygu, “Z Kuşağı Hangi Beklentilerle İş Yaşamına Giriyor? Seçme ve Yerleştirme Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.12, 2019, s.32-46.
- KOÇYİĞİT Mehmet, *Sınıf Yönetimi*, 1.b., Konya: Eğitim Yayınevi, 2019.

- LEVICKAITE Rasa, “Generations X,Y,Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders”, Lithuania: Limes, C.3, S.2, 2010, s.170-183.
- LOCKE A Edwin, Latham P. Gary, “Bulding a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation”, The American Psychologist, C.57, S.9, 2002, s.705-717.
- LOWER Judith, “Brace Yourself Here Comes Generation Y”, Critical Care Nurse, C.28(5), 2008, s.80-84.
- MARNNHEİM Karl, The Problem of Generations, Routledge, 1952, ss.276-322.
- MASLOW H. Abraham, Motivation and Personality, Newyork, Harper & Row Publishers, Second Education, 1970, s.16-265.
- MTD TRAINING, Personal Confidence & Motivation (promeng.eu), “Personal Confidence & Motivation”, Bookboon, 2010, s.10, Erişim tarihi:02.07.2020
- MCCRINDLE Mark, WOLFINGER Emily, “*The ABC of XYZ: Understanding The Global Generations*”, 3.b., Australia: McCrindle Research Pty Ltd, 2014.
- MONTANA J. Patrick, Francis Petit, Motivating Generation X and Y on the Job and Preparing Z”, Global Journal of Business Research, C.2, S.2, 2008, s.146.
- MUSLU Aziz, ÖNER Bülent Mehmet, “Yenileşimci İşletmeler için Birbirlerinden Tamamen Farklı Özelliklere Sahip X ve Y Kuşakları Arasında Etkin Bir İletişim Sağlanmasının Gerekliliği”, İstanbul: 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 2016, s.390-400.
- ONAN Levent, Burak Tüzün, *Motivasyon*, İstanbul: Epilasyon Yayıncılık, 2005. s.47
- ONARAN Oğuz, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara: Sevinç Matbaası, 1981.
- ÖRÜCÜ Edip, KANBUR Aysun, “Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, Yönetim ve Ekonomi, Ankara, 2008, C.15, S.1, s.86-97.
- ÖZDEMİR Servet, CEMALOĞLU Necati, *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*, 2.b, Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2017.
- ÖZKALP Enver, *Örgütsel Davranış*, 2.b, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2004.
- ÖZDİL Yılmaz, “Helikopter Anneler ve Y kuşağı..”, Sözcü Gazetesi, 26.06.2019, www.sozcu.com.tr/2019/yazarlar/yilmaz-ozdil , Erişim tarihi:27.05.2020.
- ÖZGÜÇ Büşra, “X kuşağı nedir?”, <https://www.mediaclick.com.tr/blog/x-kusagi-nedir>, Erişim tarihi:25.05.2020.

- ÖZMEN Ahu Fazilet “Alevi Gençliğinin Siyasi ve Sosyal-Kültürel Kimlik Mücadelesi I”, Bursa: Alternatif Politika, C.3, S.1, 2011, s.31-54.
- PEKÇETAŞ Tuğrul, “Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik”, Sakarya: İşletme Bilimleri Dergisi, C.6., S.1. 2018, s.89-115.
- PUYBARAUD Marie, Generation Y and the Workplace Annual Report 2010, London, Johnson Control, Global WorkPlace Innovation.
- REEVES C. Thomas, EUNJUNG Grace Oh, "Generational Differences", University of Georgia, Atina, 2008.
- SARIOĞLU Başak Elif, *Y'leri Anla Değiştirme- Kurumsal Hayata Milenyum Kuşağı ve Değişim*, 1.b., Humanist Kitap Yayıncılık, 2018.
- SARIOĞLU Başak Elif, “Dijital Halkla İlişkiler”, Konya: Eğitim Yayınevi, 2019.
- SEKER Sadi Evren, *Motivasyon Teorisi*, YBS Ansiklopedi, C.2, S.1, 2015.
- SENNETT Richard, Karakter Aşınması, Barış Yıldırım, 14. b, İstanbul: Ayrıntı Yayınevi, 2019.
- SEYMAN Ferda Ahmet, Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Millî Eğitim Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Programı ve TÜBİTAK Vizyon 2013 Önerileri ile İlişkilendirilmesi, Meksika, Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergi, C.10, S.4, 2017 s.467-489.
- SRINIVASAN Vasanthi, “Multi Generations in The Workforce: Building Collaboration”, *India, IIMB Management Review*, C.24., S.1, 2012, s.67-68.
- ŞİMŞEK Ali, Eroğlu Ömer, *Davranış Bilimleri*, Konya: Eğitim Yayınevi, 2013.
- ŞİMŞEK Şerif, AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 9.b., Ankara: Eğitim Yayınevi, 2014.
- SOLMAZ Betül, *Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı*, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, s.252-260.
- ŞOLT HENDEN Burçin, “Kentlerde Swot Analizi ve Maslow Gereksinim Hiyerarşisi Etkileşimi”, Gazi Üniversitesi, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, C.5, S.5, 2018, s.214-233.
- TEKİN Gökhan, GÖRGÜLÜ Burçin, Clayton Alderfer’in ERG Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini, *Social Sciences Studies Journal*, 2018, C.4, S.17, s.1560-1566.
- TEMÜR Ömer, Matrix Kuşağı, www.turkiyegazetesi.com.tr/teknoloji/55223.aspx, Erişim tarihi:24.06.2020.

