

## ARAŞTIRMA MAKALESİ



Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi

*The Journal of International Social Sciences*

Cilt: 29, Sayı: 2, Sayfa: 203-210, TEMMUZ – 2019

**Makale Gönderme Tarihi:** 21.03.2019 **Kabul Tarihi:** 16.08.2019

# X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON ARAÇLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

*Comparison of Instruments of Motivation for X and Y Generations Workers*

**Ender TUNÇER HELVACIOĞLU<sup>1</sup>**

**Sevcan FIRIN<sup>2</sup>**

**Öz**

Ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, niteliklerde, beklentilerde ve kuşak anlayışında değişime neden olmuştur. Kuşaklar konusunda tam bir görüş birliği olmamakla birlikte 1960-1980 arası doğanlar X, 1980-2000 arasında doğanlar Y kuşağı olarak nitelendirilmektedir. 1980'lerden önce X kuşağı çalışanlarına rastlanırken bugün X ve Y kuşağına bir arada rastlanmaya başlanmıştır. Kuşakları bir arada tutabilmek ve çatışmalarını engelleyebilmek için farklı strateji ve politikalar uygulanmaya başlanmıştır. Bugün X ve Y kuşağı çalışanlarına en çok hangi sektörde rastlandığı; X ve Y kuşağı çalışanlarının motivasyon araçları tartışılmaktadır. Çalışmada X ve Y kuşağı motivasyon araçları karşılaştırılmıştır. Afyonkarahisar'daki hastanelerde yapılan çalışmada veriler Mottaz'ın (1985) iş motivasyon ölçeği ile toplanmıştır. X ve Y kuşaklarının içsel ve dışsal motivasyon araçlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yapılan bu araştırma sonucuna göre, hastane çalışanlarının içsel motivasyon araçlarını önemseme eğilimi dışsal motivasyon araçlarını önemseme eğilimlerine kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** X kuşağı, Y kuşağı, Motivasyon

### ABSTRACT

The developments in economic, social, and technological areas have caused to change the qualities, expectations, and understanding of generation. Generally, people born between 1960-1980 are characterized as X generation, and between 1980-2000 as Y generation. While employees of X generation were encountered before 1980s, X and Y generations start to be seen together today. Various strategies and policies have begun to be implemented for holding the generations together and preventing their conflict. The matters of debate are in which sector the employees of X and Y generations are encountered especially nowadays and which instruments motive the employees of these generations. In the current study, instruments of motivation for X and Y generations were compared. The study was conducted in the hospitals in Afyonkarahisar and work motivation scale developed by Mottaz (1985) was used to collect data. It was concluded that instruments of intrinsic and extrinsic motivations differed for these generations. In addition, according to the results of this study, it can be said that the tendency of the hospital employees to care about the intrinsic motivation instruments is higher than the tendency to care for the extrinsic motivation instruments.

**Key Words:** X Generation, Y Generation, Motivation

### 1.GİRİŞ

“Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını taşıyan, dolayısıyla birbirine benzer sorumluluklarla yükümlü olmuş kişiler topluluğu” kuşak olarak tanımlanmaktadır Türk Dil Kurumu,

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi., Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, AFYONKARAHİSAR  
e-posta: [endertuncer@aku.edu.tr](mailto:endertuncer@aku.edu.tr) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3715-2131>

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Altıntaş Meslek Yüksekokulu, Altıntaş-KÜTAHYA  
e-posta: [sevcan.firin@dpu.edu.tr](mailto:sevcan.firin@dpu.edu.tr) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8914-100X>

[TDK], 2016). Literatür incelendiğinde motivasyon, kariyer, iş tatmini gibi konularda kuşakların birbirinden farklı özellikler ve beklentiler göstermesi kuşaklarla ilgili çalışmaların çeşitlenmesine neden olmuştur. Kuşakların farklı açılardan karşılaştırılmasına yönelik çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmada da kuşak kavramı, kuşak türleri, motivasyon kavramı anlatılmış, X ve Y kuşağı çalışanlarının motivasyon araçları arasında fark olup olmadığı anket yöntemi ile araştırılmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda X ve Y kuşağının içsel ve dışsal motivasyon araçlarına önem düzeyi arasında herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1 Kuşak**

