

## **X ve Y KUŞAK FARKLILIKLARININ İŞE BAĞLILIK VE MOTİVE EDEN FAKTÖRLER AÇISINDAN İNCELENMESİ**

### **EXAMINATION OF X AND Y GENERATION DIFFERENCES DUE TO MOTIVATION AND COMMITMENT TO WORK**

**Dilara ALTUNOK<sup>1</sup>**

#### **Öz**

Bu araştırmanın amacı, X ve Y kuşak farklılıklarının işe bağlılık ve motive eden faktörler açısından etkilerinin araştırılmasıdır. Araştırmanın çalışma grubu İstanbul ilindeki banka sektöründe çalışanlar ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Toplam 381 anket değerlendirmeye alınmıştır. Yaptığımız araştırmaya göre X ve Y kuşağının işe bağlılıkları arasında ciddi farklılıkların olduğu görülmüştür. Motivasyon faktörlerine bakıldığında bazı durumlarda farklılıklara rastlamazken genel olarak motivasyon konusunda da ayrılmışlardır.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, X Kuşağı, Y Kuşağı, İşe Bağlılık, Kuşak Farklılıkları

**Jel Kodları:** M10, M12

#### **Abstract**

The aim of this study is to investigate the effects of X and Y Generation differences in terms of business commitment and motivating factors. The study group was limited to those working in the bank sector in Istanbul. Data were obtained from quantitative research methods using the survey method. A total of 381 questionnaires were evaluated. According to our research, there were serious differences between the X and Y generations due to their commitment to work. When looking at motivation factors, in some cases the differences are not, in general, are divided on the issue of motivation.

**Keywords:** Motivation, X Generation, Y Generation, Commitment To Work, Generation Differences

**Jel Codes:** M10, M12

#### **1. Giriş**

Geçmişten günümüze kuşaklar arası farklılıklar “Baby Boomers” çalışanlarından, X ve Y kuşağı olarak devam etmektedir. Bir önceki kuşaklar yerlerini dolduracak, kendilerinin boşluğunu hissettirmeyecek yeni nesiller yetiştirmek, bilgi ve tecrübelerini aktarma çabası içindedirler. Peki yetiştirilen yeni nesiller gerçekten eskilerin boşluğunu doldurabilecek mi? Onların yerini dolduracak özelliklere sahip olacak mı? Mesleki tecrübelerin aktarılması yeni nesiller için yeterli kriterleri

---

<sup>1</sup> Yüksek Lisans, Düzce Üniversitesi SBE İşletme ABD, [dilaraltunok@gmail.com](mailto:dilaraltunok@gmail.com), 0000-0003-2658-0798

## X ve Y Kuşak Farklılıklarının İşe Bağlılık ve Motive Eden Faktörler Açısından İncelenmesi

sağlayabilecek mi? Yeni nesildekiler de eski nesil gibi işlerine uzun süre bağlı kalabilecekler mi? Yapacağımız bu çalışma X ve Y kuşakları arasındaki motivasyonun işe bağlılık düzeyine etkisini inceleyen bir çalışma olmasından dolayı elde edilen sonuçlar yapılan çalışmanın önemini arttıracaktır. Çünkü her kuşağın kendine has farklı istek ve ihtiyaçları vardır (Özaltay Serçek ve Serçek, 2017). Bu doğrultu da kuşaklararası bireylerin iş hayatındaki beklentileri, işe bağlılık ve motivasyonlarında da değişiklikler meydana gelecektir.

Bu çalışmalar ışığında geçmişten örnek alınarak varlığı kabul edilen kuşak kavramı sonucunda oluşturulan kuşak teorisine göre, her 25-30 yıllık dönemlerde doğan insanlar arasında birbirleri ile olan ilişkilerde ve iş yapma şekillerinde bir takım farklılıkların yaşandığı ortaya konulmuştur. Her kuşak kendisinden bir önceki kuşağı çağ dışı veya baskıcı olarak nitelendirirken, bir sonraki kuşağı saygısız, bencil veya sorumsuz olarak nitelemiştir. Kuşaklar arasında algılanan söz konusu özelliklerin ana kaynağını ise, kuşakların yetiştikleri dönem içerisinde yaşanan kültürel, sosyal ve ekonomik olayların etkisiyle oluşan duygu, düşünce, algı ve amaç farklılıkları oluşturmuştur.

Yapacağımız bu çalışma İstanbul ilinde Banka sektöründe çalışan X ve Y kuşaklarının motivasyon düzeyleri ve işe bağlılık düzeyleri arasındaki farkların incelenmesini amaçlamaktadır.

Bu araştırma iki farklı değişkenden oluşmaktadır. Çalışmanın bağımlı değişkeni işe bağlılık olurken bağımsız değişkeni ise motivasyondur. İşe bağlılık, bireyin işinden sağladığı doyumun haricisinde işi ile kurmuş olduğu zihinsel ve duygusal bütünleşme derecesi olarak tanımlanabilir (Gündoğmuş, 2017). Motivasyon ise bir şeyi gerçekleştirme ve başarıya isteğinin meydana getirdiği içten gelen bir güçtür. Koçel ise motivasyonu, “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirme üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” şeklinde tanımlamıştır (Koçel, 2018).

Araştırmada veri toplama aracı olarak Schaufeli ve arkadaşlarının (2006) geliştirdiği ve Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği (UWES) ve Self Determinasyon Teorisi çerçevesinde oluşturulan, Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türk kültürüne uyarlanan "Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği" kullanılmıştır.

### 2. Literatür Araştırması

Türk Dil Kurumu (TDK) kuşak kavramını; “Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” ve “Aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin oluşturduğu topluluk” olarak tarif etmektedir ([TDK, 02.12.2018](#)”). 1850’li yıllarda ortaya çıkan kuşak teorisi ile her 25-30 yılda bir doğan ve birbirinden farklı özelliklere malik nesillerin bir arada yaşama ve birlikte iş yapma durumunda oldukları kabul edilmiştir (Aka, 2018). Bir kuşağın olaylara verdiği tepkiler, kendilerini ifade etme stilleri, hayalleri, talepleri, amaçları ve motivasyon kaynakları ile diğer kuşaklardan farklılaşabilmektedir (Akın, 2013). Belirli tarihler aralığında doğmuş olan bireylerden oluşan bu kuşaklar, yetiştikleri sosyal ve kültürel ortamın etkisiyle farklı kişilik

özelliklerine sahip olmaktadır (Aka, 2018). Dünyada şüana kadar 5 farklı kuşak yer almaktadır ve her yeni gelen kuşakla birlikte hayat tarzları ve hayata bakış açıları da değişmektedir (Yılmaz, 2013).

