

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KUŞAKLAR AÇISINDAN MOTİVASYON
ARAÇLARININ VE KARIYER ÇAPALARININ
KARŞILAŞTIRILMASI VE BİR ARAŞTIRMA

BUMİN ÇAĞATAY AKSU
2501150318

TEZ DANIŞMANI
DOÇ.DR. ALTAN DOĞAN

İSTANBUL – 2018



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : BUMİN ÇAĞATAY AKSU Numarası : 2501150318
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ Danışmanı : DOÇ.DR.AL TAN DOĞAN
Tez Savunma Tarihi : 07.08.2018 Saati : 13.00
Tez Başlığı :
KUŞAKLAR AÇISINDAN MOTİVASYON ARAÇLARININ VE KARIYER ÇAPALARININ
KARŞILAŞTIRILMASI VE BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.AL TAN DOĞAN		KABUL
DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT		KABUL
DR.ÖĞR.ÜYESİ ERMAN TÜRKMEN		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.YASEMİN BAL		
DR.ÖĞR.ÜYESİ RIZA DEMİR		

ÖZ

KUŞAKLAR AÇISINDAN MOTİVASYON
ARAÇLARININ VE KARIYER ÇAPALARININ
KARŞILAŞTIRILMASI VE BİR ARAŞTIRMA

BUMİN ÇAĞATAY AKSU

Araştırmada İstanbul’da yaşayan X, Y ve Z kuşakları motivasyon araçları ve kariyer çapaları açısından karşılaştırılmıştır. Araştırmada X,Y ve Z kuşaklarının motivasyon araçları ve kariyer çapaları ile bunların alt boyutları açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek hedeflenmektedir. Bir başka ifadeyle kuşakları motive eden faktörler ve kuşakların sahip oldukları kariyer çapalarının arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının ortaya konması amaçlanmaktadır.

Çalışmada Z kuşağının henüz iş yaşamına girmemiş olmasından dolayı, verilerin anlamlı çıkması için çalışma İstanbul ilindeki eğitim kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla İstanbul ili sınırları içerisindeki 30 farklı eğitim kurumundan 315 kişi çalışmaya dâhil edilmiştir. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde bağımsız t-testinden ve tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) faydalanılmıştır. Bu testlerin yanı sıra bazı tanımlayıcı istatistikî analizlerden (frekans, standart sapma, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama) faydalanılmıştır.

Araştırmada sonuç olarak kuşakların motivasyon araçları ve bazı kariyer çapaları bakımından birbirinden anlamlı farklılıklar gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca bireyler arasında bazı demografik özelliklere göre de anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon Araçları, Kariyer Çapaları, X,Y ve Z Kuşakları

ABSTRACT
COMPARISON OF MOTIVATION TOOLS
AND CAREER ANCHORS IN TERMS
OF GENERATIONS AND A RESEARCH

BUMİN ÇAĞATAY AKSU

In the study, the X, Y and Z generations living in Istanbul were compared in terms of motivational tools and career anchors. It is aimed to determine whether the X, Y and Z generations differ in terms of motivation tools and career anchors and their sub-dimensions in the research. In other words, it is aimed to show whether there is a meaningful difference between factors motivating generations and their career ancestry

Since study Z has not yet entered the business life, the study was carried out from the educational institutions of Istanbul in order to make the data meaningful. For this purpose, 315 people from 30 different educational institutions within the boundaries of Istanbul province were included in the study. The obtained data were analyzed and independent t-test and one-way analysis of variance (ANOVA) were used. In addition to these tests, some descriptive statistical analyzes (frequency, standard deviation, percent distributions, arithmetic mean) were used.

As a result, it was found that the generations showed significant differences in terms of motivation tools and some career anchors. Significant differences were also found among individuals according to some demographic characteristics.