Dünyada gelişen olaylar ve değişiklikler ile ortaya çıkan farklı zaman dilimlerine kuşak denilmektedir. Kuşak terimi çeşitli bilimlerde, aynı yaştan bir grup insanı ifade eden multidisipliner bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Berkup, 2014: 219). Yaşa bağlı farklılıklar; bireylerin karakterlerinin oluştuğu dönemlerde yaşanan teknoloji alanındaki ve sosyal alandaki değişimler, toplumsal hayatı etkileyen savaş, ekonomik buhranlar, siyasi olaylar gibi etkenlere bağlı olabilir. Bu bağlamda aynı dönemde doğup büyümüş, yaşça birbirine yakın insanların benzer düşünce ve davranışlar içinde olacağı söylenebilir. Bu durum sosyolojik olarak kuşak kavramını ortaya çıkarmaktadır (Ölçüm ve Polat, 2016: 362). Bu doğrultuda kuşaklar gelenekçiler, bebek kuşağı, X kuşağı ve Y (milenyum) kuşağı olarak sınıflandırılmaktadır (Walton, 2011: 2).

#### **2.1.1. Gelenekçiler**

Bu kuşağı 1900-1945 yılları arasında doğanlar oluşturmaktadır. Bu kuşaktakilerin kişiliklerinin şekillenmesinde ve karakteristik özelliklerinin oturmasında benzer sosyo-kültürel, politik ve ekonomik olaylar büyük rol oynamaktadır (Berkup, 2014: 219).

#### **2.1.2. Bebek kuşağı**

Bebek kuşağı 1946 ve 1964 yılları arasında doğanların oluşturduğu jenerasyon olarak ifade edilmektedir. Şu anki yaşları sayesinde bebek kuşağı çalışanları genç çalışanlara ve şirketlere sunacak pek çok deneyim ve bilgiye sahip olmaktadır. Johnson ve Johnson' a (2010) göre, bebek kuşağı çalışanları emekli olmaya başladıkça, firmaların dikkatli olmaları ve engin deneyimleri ile pek çok şey sunan bu çalışanların yerine geçecek çalışanları hazırlamaları gerekmektedir çünkü bu firmalar için şaşırtıcı bir şekilde zor olabilir. Bebek kuşağı toplantı ve takım çalışmasını seven, geri bildirimini takdir etmeyen ve unvan ve dışa yönelik ödülleri önemli gören takım oyuncularını olarak tanımlanmaktadır (Vuokko, 2016: 4-5). Bebek kuşağı vatansever, sadakatli, nazik (kibar), muhafazakar ve kuruma inancı tam ve ayrıca değerleri dürüstlük, kendi isimlerini yapma, siyasal doğruluk ve toplumsal katılımı içermektedir (Walton, 2011:2-3). Bebek kuşağı süresince her yıl dört milyonun üzerinde doğan bebekle, bebek kuşağı şimdiye kadarki en büyük jenerasyondur. Bu jenerasyon 2008 yılı itibarı iş gücünün %40'ını oluşturmakta iken ilerleyen yıllarda, bebek kuşağı daha da hızlı emekli olmaya başladığı için bu sayının azalacağı ifade edilmektedir. Bebek kuşağı değişim periyodunda, yeni gelişen ekonomi ve 2. Dünya savaşından zafer kazanmış ebeveynleriyle büyümüşlerdir. Bu jenerasyon sorumluluk ve çok çalışmanın değerini vurgulayan ebeveynler tarafından yetiştirilmiştir. Onlar ayrıca vatandaşlık hakkı ile birlikte cinsiyet eşitliğinin daha önemli hale geldiği ve kadın hareketlerinin meydana geldiği bir zamanda yetişmişlerdir. Bunlardan dolayı bebek kuşağı vatansever olarak da tanımlanmaktadır (Walton, 2011: 2-3).