**Tablo:** Kronolojik Kuşak Sınıflandırması ve Dönemleri

<b>Kuşak Adı</b>	<b>Dönemi</b>
Sessiz Kuşak	1923-1945
Bebek Patlaması Kuşağı	1946-1964
X Kuşağı	1965-1979
Y Kuşağı	1980-1999
Z Kuşağı	2000 ve sonrası

**Kaynak: Açıoğlu, 2015: 21**

X ve Y kuşaklarının gerek yönetim, gerek motivasyon, gerekse hiyerarşi bakımından birbirinden farklı beklentileri bulunmaktadır. Kuşakları aynı biçimde süren bir sistemle yönetmek iki kuşağı da mutlu etmeyeceği gibi, motivasyon kaybına da sebep olacaktır. (Ertaş, 2017). Ayhün 'ün 2013'de yapmış olduğu araştırma da, kuşaklararasıda yaşanan farklılıkların yönetim kademeleri tarafından iyi yönetilmesi örgütlerde istenilen etkinlik ve verimlilik düzeylerine ulaşabilmede ve varolan işgücünün istenilen performans kriterlerine ulaşabilmesinde önem teşkil ettiğini söylemektedir. Altuntuğ (2012), her dönemin hakim olduğu değerleri, kültürel kodları ve bunların şekillendirdiği tutum ve düşünce kalıplarının olduğunu, bunları anlamak ve çeşitli öngörülerde bulunabilmek için ise bu dönemin kuşaklarının üzerinden ele alınmasının daha doğru sonuçlara ulaşabilmek için yararlı olduğunu söylemektedir. Günümüz işletmelerinde ekip yöneten tüm yöneticilerin kuşakları tanınması ve onların motivasyon beklentilerini bilerek çalışanlarının motivasyon düzeyini arttırması, hedeflere ulaşabilmek için son derece önemlidir (Baran, 2018). Metin ve Kızıldağ'ın 2017'de yapmış oldukları araştırmalarında işletmelerdeki X ve Y kuşağında ki çalışanların ast üst ilişkilerinde işyerinde resmi olmayı tercih ettikleri ancak iş dışında Y kuşağındakilerin arkadaş olmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, esnek çalışma saatleri ile çalışma ortamı değişikliğine de X kuşağına nazaran Y kuşağının daha olumlu baktıkları anlaşılmıştır.

Araştırma konumuzda ki bağımlı değişkenimiz olan İşe bağlılık, bireylerin işlerini yaparken kendilerini daha mutlu, zinde hissetmeleri, kendilerini işlerine adanmaları ya da işlerinden tatmin olmaları ve işlerine yoğunlaşmaları anlamına gelmektedir (Eryılmaz ve Doğan, 2012). Başka bir tanımda ise; "işe bağlılık, çalışan bireyin kişisel olarak işiyle ne derece ilgili olduğu ve işinin yaşamının ana kısmını hangi boyutlarda etkilediğidir" (Tınaz, 2015). Eryılmaz ve Doğan (2012) "işe bağlılığın çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirildiğini ve işe bağlılığı oluşturan bileşenlerin; işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma" olarak belirtmektedir. Bulutlar ve Öz (2010) bireyin işine

## X ve Y Kuşak Farklılıklarının İşe Bağlılık ve Motive Eden Faktörler Açısından İncelenmesi

olan bağlılığının işin özellikleri ile bağlantılı olduğunu belirtirken Eryılmaz ve Doğan (2012), işe bağlılığın kişilerin fiziksel ve zihinsel sağlıkları ile bağlantılı bulmuştur. Öte yandan İşe bağlılık tutumunun kazanılmasında ve güçlenmesini etkileyen kişisel niteliklerin de olduğunu söyleyen Tınaz (2005) bunların arasında ilk akla gelenlerin yaş, bireyin gelişme gereksinimleri ve geleneksel iş etiğine olan inançları olarak belirtmiştir. Buna karşın genel olarak yaşın işe bağlılığa olan etkisi konusunda çeşitli bulguların var olduğunu ancak bu bulguların birbiriyle tutarlı olmadığını söyleyen Kuruüzüm, Irmak ve Çetin (2010) yaptıkları araştırma sonucuna göre yaşın işe bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığını göstermiştir. Çalışma ortamının sosyal faktörlerinin de işe bağlılığı etkilemekte olduğunu söyleyen Tınaz (2005), grup halinde çalışan bireylerin yalnız çalışan bireylere kıyasla daha yüksek işe bağlılık oluştuğunu söylemektedir. İşine ve çalıştığı firmaya bağlı olmayan çalışanlar ise diğer çalışanları da olumsuz etkileyecektir (Kuruüzüm, Irmak ve Çetin, 2010). Sonuç olarak Güner' göre (2007) işe bağlılık, çalışanın motivasyonunda ki en önemli anahtar olarak görülmektedir.

Türkçe' de, İngilizce ve Fransızca "motive" fiilinden türetilerek kullanılan motivasyon kavramı, güdüleme ve isteklendirme kavramlarıyla da ifade edilir (Timuroğlu ve Balkaya, 2016). Davranışı açıklamayı sağlayan psikolojik süreçlerden biri olan motivasyon farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde ele alınmıştır (Tınaz, 2005). Motivasyon, bireylerin nasıl ve neden böyle davrandıkları sorusunu yanıtlamaya çalışan bir olgu şeklinde algılanabilirken (Şimşek ve Çelik, 2011), Türk Dil Kurumu Sözlüğünde motivasyon, "isteklendirme", "güdülendirme" olarak ifade edilmektedir (TDK, 2018). Güdü ise, belirli durumlarda belli hedeflere ulaşmak ve gerekli davranışları sergileyebilmek için, davranışları başlatan ve yönlendiren itici güçtür (Tınaz, 2005). Literatürde motivasyonun içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki farklı çeşidinin olduğu varsayılır. İçsel motivasyon, bireyin bir amacı gerçekleştirme arzusunu tetikleyen ya da bireyi harekete geçmeye teşvik eden içsel güç iken (Timuroğlu ve Balkaya, 2016) dışsal güç, daha çok sonuç odaklı olup kişinin verilen görevi ödül veya ceza için yerine getirmesi olarak tanımlanabilmektedir (Terlemez, Şahin ve Dilek, 2015). Selen'nin 2006 yapmış olduğu çalışmaya göre iç ve dış motivasyon tekniklerinde ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçların motivasyonu pozitif yönde etkilediği görülmüştür. İçsel ve dışsal faktörler açısından genel olarak bakıldığında ise; X Kuşağı'nın ağırlıklı olarak içsel faktörlerden, Y Kuşağı üyelerinin ise ağırlıklı olarak dışsal faktörlerden etkilendiği anlaşılmaktadır (Kayacan, 2016). Timuroğlu ve Balkaya'ya (2016) motivasyonu yüksek olan çalışanların hem iş hayatında hem de genel hayatta daha memnun ve başarılı olduğunu söylemektedir. X Kuşağı ve Y Kuşağı'nın motivasyon faktörlerine ilişkin yapılan araştırmadan ulaşılan sonuçlar dikkate alındığında; her iki kuşağın motivasyonu için farklı araçların kullanılması gerektiği anlaşılmaktadır (Kayacan, 2016).

### 3. Yöntem

Araştırma da sayısal veriler ile elde ettiğimiz bulgulardan yapacağımız genellemeler göz önünde bulundurularak nicel yöntemin kullanılması uygun görülmüştür. Araştırmamız da bağımsız değişkenimiz olan “motivasyon” ile bağımlı değişkenimiz olan “işe bağlılık” arasında ki ilişkiyi ölçmek amacıyla da regresyon yöntemini kullanmaktayız.