- TWENGE Marie Jean, *Ben Nesli*, Esra Öztürk, 1.b., İstanbul: Kaknüs Psikoloji, 2009.
- TULGAN Bruce, “Managing Generation X: How to Bring Out the Best in Young Talent”, 1.b., United Kingdom: Capstone Publishing Limited, 1996.
- TÜMLÜ Ülker Gamze, RECEPOĞLU Ergün, “Üniversite Akademik Personelinin Psikolojik Dayanıklılık ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”, Kastamonu: Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, C.3, S.3, 2013, s.205-213.
- TÜRNÜKLÜ Abbas, “Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Araştırma Tekniği: Görüşme”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. S. 24, 2000, s. 543-559.
- TÜRK Aycan, *Değişimi Değiştiren, Geleceği Dönüştüren Y Kuşağı*, 3.b., İstanbul: Kafekültür Yayıncılık, 2017.
- ULUKUŞ Süleyman Kanuni, “Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2016, C.4, S.25, s.247-262.
- USLU Yeter Demir, *Modern İşletme*, 1.b., İstanbul: Eğitim Yayınevi, 2017.
- USTA Aydın, *Organizasyonlarda Psikososyolojik Yönetim ve Uygulamaları*, 1.b., İstanbul: Nobel Bilimsel Eserler, 2017.
- ÜNSAR Sinan, İNAN Ayşegül, YÜRÜK Pınar, “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.12, S.1, 2010, s.242-262.
- ÜNSAR A. Sinan, İNAN Ayşegül, YÜRÜK Pınar, “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması”, C.12, S.1, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2020, s.248-262.
- WHETTEN David A., CAMERON Kim S., *Developing Management Skills*, 8.b., ABD Prentice Hall, 2011.
- VALICKAS Andrius, Kristina Jackstaite, “Different Generations’ Attitudes Towards Work and Management in the Business Organization”, Human Resources Management & Ergonomics, C.11, S.1, 2017, s.117-118.
- YELKIRAN Nazan, ALTIN Emel, “Farklı Kuşakların Yönetimi”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2010, C.8., S.2., s.1-17.
- YEŞİL Abdullah, “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, C.2., S.3., s.158-180.
- YILMAZ Betül, *Türkiye’de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri*, 1.b., Ankara; Gazi Kitapevi, 2019.

TÜRK Aycan, Y Kuşığı, 3.b, İstanbul: Kafekültür Yayıncılık, 2017.

YILDIZ Erol, Hasan Hüseyin Uzunbacak, *Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Prososyal İsteklendirme*”, 1.b., Ankara: Hiperyayın, 2019.

ZENCİRKIRAN Memet, *Örgüt Sosyolojisi*, 1.b., Bursa: Dora Yayınları, 2012.

<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim tarihi:23.04.2020.

https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye%27de_televizyon, Erişim tarihi:31.05.2020.

<https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/dunya-turizmine-kuresel-kriz-ve-domuz-gribi-darbesi-1158120>, Erişim tarihi:08.06.2020.

<https://www.egitimpedia.com/bir-kusagi-anlamak-x-kusagi-kimdir/>, Erişim tarihi:11.06.2020.

www.dunya.com/kose-yazisi/x-y-z-jenerasyon-ayniliklari/438339, Erişim tarihi:21.06.2020.

www.humanica.com.tr, Erişim tarihi:01.05.2020.

www.sozluk.gov.tr, Erişim tarihi:29.06.2020.