#### **2.1.3. X Kuşağı**

X kuşağı, teknolojik gelişmelere açılan ilk “kapı anahtarı” olarak görüldü ve bu nedenle de teknolojik gelişmelerden çok etkilendi. Finansal olarak da ekonomik ve sosyal şüphecilığe sebep olan geniş çaplı iş kaybı ve enflasyon artışı yaşadılar. O dönemde yaşanan bu olaylar kişilerin ayırt edici özelliklerini karakterize etmiş ve merkezi otoriteye karşı güven konusunda sıkıntı yaşamışlardır (Oblinger ve vd.,2005: 67). Çalkantılı bir dünyanın belirsizlikleriyle mücadele etmek zorunda kalan X kuşağı, bu yüzden “kayıp kuşak” olarak da adlandırılmaktadır. Yaşadıkları gelecek kaygısı; bu

kuşağı çok çalışmaya, kariyer yapmaya ve daha çok para kazanmaya odaklanmıştır (Altuntuğ, 2012: 205-206). X kuşağı geleneklere ve yeni nesil teknolojiye sadık kalan eski nesiller arasında bir geçiş nesli olarak düşünülmektedir. Gelecek için endişelilerdir. Sabırsızdırlar ve onlar için kıdem önemli değildir. Sıranın kendilerine gelmesini beklemezler, iyi iş yaptıklarında fark edilmek ve ödüllendirilmek isterler. Onları mutlu etmek kolay değildir her şeyden şikâyetçi olurlar 1960 ve 1980 yılları arası doğanları kapsayan x kuşağı, şüpheli, bağımsız, çalışkan, özgüveni yüksek, ilk yaşlarında sorumluluk alabilen, değişime açık olan kişiler olarak nitelendirilmektedir (Reilly, 2012: 3, Torun ve Çetin, 2015: 139, Berkup, 2014: 221).

#### 2.1.4.Y Kuşağı

1980 ile 2000 yılları arasında doğan ve diğerlerine göre daha neşeli olan Y kuşağı, gelecekle ilgili daha optimistlik ve merkezi otoriteye karşı daha güvenlidir. Toplulukçu ve grup çalışmasına önem veren kişilerdir. Kendilerini ifade etmeyi seven bağımsız Y'ler işlerine kendilerini çok fazla verdiklerinden saygıyı hak ettiklerine inanmaktadırlar (Torun ve Çetin, 2015: 139).

**Tablo 1: Kuşakların Değişkenlere Göre Karşılaştırılması**

	<b>Gelenekçiler (1900-1945)</b>	<b>Bebek Kuşağı (1946-1964)</b>	<b>X kuşağı (1965-1979)</b>	<b>Y kuşağı (1980-1994)</b>
<b>1-Temel değerler</b>	Otoritenin saygınlığı, disiplin	İyimser, bağlılık	Şüpheli, eğlenceli, formaliteye uymayan	Gerçekçi, güvenli, aşırı eğlenceli, sosyal
<b>2-Aile</b>	Geleneksel	Parçalanmış	Anne ve babaları çalışan	Birleşmiş aileler
<b>3-Eğitim</b>	İstek-hayal	Doğuştan kazanılan hak	Ulaşılmaması uzak	Masraflı
<b>4-Para ile ilgilenme</b>	Nakden ve peşin ödeme	Şimdi satın al sonra öde	Temkinli, ihtiyatlı, para biriktiren,	Kazandığını harcama
<b>5-İş etiği ve ahlak</b>	Sıkı çalışma, otoritenin saygınlığı	İşkolik	Vazifenin ve kendine güvenin elemine edilmesi, yapılandırmak, yönetmek ve kuşku	Sıradakine yönelme, birden fazla görevi üstlenme, azimli, girişimci ruhuna sahip, hoşgörülü, amaç odaklı
<b>6-İş</b>	Yükümlülük-zorunluluk	Heyecan verici, riskli	Zorlu iş, sözleşmeli	Yerine getirmek
<b>7-Etkileşim</b>	Bireysel	Takım oyuncusu	Girişimci	Katılımcı
<b>8-İletişim</b>	Resmi-şekilsel	Şahsen, kendi	Direk	E-posta, sesli posta
<b>9-İdeal liderlik</b>	Otoriter lider	Emreden lider	Düzenleyici lider	Yetki veren, iş birlikçi lider
<b>10-İş ve aile hayatı</b>	Bu iki zıt kutup birleşmez	Denge yok, iş yaşamı baskın	Dengede	Dengede