Key Words: Motivation Tools, Career Anchors, X,Y,Z Generations

ÖNSÖZ

Çalışmanın amacı motivasyon araçları ve kariyer çapaları için X,Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaçla motivasyon araçları açısından ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel-yönetimsel faktörler; kariyer çapaları açısından ise genel yönetimsel yetkinlik, teknik fonksiyonel yetkinlik, güvenlik-istikrar, girişimcilik/yaratıcılık, otonomi/özerklik, hizmet/kendini adanma, saf meydan okuma/rekabet, hayat tarzı alt boyutları için X,Y ve Z kuşakları karşılaştırılmıştır. Literatürde motivasyon araçları ve kariyer çapaları ile ilgili yapılan çalışmalar olmakla birlikte bu ikisinin kuşaklar açısından incelenmesine yönelik çalışmaların yok denebilecek kadar az olması ve 3 kuşağın iş hayatında yer almasının iş dünyası ile yöneticiler açısından ortaya çıkardığı sorunlar araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın kapsamı İstanbul ilinde faaliyet gösteren eğitim kuruluşlarıdır. Araştırmanın verileri, bahsedilen eğitim kurumları çalışan ve öğrencilerine yönelik olarak hazırlanan anket formları vasıtasıyla toplanmıştır. Araştırmanın bulguları öncelikle tanımlayıcı istatistiksel analizlerle verilmiş olup sonrasında veriler, araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezlerin değerlendirilmesi için t-testi, tek yönlü varyans analizi ANOVA ile değerlendirilmiştir.

Tez çalışmalarımın başladığı ilk zamanlardan itibaren görüşleriyle, yönlendirmeleriyle, desteğiyle her zaman bana yol gösteren değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Altan Doğan başta olmak üzere; Manevi desteklerini benden esirgemeyen kıymetli hocalarım Prof. Dr. Ayşe Oya Özçelik'e, Prof. Dr. Gönen Dünder'a, Doç. Dr. Lale Tüzüner'e, Doç. Dr. Fulya Aydınli Kulak'a, Doç. Dr. Övgü Çakmak Otluoğlu'na, Doktor öğretim üyesi Serdar Bozkurt'a, Doktor öğretim üyesi Rıza Demir'e, Doktor öğretim üyesi Erman Türkmen'e, teşekkürlerimi sunarım . Son olarak, tez süresince manevi desteklerini ve sevgilerini arkamda hissettiğim anneme, babama, ablama ve tüm akraba ve dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM MOTİVASYON KAVRAMI

1.1 MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ.....	3
1.2 MOTİVASYON SÜRECİ.....	8
1.3 MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ.....	9
1.4 MOTİVASYON TEORİLERİ.....	10
1.4.1 Kapsam Teorileri.....	11
1.4.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	12
1.4.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	17
1.4.1.3 David MC Clelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi.....	21
1.4.1.4 Clay Alderfer'in Erg Teorisi.....	25
1.4.1.5 Douglas Mc Gregor'un X ve Y teorisi.....	27
1.4.2 Süreç Teorileri.....	29
1.4.2.1 Skinner'ın Pekiştirme(Davranış Şatlandırma)Teorisi.....	29
1.4.2.2 Vroom'un Beklenti Teorisi.....	33
1.4.2.3 Lawler ve Porter'ın Genişletilmiş Beklenti Teorisi.....	36
1.4.2.4 Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	37

1.4.2.5 Edwin Locke’ın Bireysel Amaç ve Başarı Teorisi.....	39
1.5 MOTİVASYON ARAÇLARI.....	42
1.5.1 Ekonomik Motivasyon Araçları.....	44
1.5.2 Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları.....	46
1.5.3 Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçları.....	50