EK 1 : Etik Kurul Onay Formu



BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU
ARAŞTIRMA BAŞVURU FORMU

1-Araştırmanın Başlığı: X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Araçları Arasındaki Farklılıklar
2-Sorumlu Araştırmacı: Unvanı, Adı ve Soyadı: Büşra Alay Fakülte/Yüksekokul/Konservatuar: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bölüm/Program: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Telefon :5418603142 e-posta :busralay93@gmail.com İmza :
3-Yardımcı Araştırmacı /Araştırmacılar Adı Soyadı:..... Fakülte/Yüksekokul/Konservatuar: Bölüm/Program: Telefon:..... e-posta:..... İmza:
4-Çalışmanın Niteliği: <input type="checkbox"/> Araştırma <input type="checkbox"/> Doktora Tezi <input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans Tezi <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz).....
5-Danışmanın; Unvan, Adı ve Soyadı:Doc. Dr. Selver Yıldız Bağdoğan Telefon :5335613725 e-posta :selvery@gmail.com İmza :

6-Veri Toplama Dönemi: Başlangıç Tarihi: 01.12.2020 Bitiş Tarihi: 01.02.2021

7-Veri toplanacak kurum, kuruluş ve yerler (ayrıntılı bilgi veriniz İl, İlçe, Kurum adı v.b)

Bursa ve Çevresindeki illerdeki özel sektör çalışanları ele alınmıştır.

8-Araştırma verilerinin toplanacağı kaynaklar;

Katılımcılar Kültür varlıklarına ilişkin incelemeler Diğer (belirtiniz)

9-Araştırmanın özeti (amacı, önemi, varsayımları, yöntemi, muhtemel çıktıları ve katkıları kapsayan ancak 250 kelimeyi geçmeyen kısa bir özet)

Motivasyon araçlarının X,Y ve Z Kuşağı Çalışanları kapsamında değerlendirilmesi, X,Y ve Z Kuşağı çalışanlarının motivasyon araçlarında farklılıklar olup olmadığı Yanı Yapılandırılmış Görüşme Yöntemi ile ortaya konulmuştur.

10-Örnekleme yer alacak katılımcıların seçim biçimi,

X(1965-1980 yılları arasında doğanlar), Y(1981-1999 yılları arasında doğanlar) ve Z Kuşağı (2000 ve sonrasındaki yıllarda doğanlar) Beyaz Yaka Özel Sektör Çalışanları, Özel sektör insan kaynakları çalışanları seçilmiştir.

11-Araştırmanın hedef kitlesi,

Üniversite Öğrencileri Lise Öğrencileri Ortaokul Öğrencileri İlkokul Öğrencileri

Okul Öncesi Çocuklar Ebeveynler Veliler Çalışan Yetişkinler Çocuk İşçiler

İş sahibi olmayan Yetişkinler İş Verenler Yaşlılar Hastalar Hasta Yakınları

Zihinsel Engelliler Fiziksel Engelliler Tutuklular Diğer (belirtiniz)

12-Kültür, tarih ve diğer alanlarda yapılacak araştırmalar için başvuru metnindeki hususlar, yeterli değilse, çalışmanızdaki araştırma yöntemleri hakkında bilgi veriniz.

13-Veri toplama yöntemi (birden fazlasını işaretlenebilir)

Anket Ölçek Test (bilgi, beceri, başarı v.s.) Görüşme Gözlem

Bilgisayar Ortamında Uygulama Görüntü Kaydı Ses Kaydı Telefon

Görüşmesi Sorular (açık uçlu, yapılandırılmış/yarı yapılandırılmış yazılı ya da sözlü görüşme soruları vb) Diğer (belirtiniz)

14-Çalışmada kullanılan veri toplama araç ve gereçleri hakkında bilgi veriniz (Ölçek isimleri, geliştirenler, uyarlayanlar, geçerlik ve güvenilirlikler ve varsa patentler hakkında bilgi veriniz)

Yarı yapılandırılmış Görüşme Yöntemi kullanılacaktır. Not alınarak ilerlenecektir.

15-Çalışmanın desteklenip desteklenmediği: destekli desteksiz

Var ise destekleyen kurum/kuruluş:

A) Uluslararası:

B) Ulusal: Üniversite TÜBİTAK Diğer (belirtiniz)

16-Başvuru durumu: İlk Gözden Geçirilerek Yeniden Düzenlenmiş

Önceki çalışmanın devamı niteliğinde

17-Bir önceki projenin devamı ise yürütülen çalışmanın önceden onaylanmış olan araştırmadan Her hangi bir farklılık gösteriyor mu?

Evet Hayır

Cevabınız **Evet** ise açıklayınız.

.....
.....

18. Veri insanlardan toplanacaksa, yapılacak araştırma hakkında katılımcılara bilgi vermeyi gerektiren veya katılımcıların, çalışmanın amacı itibarıyla, gizli tutulması icap eden bir durum olmadığını, yapılacak araştırma, katılımcıların fiziksel veya ruhsal sağlığını tehdit edici soru, sıkıntı verici madde veya uygulama içermediğini, yapılacak araştırma, kültür ya da tarihi varlıklara fiziki zarar verici bir uygulama içermediğini taahhüt ederim.