*Kaynak: Jiri, 2016: 108-109.*

#### 2.2. Motivasyon

Sevinç (2015:944) çalışma hayatında en önemli değerlerin insan olduğunu belirtmekte ve insan değerini verimli ve etkili kullanmak çalışmanın başarıya ulaşmasında önemli bir adım olarak görmektedir. İnsanın verimli çalıştırmak ise onu en iyi şekilde motive etmekle mümkün olmaktadır. Motivasyon kavramı örgütsel açıdan, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü anlamını taşımakta iken bireysel açıdan ise motivasyon, kişinin kendi gereksinimlerinin

doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreleri kapsamaktadır (İncir, 1984:2-3). Araştırmalar, insanların gerçekleştirme çabasında gördükleri özel amaçların, çoğu kez daha temelli bir başka amaca erişebilmek için kullanılan bir araç olduğunu göstermişlerdir (Baykal, 1978: 8). Yapılan tanımlardan yola çıkılarak motivasyon kavramının üç ortak paydası olduğu görülmektedir. İnsan davranışını zamanla harekete geçirmek, kanalize etmek ve bu davranışı sürdürmek olarak açıklanabilir (Steers vd., 2004: 379). Motivasyon, insan davranışını yönlendiren bir süreç olduğundan, iyi değerlendirildiğinde ve doğru kullanıldığında kuruluş için yararlı sonuçlar sağlamaktadır (İncir,1984: 3). Motivasyon konusunda, çeşitli teoriler ve modeller bulunmaktadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan güdülere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, bazıları ise teşviklere yani kişinin dışında olan kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir. İçsel faktörlere ağırlık veren teoriler Kapsam Teorileri, dışsal faktörlere ağırlık veren teoriler ise Süreç Teorileri olarak adlandırılmıştır (Koçel, 2010: 621-622). Motivasyonu artırmaya yönelik araçlar olarak ekonomik, psikolojik-sosyal, örgütsel ve yönetsel veya içsel ve dışsal şeklinde sınıflandırılabilir (Kerse, 2016: 4). Bu çalışmada mevcut teorilerden hareketle içsel ve dışsal motivasyon ayrımı dikkate alınarak iki grupta incelenmiştir. İçsel motivasyon araçları doğrudan işi yapmakla ilgili unsurları içermektedir (Mottaz, 1985: 366). Bireyin kendi isteği ile hareket edip çalışması ve bireyin içsel ihtiyaçlara karşı geliştirdiği tepkilerdir. Yeterli olma isteği, anlama ihtiyacı, merak, bilme ihtiyacı, gelişme arzusunun yanında kişilerde başarı duygusu oluşması ya da kişisel misyonun gerçekleştirilmesi içsel motivasyona örnek gösterilebilir (Akbaba, 2006: 344-345, Tuna ve Türk, 2006:620). Dışsal motivasyon, etkinliğin kendisi ile ilgili değildir. Dıştan güdülenmede sadece ne kazanılacağına dikkat edilir. Dışsal güdü dışardan gelen ödül, ceza, baskı, rica gibi etkilerle ortaya çıkar (Akbaba,2006:344-345). Dışsal motivasyon araçları Mottaz'a (1985)'e göre iki boyut içermektedir. Birinci boyut sosyal motivasyon araçları ile ilgiliyken, ikinci boyut örgütsel araçlarla ilgilidir. Sosyal motivasyon boyutu, kişiler arası ilişki, yardımseverlik, destek gibi faktörlere dayanmaktadır. Dışsal motivasyon araçlarının örgütsel boyutu ise iş performansını artırmak için örgüt tarafından sağlanan olanaklarla ilgilidir. Çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi somut faktörleri içerir. Bu faktörler aynı zamanda enstrümantal motivasyon araçları olarak da ifade edilmektedir (Mottaz,1985:366, Dündar vd.,2007:5).