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER KAVRAMI

2.1 KARİYER KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	55
2.2 KARİYERLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	57
2.2.1 Kariyer Planlaması.....	57
2.2.2 Kariyer Yönetimi.....	58
2.2.3 Kariyer Geliştirme.....	59
2.3 KARİYER DEVRELERİ.....	60
2.3.1 Keşif Aşaması.....	60
2.3.2 Kurma Aşaması.....	61
2.3.3 Kariyer Ortası Aşaması.....	62
2.3.4 Kariyer Sonu Aşaması.....	63
2.3.5 Emeklilik Aşaması.....	63
2.4 KARİYER SEÇİMİ VE KARİYER SEÇİMİ İLE İLGİLİ TEORİLER.....	63
2.4.1 Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler.....	63
2.4.1.1 Çevresel Faktörler.....	64
2.4.1.2 Kişisel Faktörler.....	65
2.4.2 Kariyer Seçimi Teorileri.....	66
2.4.2.1 Holland’ın Mesleki Tercih Modeli.....	66
2.4.2.2 Edgar Schein’in Kariyer Çapaları Teorisi.....	69
2.4.2.3 Carl Gustav Jung’ın Kişilik Tipolojisi.....	75
2.4.2.4 Özellik Faktör Teorisi.....	77
2.4.2.5 Anne Roe’nun Gereksinim Teorisi.....	78
2.4.2.6 Donald Edwin Super’ın Yaşam Boyu-Alanı Teorisi.....	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI

3.1 KUŞAK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	83
3.2 KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI.....	84
3.2.1 Sessiz Kuşak.....	86
3.2.2 Bebek Patlaması Kuşağı.....	87
3.2.3 X Kuşağı.....	88
3.2.4 Y Kuşağı.....	90
3.2.5 Z Kuşağı.....	91
3.3 İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR.....	93

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KUŞAKLAR AÇISINDAN MOTİVASYON ARAÇLARININ VE KARIYER ÇAPALARININ KARŞILAŞTIRILMASI VE BİR ARAŞTIRMA

4.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI.....	94
4.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	95
4.3 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI.....	95
4.4 ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	95
4.4.1 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	95
4.4.2 Araştırmanın Değişkenleri.....	97
4.4.3 Araştırmanın Hipotezleri.....	98
4.4.4 Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler.....	101
4.5 ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI.....	102
4.5.1 Demografik Bulgular.....	102

4.5.1.1 Kuşaklara Göre Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	104
4.5.2 Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	105
4.5.3 Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	107
4.5.4 Araştırmanın Hipotezine İlişkin Sonuçlar ve Değerlendirmeler.....	110
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	138
KAYNAKÇA.....	141
EKLER.....	159

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. David MC Clelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi.....	25
Tablo 2. X ve Y Teorisi.....	28
Tablo 3. Holland'ın Kişilik Tipleri.....	68
Tablo 4. Kuşakların Sınıflandırılması.....	85
Tablo 5. Araştırmaya Katılan Kurumların Sayısı.....	102
Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	102
Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	103
Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	103
Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	104
Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Toplam İş Tecrübelerine Göre Dağılımları...	104
Tablo 11. Kuşakların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.....	105
Tablo 12. Motivasyon Araçları Ölçeğine ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Sonuçları.....	106
Tablo 13. Kariyer Çapaları Ölçeğine ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Sonuçları.....	107
Tablo 14. Katılımcıların Motivasyon Araçları ve Kariyer Çapalarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	108
Tablo 15. X Kuşağının Motivasyon Araçları ve Kariyer Çapalarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	109
Tablo 16. Y Kuşağının Motivasyon Araçları ve Kariyer Çapalarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	109
Tablo 17. Z Kuşağının Motivasyon Araçları ve Kariyer Çapalarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	110

Tablo 18. Kuşakların Motivasyon Araçlarına ve Kariyer Çapalarına İlişkin Ortalamaları.....	111
Tablo 19. Anova Tablosu Katılımcıların Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı.....	112
Tablo 20. Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	112
Tablo 21. Çoklu Karşılaştırmalar(Tamhane Tablosu).....	113
Tablo 22. Anova Tablosu Katılımcıların Ekonomik Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı.....	113
Tablo 23. Kuşaklar Açısından Ekonomik Motivasyon Araçlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	114
Tablo 24. Çoklu Karşılaştırmalar (Tamhane Tablosu).....	115
Tablo 25. Anova Tablosu Katılımcıların Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı.....	115
Tablo 26. Kuşaklar Açısından Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	116
Tablo 27. Çoklu Karşılaştırmalar(Tamhane Tablosu).....	117
Tablo 28. Anova Tablosu Katılımcıların Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı.....	117
Tablo 29. Kuşaklar Açısından Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	118
Tablo 30. Çoklu Karşılaştırmalar(Tamhane Tablosu).....	119
Tablo 31. Anova Tablosu Katılımcıların Teknik Fonksiyonel Yetkinlik Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı.....	120
Tablo 32. Anova Tablosu Katılımcıların Genel Yönetmel Yetkinlik Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı.....	120
Tablo 33. Kuşaklar Açısından Genel Yönetmel Yetkinlik Kariyer Çapasına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	121
Tablo 34. Çoklu Karşılaştırmalar(Tukey Hsd) Tablosu.....	121
Tablo 35. Anova Tablosu Katılımcıların Otonomi/Özerklik Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı.....	122