Araştırmamızda, bağımlı değişkenimiz olan “işe bağlılık” için Schaufeli ve arkadaşlarının (2006) geliştirdiği, Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği (UWES), bağımsız değişkenimiz olan “motivasyon” için ise Self Determinasyon Teorisi çerçevesinde oluşturulan, Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türk kültürüne uyarlanan "Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği" kullanılmıştır. Veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. İki değişken için de uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin değerlendirilmesi 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Karasızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir. Anketimiz, çalışanların işe bağlılıklarını ve motivasyonlarını ölçmeye dayalı 2 bölüm ile demografik soruların yer aldığı toplam 3 bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeni motivasyon için 18, bağımlı değişkenimiz işe bağlılık için ise 17 maddelik bir araştırma ölçeği kullanılmıştır.

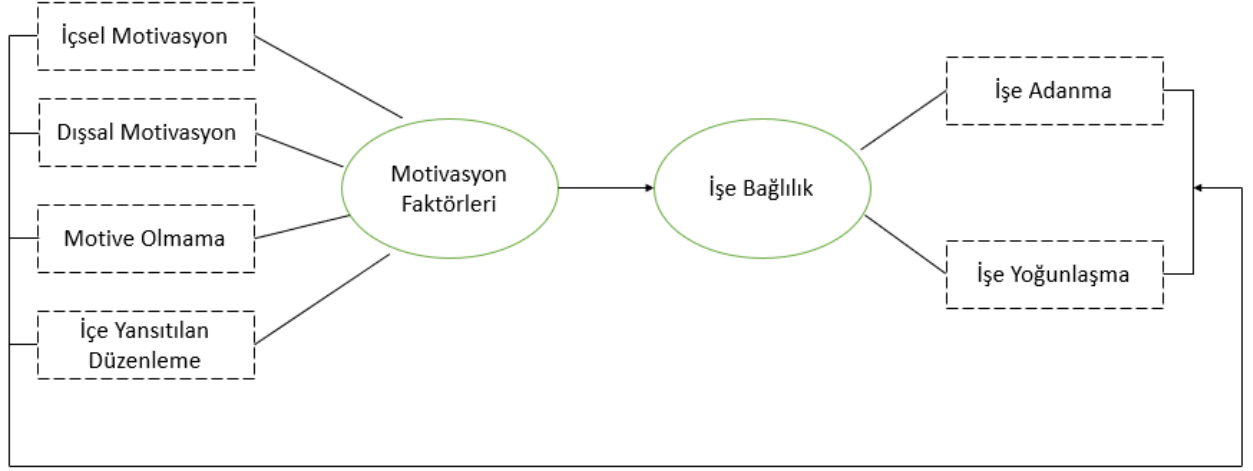
Araştırmanın birimi, İstanbul ilinde Bankacılık sektöründe çalışan personeller olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırmanın evreni, bankacılık sektöründe çalışmakta olan X ve Y kuşağı tüm bankacılarıdır. Araştırmanın yapıldığı dönemde bankacılık sektöründe istihdam edilenlerin sayısı 193.815 kişidir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan tarafından oluşturulan “belli evrenler için kabul edilebilir örneklem büyüklükleri” tablosundan yararlanılarak araştırmanın anakütlesinin büyüklüğü 100.000 ve üzeri olan değer üzerinden hesaplanmıştır. Bu bağlamda araştırmamızın anakütlesinin örneklem büyüklüğü 383 olarak belirlenmiştir. Bankacılık sektörü tüm coğrafi bölgelere dağılmış bir meslek ve bu meslekteki tüm evrene ulaşmak çok güç olduğu için kolayda örneklem yöntemi uygun görülmüştür.

Verileri toplama aracı olarak, bankacılık sektöründe çalışan personellerden, uygun görenler ile yüz yüze anketleri cevaplandırırken, mail ve internette online anket uygulama hizmeti sunmakta olan surveey isimli anket sitesi kullanılmıştır. Araştırmamız için 13.01.2018 tarihinde bankacılık sektörünce çalışan personeller ile görüşmelere ve anket dağıtımına başlanmıştır.

Yapılan bu araştırma, maliyet ve zaman kısıtlılığı nedenlerinden dolayı tüm personellere uygulanamamıştır.

# X ve Y Kuşak Farklılıklarının İşe Bağlılık ve Motive Eden Faktörler Açısından İncelenmesi

## 4. Araştırma Modeli



## 5. Araştırmanın Bulguları

Veri toplama süreci sonunda elde edilen veriler, SPSS 18.0 programında değişkenlere ait korelasyon ve regresyon analizleri aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları ile ilgili veriler aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 1: İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi**

Faktörler	İfadeler	Faktörler	
		1	2
1. İŞE ADANMA	İşime karşı istekli ve hevesliyim	,838	
	İşim bana çalışma şevki verir	,834	
	İşimde kendimi enerji dolu hissederim	,822	
	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim	,795	
	Yaptığım işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum	,787	
	Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir	,784	
	Yaptığım işle gurur duyuyorum	,781	
	İşimi ilginç ve özel bulurum	,680	
	İşimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissederim	,678	
	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissederim	,651	
	Çalışırken zaman su gibi akıp gider	,552	
	Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim	,536	
2. İŞE YOĞUNLAŞMA	Çalışırken tamamen işime konsantre olur dalar giderim		,843
	Çalışırken kendimi işime kaptırırım		,821
	Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum		,793
	Ara vermeden uzun süre çalışabilirim		,721
	Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle çalışmaya devam ederim		,470

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

İşe Bağlılık Ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda KMO testi  $0,950 > 0,60$  ve sig değer  $0,000 < 0,05$  ile anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. "Total Variance Explained" ve tablosu incelendiğinde, analize alınan 17 maddenin öz değeri 1'den büyük olan iki faktörün altında toplandığı görülmektedir. Bu iki faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %62,887'dir.

Analiz sonunda ankette 9. Maddenin 1. Ve 2. Faktör yük değerlerinin birbirine yakın oldukları görülmüştür. 1. Faktörde ki yük değeri 0.678 2. Faktördeki yük değeri ise 0.455 çıkmıştır. Ancak iki faktörün arasındaki değer farkı 0.10 dan büyük olduğu için soruyu çıkarmayarak yük değeri yüksek olan 1. Faktörde bırakılmıştır.

## X ve Y Kuşak Farklılıklarının İşe Bağlılık ve Motive Eden Faktörler Açısından İncelenmesi

**Tablo 2: Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi**

Faktörler	İfadeler	Faktörler			
		1	2	3	4
1. İÇSEL MOTİVASYON	Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	,881			
	İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.	,804			
	İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	,760			
	İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	,735			
	Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	,710			
2. DIŞSAL MOTİVASYON	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.		,869		
	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.		,864		
	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.		,792		
3. MOTİVE OLMAMA	Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum			,845	
	Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.			,823	
	İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.			,695	
4. İÇE YANSITILAN DÜZENLEME	İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.				,740
	Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim				,732
	İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim				,631
	İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.				,623

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda KMO testi  $0,845 > 0,60$  ve sig değer  $0,000 < 0,05$  ile anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. “Total Variance Explained” tablosu incelendiğinde, analize alınan 18 maddenin öz değeri 1’den büyük olan dört faktörün altında toplandığı görülmektedir. Bu dört faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %68,318’dir.

Analiz sonucunda ankette 8. Maddede yer alan sorunun faktör yükü düşük çıktığı için anketten çıkarılmıştır. Yine ankette 12. Maddede yer alan sorunun 1. Faktör değeri 0,548, 3. Faktör değeri 0,474, ankette 13. Maddede yer alan sorunun 2. Faktör değeri 0,464, 3. Faktör değeri 0,510 çıkmıştır. Faktör değerleri arasındaki farkın 0.10’dan küçük olması sebebiyle sorular anketten çıkartılmıştır.