### **3.ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ**

Bu çalışmanın amacı sağlık sektöründe çalışan X kuşağı ve Y kuşağı çalışanlarının motivasyon araçlarını karşılaştırmaktır. 1960-1980 ve 1981-2000 yılları arasında doğan işgörenlerin içsel ve dışsal motivasyon araçlarını önemseme düzeyi arasında farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıda hipotezler ileri sürülmüştür.

**H1:** X ve Y kuşağı çalışanları içsel motivasyon aracını önemseme düzeyine göre farklılık göstermektedir.

**H2:** X ve Y kuşağı çalışanları dışsal motivasyon aracını önemseme düzeyine göre farklılık göstermektedir.

### **4.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırma sağlık sektörlerinde hizmet veren özel hastanelerde çalışan iş görenlerle gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda araştırma Afyon il merkezinde yer alan özel sağlık kuruluşlarındaki doktor, hemşire, diğer sağlık personeli olmak üzere 700 çalışana anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, toplam 295 kişi üzerinde anket uygulanmış olup, eksik, hatalı vb. nedenlerle anketler çıkarılarak bu anketlerden geri dönen 45 tanesi değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan çalışanlardan 0,05 hata payıyla tahmin yapabilmek için uygun örneklem 250 kişi olarak belirlenmiştir (Lorcu,2015:18).

### **5.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın anketinde 6 tane demografik, 30 tane de motivasyona ilişkin likert tipi sorular yer almaktadır. Motivasyon ile ilgili sorularında sık kullanılan ve güvenilirliği yüksek olan 5'li likert tipi

ölçekten yararlanılmıştır. Yapılan çalışmada veriler Mottaz'ın (1985) iş motivasyon ölçeği ile toplanmıştır. Motivasyonla ilgili ankette ilk dokuz soru içsel motivasyon boyutunu, diğer on beş soru dış motivasyon boyutunu kapsamaktadır.

Bu çalışmada kullanılan motivasyon araçlarına ilişkin ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.80 olarak hesaplanmıştır. Cronbach alfa değeri 0 ile 1 arasında değişen bir sayısal değer olup bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilir. Bu değer ölçeğin güvenilir düzeye sahip olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2013:554-555).

## 6. ANALİZ VE BULGULAR

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 22.0 istatistik programı kullanılmış olup, araştırmaya katılanların 162'si (%64,8) kadın, 88'i (%35,2) erkektir. 115'i (1960-1980) X kuşağı, 135 i ise (1981-2000) Y kuşağıdır. Bunlardan 77 adet doktor, 79 adet hemşire ve 94 adet diğer sağlık çalışanları soru formunu cevaplamıştır.

X ve Y kuşağı çalışanlarının, içsel ve dışsal motivasyon araçlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla normallik testi uygulanmış olup parametrik olmayan bağımsız iki örneklem testi ve parametrik olan bağımsız iki örnek t testi uygulanmıştır. Tablo 3'ten de görülebileceği gibi x ve y kuşağı içsel ve dışsal motivasyon araçlarını önemseme düzeyi arasında farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu H1 ve H2 hipotezini desteklememektedir.

X ve Y kuşağı çalışanlarının motivasyon araçlarının karşılaştırılması amacıyla örneklem grubuna yöneltilen ifadelerle ait farklılaşma analizine ait sonuçları Tablo 2'de görebiliriz.