Tablo 36. Anova Tablosu Katılımcıların Güvenlik/İstikrar Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı.....	122
Tablo 37. Anova Tablosu Katılımcıların Girişimcilik/Yaratıcılık Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı.....	123
Tablo 38. Kuşaklar Açısından Girişimcilik/Yaratıcılık Kariyer Çapasına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	123
Tablo 39. Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey Hsd) Tablosu.....	124
Tablo 40. Anova Tablosu Katılımcıların Hizmet/Kendini Adama Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı.....	125
Tablo 41. Anova Tablosu Katılımcıların Saf Meydan Okuma/Rekabet Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı.....	125
Tablo 42. Anova Tablosu Katılımcıların Hayat Tarzı Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı.....	126
Tablo 43. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Motivasyon Araçları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikleri.....	126
Tablo 44. Katılımcıların Motivasyon Araçları Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre Farklılığı.....	127
Tablo 45. Bağımsız Örneklem T Testi Tablosu Katılımcıların Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Medeni Durumlarına Göre Farklılığı.....	128
Tablo 46. Anova Tablosu Katılımcıların Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılığı.....	129
Tablo 47. Eğitim Düzeyleri Açısından Motivasyon Araçlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	129
Tablo 48. Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey Hsd) Tablosu.....	130
Tablo 49. Cinsiyet Değişkeni İçin Kariyer Çapalarının Alt Boyutlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	131
Tablo 50. Anova Tablosu Katılımcıların Kariyer Çapaları Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığı.....	132
Tablo 51. Medeni Durum Değişkeni İçin Kariyer Çapalarının Alt Boyutlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	133
Tablo 52. Anova Tablosu Katılımcıların Kariyer Çapaları Alt Boyutlarının Medeni Durumlarına Göre Farklılığı.....	134

Tablo 53. Eğitim Düzeyleri Değişkeni İçin Kariyer Çapalarının Alt Boyutlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	136
Tablo 54. Anova Tablosu Katılımcıların Kariyer Çapaları Alt Boyutlarının Medeni Durumlarına Göre Farklılığı.....	137



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Motivasyon Süreci.....	8
Şekil 2. Herzberg Çift Faktör Teorisi.....	18
Şekil 3. Davranış Şartlandırma Teorisi Modeli.....	32
Şekil 4. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	35
Şekil 5. Lawler ve Porter'ın Genişletilmiş Beklenti Teorisi.....	37
Şekil 6. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	38
Şekil 7. Holland Kişilik Tipleri Altıgeni.....	69



KISALTMALAR LİSTESİ

İK	: İnsan Kaynakları
SD	: Serbestlik Derecesi
N	: Araştırmaya Katılan Sayısı
Vd	: Ve diğerleri
YY	: Yüzyıl
Vb	: Ve Benzeri
İÖ	: İlk Öğretim
YL	: Yüksek Lisans
Dok	: Doktora