**Tablo 3: Cinsiyet ile İşe Bağlılık ve Motivasyon Boyutları Arasında t-Testi**

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	T	Df	P
İŞE ADANMA	Kadın	168	3,3615	0,77414	-2,156	379	0,032
	Erkek	213	3,5365	0,79677			

Çalışanların, işe bağlılık ve motivasyonlarının cinsiyetlere göre fark gösterip göstermediğine bakmak amacıyla t-testi uygulanmıştır. Test sonucunda tablo 3'e bakıldığında işe bağlılığın alt boyutu olan işe adanma boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir,  $t(379) = 2,16$ ,  $p < 0.05$  Erkek personellerin yaptıkları işe yönelik bakış açıları (ort= 3,54), kadın personele (ort= 3,36) göre daha olumludur. İşe bağlılığın diğer alt boyutu olan işe yoğunlaşma ve motivasyonun alt boyutu olan dört alt boyut incelendiğinde ise p değerleri 0.05'den küçük olmadığı için cinsiyet ile aralarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 4: Medeni durum ile İşe Bağlılık ve Motivasyon Boyutları Arasındaki Farkı Belirlemeye Yönelik t-Testi**

	Cinsiyet	N	Ort	Ss	t	Df	P
İŞE ADANMA	Evli	215	3,6351	0,71778	5,108	378	0,00
	Bekâr	165	3,2298	0,82618			
İŞE YOĞUNLAŞMA	Evli	215	3,5702	0,71214	2,698	378	0,007
	Bekâr	165	3,3515	0,86733			
İÇSEL MOTİVASYON	Evli	215	3,4242	0,77735	3,051	378	0,002
	Bekâr	165	3,1576	0,92441			
MOTİVE OLMAMA	Evli	215	1,8419	0,74939	-2,278	378	0,023
	Bekâr	165	2,0323	0,87824			
İÇE YANSITILAN DÜZENLEME	Evli	215	3,564	0,68931	2,155	378	0,032
	Bekâr	165	3,397	0,81944			

Çalışanların işe bağlılık ve motivasyonlarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için değişkenler ile medeni durum arasında t-testi yapılmıştır. Tablo 4'e bakıldığında personellerin işe adanma boyutunda medeni duruma göre anlamlılık göstermediği görülmektedir  $ort.(378) = 5,10$ ,  $p < 0.05$ . İşe bağlılığın alt boyutu olan işe adanma boyutun da evli personellerin (ort= 3,64), bekar personellere (ort= 3,23) göre daha olumludur. İşe bağlılığın bir diğer boyutu olan işe yoğunlaşma boyutunda da medeni duruma göre çalışanlar arasında anlamlı bir fark çıkmıştır,  $ort.(378) = 2,70$ ,  $p < 0.05$ . Sonuca göre evli personeller (ort= 3,57), bekar personellere (ort=3,35) göre daha olumludur. İki boyutun sonucuna bakarak personellerin medeni durumlarına göre işe bağlılık fark göstermekte olup, evli personellerin işe bağlılıkları daha yüksek çıkmıştır.

## X ve Y Kuşak Farklılıklarının İşe Bağlılık ve Motive Eden Faktörler Açısından İncelenmesi

Motivasyonun alt boyutlarından içsel motivasyon boyutunda medeni duruma göre çalışanlar arasında anlamlı bir fark çıkmıştır,  $ort(378)=3,05$ ,  $p<0.05$ . Sonuca göre evli personeller ( $ort= 3,42$ ), bekar personellere ( $ort=3,16$ ) göre daha olumludur. Motivasyonun alt boyutlarından motive olmama boyutunda medeni duruma göre çalışanlar arasında anlamlı bir fark çıkmıştır,  $ort(378)=2,28$ ,  $p<0.05$ . Sonuca göre bekar personeller ( $ort= 2,03$ ), evli personellere ( $ort=1,84$ ) göre daha olumludur. Motivasyonun alt boyutlarından içe yansıtılan düzenleme boyutunda medeni duruma göre çalışanlar arasında anlamlı bir fark çıkmıştır,  $ort(378)=2,16$ ,  $p<0.05$ . Sonuca göre evli personeller ( $ort= 3,56$ ), bekar personellere ( $ort=3,40$ ) göre daha olumludur.

**Tablo 5: Kuşaklar Arası İşe Bağlılık ve Motivasyon Boyutları Arasında t-Testi**

	Kuşaklar	N	Ort	Ss	t	df	P
<b>İŞE ADANMA</b>	X Kuşağı	122	3,7154	,67546	4,444	379	,000
	Y Kuşağı	259	3,3387	,81311	4,748		
<b>İŞE YOĞUNLAŞMA</b>	X Kuşağı	122	3,6344	,67723	2,730	379	,007
	Y Kuşağı	259	3,4000	,82669	2,931		
<b>İÇSEL MOTİVASYON</b>	X Kuşağı	122	3,5262	,76502	3,477	379	,001
	Y Kuşağı	259	3,2054	,87327	3,646		
<b>MOTİVE OLMAMA</b>	X Kuşağı	122	1,6858	,72512	-4,009	379	,000
	Y Kuşağı	259	2,0360	,82671	-4,202		

Çalışanların işe bağlılık ve motivasyonlarının kuşak durumlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için değişkenler ile kuşaklar arasında t-testi yapılmıştır. Tablo 5'e bakıldığında kuşaklararası işe bağlılığın iki alt boyutuyla da anlamlı farklılıkların olduğu gözlenmektedir ( $p<0.05$ ). Motivasyon değişkeninin içsel motivasyon ve motive olmama arasında kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir ( $p<0.05$ ). Bu duruma göre X ve Y kuşaklarının işe bağlılık ve içsel motivasyon, motive olmama konularında aralarında önemli düzeyde farklılıklar mevcuttur. Motivasyonun diğer iki alt boyutu olan dışsal motivasyon ile içe yansıtılan düzenlemeler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Kuşakların bu konularda farklılaşmadıklarını söyleyebiliriz.

**Tablo 6: Eğitim Durumu ile İşe Bağlılık ve Motivasyon Boyutları Arasındaki Farkı Belirlemeye Yönelik ANOVA Analizi**

	Kareler Toplamı	df	Ort	F	P
İÇE YANSITILAN DÜZENLEME	8,139	5	1,628	2,959	,012
	206,271	375	,550		
	214,410	380			

Eğitim durumunun ile işe bağlılık ve motivasyon arasında anlamlı bir fark olup olmadığını görebilmek için Anova testi uygulanmıştır. Tabloya göre işe bağlılığın iki alt boyutu ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır,  $p>0,05$ . Diğer değişkenimiz motivasyon ile ise üç alt boyutuyla anlamlı bir ilişki çıkmazken içe yansıtılan düzenleme boyutu ile anlamlı bir ilişki çıkmıştır,  $p<0,05$ .