**Tablo 2:** X ve Y Kuşağının İçsel Motivasyon Araçlarının Karşılaştırılması

		n	Ort.	s	p
İçsel Motivasyon	1960-1980 X Kuşağı	115	4,1246	1,01485	,553
	1981-2000 Y Kuşağı	135	4,1638	,84181	
Dışsal Motivasyon	1960-1980 X Kuşağı	115	3,5345	,73126	,468
	1981-2000 Y Kuşağı	135	3,4435	,67705	

Tablo 3'te katılımcıların içsel ve motivasyon araçlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçları sunulmuştur. Tablo 3'teki sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, çalışanların hem içsel motivasyon araçlarına ilişkin görüşleri ( $p>0,05$ ) hem de dışsal motivasyon araçlarına ilişkin görüşleri ( $p>0,05$ ) cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3:** Katılımcıların Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (t Testi Sonuçları)

		n	Ort.	ss	t	p
İçsel Motivasyon	Kadın	162	4,0665	,94642	-1,849	,340
	Erkek	88	4,2917	,86679	-1,898	
Dışsal Motivasyon	Kadın	162	3,4148	,71347	-2,169	,618
	Erkek	88	3,6152	,66657	-2,214	

## 7.SONUÇ

Modern iş hayatında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve başarı kazanabilmesi için en önemli kaynak insandır. İnsanın öneminin artması ile birlikte örgütlerin yönetiminde avantaj kazanabilmesinde insan gücünün motivasyonu önemi artmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin günümüz iş hayatını şekillendiren X ve Y kuşağını tanıması ve isteklerini takip etmesi örgütlerin daha etkin yönetilmesinde önem arz etmektedir. İşletmeler, farklı kuşakların uyum içinde çalışması, motive edilmesi ve elde tutulması için iş görenlerin motivasyonu üzerinde daha etkili olan motivasyon araçlarına odaklanarak daha yüksek bireysel ve örgütsel performans düzeyi ile rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Motivasyon konusuyla ilgili yapılan araştırmalarda çalışanları motive eden araçların neler olduğu ile ilgili yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Bu çalışmada işletmelerde çalışanların motivasyonunda etkili olan araçların içsel ve dışsal olarak sınıflandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır. İşi yapanın işi yaparken hissettiği başarı, gösterdiği performans, işe katılım düzeyi ve aldığı sorumluluk kişinin içsel motive edici araçlar sayılırken; ödül almak veya cezadan, baskıdan kaçınmak gibi dışarıdan gelen uyarıcılara karşı geliştirilen tepkiler ise dışsal motive edici araçlar olarak sınıflandırabiliriz. Bu çalışmanın amacı hastanede çalışan X ve Y kuşağının motivasyon araçları arasında farklılık olup olmadığını ortaya koymaktır.

Yapılan analizler sonucunda X ve Y kuşağının içsel ve dışsal motivasyon araçlarına önem düzeyi arasında herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel motivasyon araçlarına verilen önemin dışsal motivasyon araçlarına kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında x ve y kuşağı arasında motivasyon araçlarını önemseme düzeyleri arasındaki farklılığın olmaması uluslararası yazındaki Singh ve Gupta (2015) Hindistan'da faaliyet gösteren 13 farklı işletmede çalışanlar üzerine yaptığı araştırmada kuşaklar arası motivasyon araçlarına farklılık tespit etmemiştir. Nelson (2012) Brezilya'da bulunan kamu kurumundaki hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada da X ve Y Kuşağının duygusal bağlılık düzeylerinde farklılık olmadığına ulaşmıştır. Ulusal yazındaki Acar'ın (2014) Türkiye'de faaliyet gösteren katılım bankalarında çalışanlar üzerine yaptığı araştırmasında motivasyon faktörlerinin x ve y kuşağına göre farklılık göstermediği bulgusuna ulaşmıştır. Kerse (2016) kamu çalışanları üzerine yaptığı çalışmada bu çalışmayı destekler nitelikte çalışanların içsel motivasyon araçların dışsal motivasyon araçlara kıyasla daha yüksek öneme sahip olduğunu tespit etmiştir. Dündar'ın vd.,(2007) çalışmada da, termal otel işletme çalışanların içsel motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonunda daha etkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Yapılan t-testi sonucunda da kadın ve erkeklerin motivasyon araçlarına ilişkin görüşlerinde farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Saraçel vd., (2016) çalışmada da TÜİK tarafından açıklanan 2011 nüfus sayımındaki verilere dayanarak sadece Y kuşağı çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmasında motivasyon araçlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada ortaya çıkan X ve Y kuşağı çalışanların motivasyon araçları arasındaki farklılıkların olmaması literatür paralelinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla literatür taraması sonucunda, motivasyon araçlarını karşılaştıran az sayıda çalışma olması ve bu araştırmanın sağlık sektöründe hem doktor, hem hemşire ve hem de diğer hastane personeline de uygulanmış olması literatüre katkısı açısından önem arz etmektedir.