NOT: İstedığınız diğer belgeleri ekleyebilirsiniz.

EK 2: Yarı yapılandırılmış Görüşme Soruları

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Sizce kuşakların karakter özellikleri ve beklentileri neden farklılık gösterir?
2. “Çalışma yaşamında motivasyon” cümlesi size neyi ifade ediyor? Neden önemlidir?
3. Farklı kuşaktan bireylerle çalışmak, çalışma yaşamınızı ve motivasyonunuzu nasıl etkiler? Anlatır mısınız?
4. Motivasyon araçlarından (ekonomik, yönetsel veya örgütsel, sosyo – psikolojik- Kısaca anlatmak lazım) hangisini en önemli motivasyon aracı olarak görüyorsunuz ve nedeni anlatınız.

İKİNCİ BÖLÜM

1. İnsanların çalışma isteğinin altında yatan çeşitli nedenler vardır. Sizin çalışma isteğinizin altında yatan nedenler nelerdir?
2. Sizce ideal iş nasıl olmalıdır? İyi veya ideal bir işi belirleyen unsurlar nelerdir?
3. İş ve aile hayatınıza ilişkin sorumluluklarınızı yerine getirirken iş-yaşam dengesini nasıl kuruyorsunuz?
4. Boş zaman isteğinizi ve iş dışında geçirilen zaman kavramınızı anlatabilir misiniz?
5. İyi bir yönetici hangi özelliklere sahip olmalıdır? Nasıl bir yönetici ile çalışmak sizi motive eder?
6. Hayalinizdeki çalışma ortamını (hem fiziksel hem çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler) anlatabilir misiniz?
7. Bir işe başvururken aradığınız kriterleri veya o işi seçerken dikkate aldığınız özellikleri aktarır mısınız?

8. İş yerinizde kendinizi kötü hissettiğiniz, motivasyonunuzu kıran durumlar nelerdir?
9. İş yerinizde motivasyonunuzu arttıran veya arttıracak çalışmalara örnek verebilir misiniz?
10. Başarı karşılığında beklediğiniz ödül nedir?
11. Çalışma yaşamınızın kalitesini belirleyen ölçüleriniz nelerdir? Çalışma yaşamınızın kalitesi düştüğünde nasıl bir çözüm arayışı içerisine girerdiniz?
12. Çalışma hayatınızda görev ve sorumluluklarınızı yerine getirirken, bir sorun oluştuğunda, sorunu nasıl çözümlenmeyi tercih edersiniz?
13. Çalışma yaşamında sorumluluklarınızı ve görevlerinizi yerine getirirken çalışma arkadaşlarınızdan beklentileriniz nelerdir?
14. İş yerinizde yeterince kişisel gelişim, yükselme, ilerleme imkanları sunuluyor mu? Nasıl olmalı?
15. Sizce İnsan Kaynakları çalışanları sizi motive edebilecek en uygun motivasyon aracını nasıl belirlemelidir?
16. X, Y, Z kuşağının işyerinde teknoloji kullanımına ilişkin tutumlarındaki farklılıklar nelerdir?
17. Pandemi sürecinde uzaktan (evden) çalışma yöntemini kullandınız mı? X ve Y kuşağı arasında bu yönetime karşı tutumları/memnuniyetleri farklı mıydı?

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1. Çalışma hayatında X, Y ve Z kuşaklarının aynı iş ortamını paylaşmasının örgütsel yansımalarını anlatır mısınız? X Olarak yöneticinizi Z olarak stajyeri düşünebilirsiniz. Bu kuşaklar aynı iş ortamını paylaşırken eski nesil yeni nesil diye ayırdığımız durumlarla karşılaştınız mı?
2. Çalışanlarımızın motivasyon aracını belirlerken nasıl bir yol izliyorsunuz? Her şirket bir şekilde motivasyon aracı oluşturuyor.
3. Başarı karşılığında çalışanlarımızın en çok almak istediği ödüller nelerdir?
4. Çalışma yaşamında, kuşakların farklılığına göre motivasyon araçlarımız da farklılık gösteriyor mu? Kullandığımız motivasyon araçlarının kuşaklar üzerindeki etkinliğini değerlendirir misiniz?
5. Çalışma yaşamında, farklı kuşakları ortak bir noktada buluşturabilecek ortak bir motivasyon faaliyetine örnek verebilir misiniz?
6. Geleceğin kuşakları için motivasyon araçları sizce neler olabilir ve nasıl bir yönetim tarzı benimsenebilir?
7. Uzaktan çalışma yöntemleri (evden çalışma gibi) şirketinizde kuşaklara etkisi nasıl oldu? Anlatır mısınız?