**Tablo 7: İşyerinde Çalışılan Yıl ile İşe Bağlılık ve Motivasyon Boyutları Arasındaki Fark Testi**

	Kareler Toplamı	Df	Ort	F	P
İŞEADANMA	11,639	3	3,88	6,474	0,00
	225,906	377	0,599		
	237,545	380			
İŞEYOĞUNLAŞMA	5,055	3	1,685	2,746	0,043
	231,318	377	0,614		
	236,373	380			

Personellerin iş yerinde çalıştıkları yılın, işe bağlılık ve motivasyon ile arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını görmek için anova testi uygulanmıştır. Tablo 7'ye göre işe bağlılığın iki alt boyutu ile personellerin buldukları iş yerinde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir,  $p<0,05$ . Bir diğer değişkenimiz motivasyonun alt boyutları ile işyerinde çalışılan süre arasında anlamlı bir farklılık çıkmamaktadır,  $p>0,05$ .

Personellerin çalıştıkları kurumdan önce yaptıkları iş değişiklikleri sayısına göre işe bağlılık ve motivasyon ile anlamlı farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre ise

## X ve Y Kuşak Farklılıklarının İşe Bağlılık ve Motive Eden Faktörler Açısından İncelenmesi

işle bağlantılığın alt boyutları ile motivasyonun alt boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür,  $p>0,05$ .

**Tablo 8: Bankanın Türü ile İşe Bağlılık ve Motivasyon Boyutları Arasındaki Farkı Belirlemeye Yönelik ANOVA Analizi**

	Kareler Toplamı	df	Ort	F	P
İÇE YANSITILAN DÜZENLEME	6,122	3	2,041	3,694	0,012
	208,288	377	0,552		
	214,41	380			

Personellerin çalıştıkları bankanın türüne göre işle bağlantılılık ve motivasyon ile arasında anlamlı farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan anova testi sonucunda işle bağlantılılık ile çalışılan bankanın türü arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır,  $p>0,05$ . Çalışılan bankanın türü ile motivasyonun dört alt boyutundan sadece işle yansıtılan düzenleme boyutu ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir,  $p<0,05$ . (Tablo 8)

**Tablo 9: Çalışılan Yer ile İşe Bağlılık ve Motivasyon Boyutları Arasındaki Farkı Belirlemeye Yönelik ANOVA Analizi**

	Kareler Toplamı	Df	Ort	F	P
İÇSEL MOTİVASYON	8,588	3	2,863	4,034	0,008
	267,517	377	0,71		
	276,105	380			

Personellerin çalıştıkları yer ile işle bağlantılılık ve motivasyonları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı incelenmektedir. Bunun için yapmış olduğumuz anova testine göre, personellerin işle bağlantılılıkları ile çalıştıkları yerin arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir,  $p>0,05$ . Çalıştıkları yere göre motivasyon arasında ki duruma bakıldığında ise motivasyonun dört alt boyutunda bir tanesi olan işle motivasyonu ile anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir,  $p=0,008<0,05$ . (Tablo 9).

**Tablo 10: İşe Bağlılık ve Motivasyon Arasında ki Korelasyon Tablosu**

	Ortalama	1	2	3	4	5	6
İşe Adanma (1)	3,4593	1					
İşe Yoğunlaşma (2)	3,4751	,627**	1				
İçsel Motivasyon (3)	3,3081	,668**	,359**	1			
Dışsal Motivasyon (4)	2,5932	-,006	,055	,174**	1		
Motive Olmama (5)	1,9239	-,448**	-,268**	-,342**	,323**	1	
İçe Yansıtılan Düzenleme (6)	3,4915	,370**	,346**	,424**	,363**	-,132**	1

\*\*Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 10' da ki değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde Tabloda en yüksek ilişki işe adanma ile içsel motivasyon arasında pozitif korelasyon  $p<0,01$  (.668) düzeyinde anlamlıyken, en düşük ilişki motive olmama ile işe yoğunlaşma arasında negatif korelasyon  $p<0,01$  (-.448) düzeyinde anlamlıdır.

Tabloya göre içe yansıtılan düzenleme boyutu ile işe adanma, işe yoğunlaşma, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönlü bir anlam ilişkisi bulunurken ( $p<0,01$ ), motive olmama ile arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu görüyoruz ( $p<0,01$ ). Motive olmama ile dışsal motivasyonun pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi bulunurken ( $p<0,01$ ), işe adanma, işe yoğunlaşma ve içsel motivasyon arasında negatif yönlü bir anlam ilişkisi bulunmaktadır ( $p<0,01$ ). Dışsal motivasyon ile içsel motivasyon arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,01$ ). İçsel motivasyon ile işe adanma ve işe yoğunlaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,01$ ). İşe yoğunlaşma ile işe adanma arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,01$ ).

## X ve Y Kuşak Farklılıklarının İşe Bağlılık ve Motive Eden Faktörler Açısından İncelenmesi

**Tablo 11: Motivasyon Alt Boyutlarının İşe Adanmaya Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi**

	B	Standart Hata	Beta			Tolerance	VIF
Sabit	1,828	0,186		9,818	0,00		
İçsel Motivasyon	0,511	0,039	0,55	12,966	0,00	0,715	1,399
Motive Olmama	0,209	0,041	-0,215	-5,072	0,00	0,718	1,392
İçe Yansıtılan Düzenleme	0,146	0,045	0,138	3,272	0,001	0,72	1,388

Bağımlı Değişken: İşe Adanma, F:100,091, R: ,718, R Square: ,516, P: ,000, Durbin Watson: 1,942

Motivasyonun alt boyutları ile İşe bağlılığın alt boyutu işe adanma arasında yapmış olduğumuz çoklu regresyon analizi sonucunda Tablo 11’de görüldüğü üzere genel olarak anlamlı bir sonuç elde edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Tabloyu incelediğimizde motivasyonun alt boyutlarından içsel motivasyon, motive olmama ve içe yansıtılan düzenlemeler ile işe adanma arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Anlamlı farkın bulunduğu içsel motivasyon ile işe adanma arasında t değeri incelendiğinde pozitif yönlü bir farkın olduğu görülmektedir. Yani içsel motivasyonlarını yüksek tuttuğumuzda çalışanların işlerini sevmeleri, işe adanmalarını pozitif yönde etkilenecektir. Anlamlı farkın bulunduğu bir diğer alt boyut olan motive olmama ile işe adanma arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların işyerinde motive olmamaları onların işe adanmalarını olumsuz yönde etkilenmektedir. Buna göre çalışanların motive olamadıkları durumları belirleyerek ortadan kaldırarak onların işi sahiplenip işe adanmaları yönünde olumlu bir sonuç elde edebiliriz. Bir diğer anlamlı alt boyutumuz olan içe yansıtılan düzenlemeler ile işe adanma arasında pozitif yönde anlamlı fark bulunmuştur. Çıkan sonuca göre bireylerin işyerinde içsel olarak işe bağlılıklarını arttırarak onların işe sahip çıkmaları, işe adanmalarını pozitif yönde etkilemektedir. Motivasyonun alt boyutu olan dışsal motivasyon ile işe adanma arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Buna göre bireylerin, üstlerinin kendilerine yönelik olan tutumları işe adanmalarını etkilememektedir. İşe adanma üzerinde yordayıcılığı en yüksek olan alt boyut ( $\beta = ,511$ ) içsel motivasyondur. Bireylerin işe adanmalarında en büyük etken bireylerin içsel duygu ve tutumları olmuştur. İşe adanma üzerinde yordayıcılığı yüksek olan bir diğer alt boyut ise ( $\beta : ,146$ ) içe yansıtılan düzenlemelerdir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (1,942) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunsuz bir ilişkinin var olduğu görülmektedir.