Bu kapsamda hem özel hem de kamu işletmeleri için x ve y kuşağı çalışanlarına uygun motivasyon araçlarına ilişkin düzenlemelerin önemi göze çarpmaktadır. Çalışanların kendi yeteneklerini rahatça ortaya koyması, işletme içindeki iletişimin olumlu hissetmesi, takdir edilmesi, yaratıcılık ve yenilik kapsamında kendilerini bağımsız hissetmesi dışsal motive edici araçlara kıyasla daha uzun süreli bir etki yaratabilir. Hastanelere, X ve Y kuşağı çalışanlarının motivasyonu üzerinde etkili olabileceği düşünülen dışsal motivasyon araçlarından daha etkin yararlanmaları önerilebilir. Çalışanların performansına bağlı olarak yapılan prim gibi ek ödemelerin verilmesi, terfi ve kariyer imkânlarının artması, ödenecek sabit ücretin yanı sıra, başarıya bağlı olarak yapılacak ek ödemeler motivasyonu olumlu yönde etkileyebilir ve kişinin gerçekte ilgisinin olmadığı bir şeye ilgisinin olmasına ve katılımına da teşvik edeceği söylenebilir. Bu kapsamda hastanede çalışan x ve y kuşağının dışsal motivasyonuna olumlu bir etki yaratacağını söyleyebiliriz. Yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını izleyerek motivasyon araçlarında değişikliğe gitmeleri gereken durumlar

olabilmektedir. Ayrıca yöneticilere, bu değişikliklerin takibi yapılması ve çalışanların motivasyonuna katkı sağlayacağı düşünülen kurum içi iletişimin de önemi dikkate alınarak çalışanları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları gerektiği önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- ACAR, A.B. (2014), "Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Factors Differ for Generation X and Generation Y?". *International Journal of Business and Social Science*, 5 (5), pp.12-20.
- AKBABA, S. (2006), "Eğitimde Motivasyon", *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı,13, ss.343-361.
- ALTUNTUĞ, N., (2012), "Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1),
- ISSN: 1309 -8039, ss. 203 212.
- BARBUTO, J. E. ve Scholl, R. W. (1998), "Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation", *Psychological Reports*, Vol.82, pp.1011 1022.
- BARFORD, I. N., & HESTER, P. T. (2011), "Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory", *Defense Acquisition Research Journal*, pp. 64- 82.
- BAYKAL, B. (1978), "*Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakı*"ş, İstanbul: İ.Ü. Yayın No: 2524, İ.Ü. İktisat Fakültesi, Yayın No:428, İşletme Yönetimi ve Muhasebe Enstitüsü Yayın No:1,Divan Matbaacılık, ss. 139.
- BEHRSTOCK-SHERRATT, E. VE COGGSHALL, J. (2010), "Realizing The Promise Of Generation Y", *Educational Leadership*. 67(8), : pp.28-34.
- BERKUP, BAYSAL, S. (2014), "Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life", *Mediterranean Journal of Social Sciences*,5(19), pp.218-229.
- BEYHAN A. A.,(2014), "Do Intrinsic And Extrinsic Motivations Factors Differ For Generation X And Generation Y?", *International Journal of Business and Social Science*, No.5, ss.12-20.
- DÜNDAR, S.,ÖZUTKU, H. VE TAŞPINAR, F. (2007), "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, ss.105-119.
- İNCİR, G.(1984), "*Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:313,Ankara.
- JIRÍ, B. (2016), "The Employees Of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y And Generation Z In Selected Czech Corporations As Conceivers Of Development And Competitiveness In Their Corporation". *Journal of Competitiveness*, 8(4), pp.105-123.
- JORGENSEN, B.(2003), "Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy Implications For Defence Forces In The Modern Era; Foresight: The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy"; 5(4), *Social Science Module* pp. 41-49.
- KELEŞ, N. H. (2011), "Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim BilimleriDergisi*. 3(2),ss.129-139.
- KERSE, G. (2006), "Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X Ve Y Kuşağı Karşılaştırması", *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(1), ss.1-23.
- KIAN, TAN S, FAUZIAH, WANAND YUSOFF W, (2012), "Generation X and Y and Their Work Motivation, Proceedings International Conference of Technology Management", *Business and Entrepreneurship*, Malaysia, pp.396-407.
- KOÇEL, T. (2010), "*İşletme yöneticiliği*". İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.