**Tablo 12: Motivasyon Alt Boyutlarının İşe Yoğunlaşmaya Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi**

MOTİVASYONUN ALT BOYUTLARI	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2,292	0,239		9,601	0,00
İçsel Motivasyon	0,187	0,05	0,203	3,712	0,00
Motive Olmama	-0,157	0,053	-0,161	-2,962	0,003
İçe Yansıtılan Düzenleme	0,257	0,057	0,245	4,501	0,00
Bağımlı Değişken: İşe Yoğunlaşma, F:23,437, R: ,447, R Square: ,200, P: ,000, Durbin Watson: 1,923					

Motivasyonun alt boyutları ile İşe bağlılığın alt boyutu işe yoğunlaşma arasında yapmış olduğumuz çoklu regresyon analizi sonucunda Tablo 12’de de görüldüğü gibi genel olarak anlamlı bir sonuç elde edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Tablo’yu incelediğimizde motivasyonun alt boyutlarından içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve içe yansıtılan düzenlemeler ile işe adanma arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Anlamlı farkın bulunduğu içsel motivasyon ile işe yoğunlaşma arasında t değeri incelendiğinde pozitif yönlü bir farkın olduğu görülmektedir. Yani içsel motivasyonlarını yüksek tuttuğumuzda çalışanların işlerine yoğunlaşmaları pozitif yönde etkilenecektir. Anlamlı farkın bulunduğu bir diğer alt boyut olan motive olmama ile işe yoğunlaşma arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların işlerinde motive olmamaları onların işe yoğunlaşmalarını olumsuz yönde etkilenmektedir. Buna göre çalışanların motive olamadıkları durumları belirleyerek ortadan kaldırarak onların işlerini severek yapmalarını, işe yoğunlaşmaları yönünde olumlu bir sonuç elde edebiliriz. Bir diğer anlamlı alt boyutumuz olan içe yansıtılan düzenlemeler ile işe yoğunlaşma arasında pozitif yönde anlamlı fark bulunmuştur. Çıkan sonuca göre bireylerin işlerinde içsel olarak motivasyonlarını arttırarak onların işi sevmelerini, işe yoğunlaşmalarını pozitif yönde etkilemektedir. Motivasyonun alt boyutu olan dışsal motivasyon ile işe yoğunlaşma arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Buna göre bireylerin, üstlerinin kendilerine yönelik olan tutumları bireylerin işi sahiplenmeleri, sevmeleri yani işe adanmaları yönünde etkilememektedir. İşe yoğunlaşma üzerinde yordayıcılığı en yüksek olan alt boyut ( $\beta = ,257$ ) içe yansıtılan düzenlemelerken ikinci yordayıcılığı yüksek olan alt boyut ( $\beta: ,187$ ) içsel motivasyon olarak bulunmuştur. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (1,923) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunsuz bir ilişkinin var olduğu görülmektedir.

## X ve Y Kuşak Farklılıklarının İş Bağlılık ve Motive Eden Faktörler Açısından İncelenmesi

**Tablo 13: Motivasyonun İş Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Sig.	Denklik Katsayısı	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerance	VIF
Sabit	2,560	,196		,000	,000		
Motivasyon	,321	,068	,235	,000	,000	1,000	1,000
Bağımlı Değişken: İş Bağlılık, F:22,091, R: ,235, R Square: ,055, P: ,000, Durbin Watson: 1,887							

Bağımlı değişkenimiz işe bağlılık ile bağımsız değişkenimiz olan motivasyon arasında yapmış olduğumuz regresyon analizine göre aralarında anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ). Tablo 13’de ki analiz sonucunda t değerine bakıldığında bireylerin motivasyonları yüksek tutulduğunda işe bağlılıklarının artacağı yönde pozitif yönlü bir sonuca ulaşılmıştır. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (1,887) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunsuz bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda genel anlamda “Motivasyonun bireylerin işe bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” diyebiliriz. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre oluşan ana hipotezimiz ve alt değişkenlerimizin hipotezi şu şekildedir;

**H1:** Motivasyon faktörlerinin çalışanların işe bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H2:** Motivasyon faktörlerinden “işsel motivasyon” faktörünün, çalışanların işe bağlılıklarında “işe adanma” faktörü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3:** Motivasyon faktörlerinden “işe yansıtılan düzenleme” faktörünün, çalışanların işe bağlılıklarında “işe adanma” faktörü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H4:** Motivasyon faktörlerinden “motive olmama” faktörünün, çalışanların işe bağlılıklarında “işe adanma” faktörü üzerinde negatif bir etkisi vardır.

**H5:** Motivasyon faktörlerinden “işsel motivasyon” faktörünün, çalışanların işe bağlılıklarında “işe yoğunlaşma” faktörü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H6:** Motivasyon faktörlerinden “işe yansıtılan düzenleme” faktörünün, çalışanların işe bağlılıklarında “işe yoğunlaşma” faktörü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H7:** Motivasyon faktörlerinden “motive olmama” faktörünün, çalışanların işe bağlılıklarında “işe yoğunlaşma” faktörü üzerinde negatif bir etkisi vardır.

### 6. Sonuç

Bu araştırma; yalnızca İstanbul şehrinde bankacılık sektöründe çalışan bireylerin düşüncelerini temel almaktadır. Anketin tamamlanması esnasında katılımcılardan bazılarının gönülsüz olması örneklem sayısına ulaşmayı zorlaştıran etkenlerden biridir. Araştırmanın maliyet bakımından ve zaman kısıtı gibi nedenlerden dolayı tüm personellere uygulanamamıştır.



Araştırmamızın bağımlı değişkeni olan işe bağlılık yapılan faktör analizi sonucunda hiçbir soru çıkarılmamış ve 2 boyut altında toplanmıştır. Birinci boyut olan işe adanma; çalışanların işlerine karşı istek ve hevesleri, çalışmanın bireydeki bedenen hissettirdiği hissiyatı, bireylerin işte kendilerini güçlü ve dinç hissetme durumlarını, yaptıkları işi anlamlı bulma ve işleriyle gurur duyma düzeylerini, işlerine karşı istekli olma durumlarını, işlerini ilginç ve özel bulma durumlarını, yoğun bir şekilde çalışmanın yaptıkları işte onları mutlu ettiği, çalışırken zamanın hızlı geçtiği ve çalışmanın hiç bitmemesini istemeleri ile ilişkilendirilmişken işe bağlılığın bir diğer boyutu olan işe yoğunlaşma; bireylerin çalışırken sadece işlerine konsantre olmaları, bireylerin kendilerini işlerine odaklanarak etraftaki her şeyle ilişkisini kesmesi, çalışmalarına ara vermeden uzun süre çalışmaları ve yaptıkları işin olumlu ya da olumsuz ilerlemesinin onları etkilememesi ile ilişkilendirilmiştir. Araştırmamızın bağımsız değişkeni olan motivasyon ise yapılan faktör analizi sonucunda ölçekten üç sorunun (8, 12 ve 13. sorular) faktör yükü düşük olduğu için çıkartılmıştır. Çıkarılan ifadeler bireylerin işlerinde kişisel değerleri için çaba sarf ettikleri, çaba sarf ettikleri takdirde yönetici, amir vb. kişiler tarafından ekonomik olarak ödüllendirileceklerini, işlerinde çaba sarf etmelerinin kişisel olarak özel bir anlamı olmasını ifade etmektedir. Çıkarılan bu üç soru ile birlikte faktör analizi sonucunda motivasyon dört boyut altında toplanmıştır. Birinci boyutu olan içsel motivasyon; çalışanların işlerinde çaba göstermelerinin yaptıkları işi heyecanlı bulmaları, bu işi yaparken kendilerini mutlu hissetmeleri, eğlenmeleri, işlerini ilginç bulmaları, yaptıkları işin kendilerine gurur vermesi ve kişisel değerleri ile uyumlu olması ile ilişkilendirilmiştir. İkinci boyutumuz olan dışsal motivasyon; bireylerin işyerinde çaba göstermelerinin başkalarının (amir, yönetici, aile vb.) tarafından onaylarını almak, kendilerine saygı duymalarını sağlamak ve yapılacak eleştirilerden kaçınmak ile ilişkilendirilmiştir. Motivasyonun bir diğer boyutu olan motive olmama ise; bireylerin çalışırken zamanlarını israf etmesi, yaptıkları işin çaba sarf etmeye değer olmaması ve işlerini anlamsız bulmaları ile ilişkilendirilmiştir. Motivasyonun son boyutu olan işe yansıtılan düzenleme; bireylerin işlerinde çaba sarf etmediklerinde oluşacak mahcupluk duygusu, kendilerini kötü hissetme, başkalarının (amir, yönetici, aile vb. ) onlara iş güvenliği sağlamamaları ve işlerini kaybetme riskleri ile ilişkilendirilmiştir.

Araştırmaya katılanların çoğu erkek olmakla birlikte kadınların sayısı da azımsanamaz. Medeni durum itibariyle evli olanların katılımı daha fazla iken eğitim durumu bakımından çoğunluğun lisans düzeyinde olduğu takibinde yüksek lisansın geldiğini görmekteyiz.

Araştırma bulgularına baktığımız zaman işe yoğunlaşma ile işe adanma arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır. Buna göre işine yoğunlaşan bireylerin işine kendilerini daha çok adayacakları, işlerini seveceklerini genel anlamda işlerine daha bağlı olacakları yönünde yorumlanabilir. İçsel motivasyon ile işe yoğunlaşma arasında pozitif korelasyon düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Çıkan sonuca göre içsel motivasyonu yüksek olan bireylerin işlerine yoğunlaşmaları yönünde anlamlı bir artış elde edilecektir. Dışsal motivasyon ile işe adanma arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu çıkan sonuca göre bireyleri dışsal motivasyon yani yönetici, amir vs. üst

## X ve Y Kuşak Farklılıklarının İşe Bağlılık ve Motive Eden Faktörler Açısından İncelenmesi

düzeydeki kişilerin personeller üzerinde ki etkisi personellerin işe adanma, işlerini sahiplenmesi yönünde etkisi yoktur. Dışsal motivasyon ile işe yoğunlaşma arasında da anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Çıkan bu sonuca göre personelleri yönetici, amir vs. tarafından etkilenmesi işlerine daha fazla yoğunlaşmaları üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Dışsal motivasyon ile içsel motivasyon arasında pozitif korelasyon düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Yani personellerin dışsal motivasyon olarak etkilenmeleri bireylerin işyerinde içsel motivasyonlarını arttırdıkları yönünde olumlu etki göstermektedir. Motive olmama ile işe adanma arasında negatif korelasyon düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Çıkan sonuca göre motivasyonu düşük, işlerini anlamlı bulmayan bireylerin işlerine adanmalarını olumsuz düzeyde etkiledikleri görülmektedir. Tabloya göre motive olmama ile işe yoğunlaşma arasında negatif korelasyon düzeyinde anlamlı görülmektedir. Buna göre motivasyonu düşük olan, işlerini anlamlı bulmayan bireylerin işlerine yoğunlaşmalar, işlerini sevmelerini olumsuz düzeyde etkiledikleri görülmektedir. Tabloya göre motive olmama ile içsel motivasyon arasında negatif korelasyon düzeyinde anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Çıkan sonuca göre motivasyonu düşük olan bireylerin, işlerini anlamlı bulmayan bireylerin işlerinde içsel olarak kendi motivasyonlarını olumsuz düzeyde etkiledikleri görülmektedir. Tabloya göre motive olmama ile dışsal motivasyon ile pozitif korelasyon düzeyinde anlamlı çıkmıştır. İçe yansıtılan düzenleme ile işe adanma arasında pozitif korelasyon düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Sonuca göre bireylerin işyerinde içsel olarak işe bağlı olmaları, işlerinde çaba sarf etmelerinin kendi içsel düzenlemelerinden kaynaklı olması onların işe adanmalarını, işlerine sahip çıkmalarını olumlu yönde etkilemektedir. Tabloya göre içe yansıtılan düzenleme ile işe yoğunlaşma arasında pozitif korelasyon düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Yani bireylerin içe yansıtılan düzenlemeleri onların işlerine daha fazla yoğunlaşmaları yönünde olumlu etkilemektedir. İçe yansıtılan düzenlemeler ile içsel motivasyon arasında pozitif korelasyon düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bireylerin içe yansıtılan düzenlemeleri yüksek olduğu sürece kendi içsel motivasyonlarını olumlu düzeyde etkilemektedir. İçe yansıtılan düzenlemeler ile dışsal sosyal arasında pozitif korelasyon düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Çıkan sonuca göre bireylerin içe yansıtılan düzenlemeleri olumlu yönde arttığı takdirde dışsal sosyal yönde de olumlu düzeyde artış göstermektedir. İçsel yansıtılan düzenlemeler ile motive olmama arasında negatif korelasyon düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Sonuç olarak içe yansıtılan düzenlemeler pozitif yönde arttıkça bireylerin motive olmama durumları azalacak ve bireylerin motivasyonu artacaktır.

Bağımlı değişkenimiz olan işe bağlılık ile bağımsız değişkenimiz motivasyonun alt boyutları ile yapmış olduğumuz regresyon analizi sonuçlarına göre; işe adanma ile motivasyonun alt boyutları arasında genel olarak anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. Motivasyonun alt boyutlarından içsel motivasyon, motive olmama ve içe yansıtılan düzenlemeler ile işe adanma arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Anlamlı farkın bulunduğu içsel motivasyon ile işe adanma arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Anlamlı farkın bulunduğu bir diğer alt boyut olan motive olmama ile işe adanma arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer anlamlı alt boyutumuz

olan ie yansıtılan düzenlemeler ile ie adanma arasında pozitif yönde anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre çalışanların içsel motivasyonlarını ve ie yansıtılan düzenlemeleri pozitif, motive olmama durumunu da negatif yönde arttırıldığı zaman çalışan bireylerin ie adanmaları da artacaktır. Motivasyonun alt boyutu olan dışsal motivasyon ile ie adanma arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bireylerin motive olamadıkları durumu ortadan kaldırmaya çalışarak çalışanların ie adanmalarını arttırılabilir. Motivasyonun alt boyutları ile ie bağlılığın alt boyutu ie yoğunlaşma arasında yapmış olduğumuz çoklu regresyon analizi sonucunda genel olarak anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. ie yoğunlaşma ile içsel motivasyon, motive olmama, ie yansıtılan düzenlemeler ile anlamlı bir farklılık çıkmıştır. içsel motivasyon ile ie yansıtılan düzenlemelerle arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğunu görürken, anlamlı ilişkinin çıktığı motive olmama ile ie yoğunlaşma arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yani bireylerin içsel motivasyon ve ie yansıtılan düzenlemeleri arttırıldığında ie yoğunlaşmaları da artarken, bireylerin işyerindeki motive olamadıkları durumları ortadan kaldırmaya çalışarak pozitif yönde etkilenebilir. Motivasyonun alt boyutu olan dışsal motivasyon ile ie yoğunlaşma arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bağımlı değişkenimiz ie bağlılık ile bağımsız değişkenimiz olan motivasyon arasında yapmış olduğumuz regresyon analizine göre aralarında anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucunda t değerine bakıldığında bireylerin motivasyonları yüksek tutulduğunda ie bağlılıklarının artacağa yönde pozitif yönlü bir sonuca ulaşılmıştır.