- LOWER, J. (2008), "Brace Yourself Here Comes Generation Y", *Critical Care Nurse*, 28(5), pp. 80-84.
- KOÇ, M., ÖZTÜRK, L., ve YILDIRIM, A. (2016), "X ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma". *Press Academia Procedia*, Global Business Research Congress (GBRC), 2, ss.69-78.
- LORCU, F. (2015), "Örneklerle Veri Analizi SPSS uygulamalı". Ankara;Detay "Yayıncılık.
- MCCRINDLE, M. VE WOLFINGER, E. (2010), "Generations Defined, Ethos", 18(1), pp.8-13.
- MOTTAZ J. C. (1985), "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction", *The Sociological Quarterly*, Vol: 26, No: 3, pp.365-385.
- NELSON, S.A. (2012), "Affective Commitment of Generational Cohorts of Brazilian Nurses", *International Journal of Manpower*, 33(7), pp.804-821.
- OBLINGER, D., OBLINGER, J. L., & LIPPINCOTT, J. K. (2005), "Educating The Net Generation. Boulder, Colo.:Educause". Retrieved from <http://digitalcommons.brockport.edu/bookshelf/272>. 26.11.2015.
- ÖLÇÜM, D VE POLAT, S. (2016), "Öğretmen İmajının Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi", *Journal of Teacher Education and Educators*, 5(3), ss.361-397.
- ÖZDAMAR, K. (2013), "Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi I", Nisan Kitabevi, Eskişehir.
- REILL, Y, P.(2012), "Understanding And Teaching Generation Y", *English Teaching Forum*, Number,1, ss.1-11.
- SARAÇEL, N., TAŞSEVEN, Ö., KAYNAK, E. (2016), "Türkiye'de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini Motivasyon İlişkisi", *Social Sciences Research Journal*, 5(1), ss.50-79.
- SEVİNÇ, H. (2015), "Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), ss.944-964.
- SINGH, A. VE GUPTA, B. (2015), "Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment: A Study of Generational Diversity Benchmarking", *An International Journal*, 22(6), pp.1192-1211.
- STEERS, M. RICHARD, MOWDAY, T. RICHARD ve SHAPIRO, L. DEBRA(2004), "The Future of Work Motivation Theory" *Academy of Management Review*, 29(3), pp.379-387.
- TORUN, Y VE ÇETİN, C. (2015), "Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?", *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), ss: 137-146.
- TULGAN, B. (2001), *Managing Generation X, How to Bring Out the Best in Young Talent*, N.Y.
- TUNA, M VE TÜRK, M. S., (2006), "Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.16, 619-632.
- TÜRK DİL KURUMU. (2016), Büyük Türkçe Sözlük. TDK Web Sitesi: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime\\_&](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime_&)
- VUOKKO, E. (2016), "Understanding Motivational Factors in Business Environment: Difference Between Baby Boomers, Generation X, and Y", *Helsinki Metropolia University of Applied Sciences Bachelor of Business Administration European Management Thesis*, pp.1-44.
- YİĞİT, Z. (2010), "X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay". *Yüksek Lisans Tezi*. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- WALTON, SAM, M. (2011), "The Effects of Generational Differences on Workplace Motivation". An Honors Thesis in partial fulfillment of the requirements for the degree Bachelor of Science in Business Administration in Business Management, University of Arkansas. pp. 2-20.