Yapılan alışanların, ie bağlılık ve motivasyonlarının cinsiyetlere göre fark gösterip göstermediğine bakmak amacıyla t-testi uygulanmıştır. Test sonucuna bakıldığında ie bağlılığın alt boyutu olan ie adanma boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ie bağlılığın diğer alt boyutu olan ie yoğunlaşma ve motivasyonun alt boyutu olan dört alt boyut incelendiğinde ise cinsiyet ile aralarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çalışanların ie bağlılıkları ile medeni durumlarına göre fark gösterip göstermediğine bakmak amacıyla yapmış olduğumuz t-testi sonucuna göre personellerin ie adanma, ie yoğunlaşma, içsel motivasyon, motive olmama, ie yansıtılan düzenleme boyutlarının medeni duruma göre anlamlılık göstermekteyken dışsal motivasyon ile anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Kuşaklararası farklılıklara bakıldığında ie bağlılık ve motivasyonun içsel motivasyon, motive olmama boyutları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Yaş aralığı ile ie bağlılık ve motivasyon arasında anlamlı bir fark olup olmadığını görebilmek için Anova testi uygulanmıştır. Tabloya göre ie bağlılık ve motivasyonun tüm alt boyutları ile yaş aralıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Eğitim durumunun ile ie bağlılık ve motivasyon arasında anlamlı bir fark olup olmadığını görebilmek için yapmış olduğumuz anova testi sonucuna göre ie bağlılığın iki alt boyutu ve motivasyonun ie yansıtılan düzenlemeler boyutu haricinde diğer alt boyutları ile anlamlı bir ilişki görülmüştür. Personellerin iş yerinde çalıştıkları yılın, ie bağlılık ve motivasyon ile arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını görmek için yapmış olduğumuz anova testine göre ise ie bağlılık ile arasında anlamlı bir farklılık görülürken motivasyonun alt boyutları ile

## X ve Y Kuşak Farklılıklarının İşe Bağlılık ve Motive Eden Faktörler Açısından İncelenmesi

anlamlandırılmamıştır. Çalışanların değiştirdikleri iş sayısı ile işe bağlılık ve motivasyon arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bireylerin çalıştıkları bankanın türü ile de işe bağlılık ve motivasyon arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Personellerin çalıştıkları yer ile işe bağlılık ve motivasyonları ile de aralarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Kuşaklararası işe bağlılık ve motivasyonları ile ilgili yapmış olduğumuz araştırma neticesinde kuşaklararasıda motivasyonlarının işe bağlılıklarını etkileme düzeylerinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Büyük bir bölümü iş dünyasına atılmış olan Y kuşağı, oluşturdukları bu farklılıklarla çoğu zaman X kuşağında ki iş arkadaşları, yöneticileri tarafından da anlaşılammamaktadır. Pek çok X kuşağı tarafından farklı oldukları için yadırganan Y kuşağını anlamaya çalışmamız iş hayatını daha olumlu yönde etkilemeyecek midir? Peki ama Y kuşağını motive eden faktörler nelerdir? Gelecekte bu konu üzerine yapılacak çalışmaların iş dünyasına büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 7. Kaynakça

- Acılıoğlu, İ. (2015). “İş”te Y Kuşağı, Ankara: Elma Yayınevi.
- Aka, B. (2018). “Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma” , Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 9 (20), 118-135.
- Akın, A. (2013), “Y Kuşağını Anlamak”, (09.06.2013), Cumhuriyet Gazetesi, [http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/diger/426778/Y\\_kusagini\\_anlamak\\_.html#](http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/diger/426778/Y_kusagini_anlamak_.html#), 27.11.2018.
- Altuntuğ, N. (2012). “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu Ve Geleceğin Tüketici Profili”, Süleyman Demirel Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1 (4), 203-212.
- Ayhün Erden, S. (2013). “Kuşaklar Arası Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları” , Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (1), 93-112.
- Baran, A. (2018). “X ve Y Kuşağı Mensubu Satış Danışmanlarının Motivasyon Faktörleri Arasındaki Farklılıklar; Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi. TC. Maltepe Üniversitesi.
- Bulutlar, F. Ve Öz, E. Ü. (2010). “Kurumsal Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 12 (2), 75-88.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). ‘Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı’, Pegem A Yayıncılık: Ankara.
- Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2017). “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması”, Mediterranean Journal of Humanities, 7(1), 143-156.
- Ertaş, G. D. (2017). “Kurumsal İşletmelerde X, Y Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi” Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi.

- Eryılmaz, A. Ve Doğan, T. (2012), “İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi”, Klinik Psikiyatri, 15: 49-55
- Gündoğmuş, F. (2017). “Muhasebe Meslek Mensuplarında İş Yaşam Dengesinin Meslek Etiğine Ve İşe Bağlılığa Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi
- Güner, A.R. (2007). Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi
- Kayacan, E. (2016). “X ve Y Kuşakları Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Çalışması”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S. Ve Çetin, E. İ. (2010). “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, 53, 183-198.
- Metin, S. Ve Kızıldağ, D. (2017). “X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (40), 340-363.
- Özaltaş Serçek, G. ve Serçek, S. (2017). “X,Y ve Z Kuşaklarındaki Turistlerin Destinasyon İmaj Algılarının Karşılaştırılması”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/ Journal of Travel and Hospitality Management, 14 (1), 6-19.
- Selen, U. (2016). “Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği” Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi.
- Şimşek, M. Ş. Ve Çelik, A. (2011). *İşletme Yönetimi*, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Terlemez, B., Şahin, D. Ve Dilek, F. (2015). “Namık Kemal Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Motivasyon Düzeyleri”, Pamukkale Journal Of Eurasian Socioeconomic Studies, 2 (2), 67-68.
- Tınaz, P. (2015). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, İstanbul: Beta Kitap.
- Timuroğlu, M. K. Ve Balkaya, E. (2016). “Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi –Bir Uygulama–”, U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 89-113.
- Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/>, (Erişim tarihi: 02 Aralık 2018).
- Türkiye Bankalar Birliği, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr), (Erişim tarihi: 08 Ocak 2019).
- Yılmaz, K. (2013). Hemşireliği Gelecekte Nasıl Bir Nesil Bekliyor. <http://www.acibademhemsirelik.com/e-dergi/62/docs/makale2-62.pdf> (27.11.2018).