GİRİŞ

Bugünün iş dünyasında daha önce görülmemiş sayıda kuşak beraber çalışmaktadır. Şu anda iş dünyasında aktif olarak yer alan kuşaklar az sayıda olan ve birkaç yıl içerisinde iş yaşamından tamamen çıkacak olan bebek patlaması, iş hayatında ağırlıklı olarak bulunan X ve Y, iş yaşamına yavaş yavaş giren Z kuşaklarıdır. Bu kuşakların yetiştikleri dönemde meydana gelen olaylar ve çevresel koşulların etkisiyle kendilerine has değer, beklenti, inanç, istek, talep ve özellikleri vardır. Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve uzun vadede işgücü avantajı sağlamak için işletmelerinin çalışanlarının özelliklerini, beklentilerini ve isteklerini, nasıl ve ne zaman motive olduklarını bilmeleri gerekmektedir. Bunları anlamayan şirketler çalışanlarının iş tatmini ve motivasyonlarını sağlayamayacak ve onları yüksek bir performans göstermeye sevk edemeyecektir. Bunun yanında işletmelerin çalışanlarının kariyer planlamalarını çizebilmek ve onları en doğru şekilde yönlendirerek maksimum verimi sağlamak için onların kariyer değerlerini de bilmeleri gerekmektedir. İş tanımları ve görevlendirmeler kişilerin kariyerine ilişkin özellikleri göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.

Bugün yöneticiler ve işletmeler açısından birçok kuşağın aynı zaman diliminde işletmelerde yer alıyor olması sıkıntı yaratma potansiyeli olan bir durumdur. Kuşakların farklı istek, beklenti ve iş yapış tarzları doğru bir şekilde yönetilmezse işletme içerisinde çatışma ortamına dönüşebilecek ve örgüt iklimini olumsuz etkileyebilecektir. Günümüzde bazı işletmeler bu kuşak farklılıklarına yeterince eğilmemekle birlikte büyük ölçekli işletmelerin kuşaklar arası değişikliklere karşı farkındalığı yüksektir. Birçok işletme değer, beklenti, inanç, istek, talep ve özellikleri farklı olan kuşaklar birlikte çalışacağı için her bir kuşağa has politikalar geliştirmekte ve bu çeşitliliği fırsata dönüştürmeye çalışmaktadır. Getirdiği dezavantajların yanında eğer bu çeşitlilik doğru kullanılırsa; tecrübe ile dinamizm birleştirilerek ve beyin fırtınası yaratılarak işletmeye büyük avantajlar da sağlayabilecektir.

Bu tez çalışması kuşakların değer, beklenti, inanç, istek, talep ve özelliklerinin onların motive edilme biçimleri ve kariyer değerleri üzerinde bir farklılık ortaya çıkartıp çıkartmadığını araştırmak üzere yapılmıştır. Tez çalışmasında iş yaşamında aktif

olarak yer alan X ve Y kuşakları ile iş yaşamına yeni girmekte olan ve gelecekte iş yaşamında çoğunluğu ele geçirerek işletmeleri yönlendirecek olan Z kuşağı araştırma kapsamı içerisine alınmıştır. İş yaşamından yavaş yavaş çekilen bebek patlaması ve iş yaşamında yer almayan sessiz kuşak ise kapsam dışı tutulmuştur.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)'in 2013 yılındaki adrese dayalı nüfus kayıt bilgi verilerine göre Türkiye'deki kuşakların toplam nüfus içindeki yüzdesel dağılımı Z kuşağı %23, X kuşağı %21, Y kuşağı %33, bebek patlaması kuşağı %17 ve sessiz kuşak %6'dır. Kuşakların dağılımından da anlaşılabileceği gibi nüfus içerisinde de tıpkı çalışma yaşamında olduğu gibi X,Y ve Z kuşakları çoğunluktadır ve bu kuşakları anlamak toplumsal gelişime de büyük katkı sağlayacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

1.1. MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ

Bugünün çok değişkenli iş dünyasında çalışanların, yönetim kademesindekilerin ve işletme sahiplerinin karşılıklı istek ve talepleri vardır. Günümüz yöneticileri işletmelerin sorunsuz bir şekilde devamlılığını sağlayabilmek ve işletmedeki faaliyetlerin sürdürülebilirliği için üç tarafın istek ve talepleri arasında dengeyi sağlamak zorundadır; bu yöneticilerin üstlendiği önemli görevlerden biridir. Yöneticiler bu dengeyi sağlayabilmek için örgütün ulaşmak istediği amaçların yanı sıra çalışanların amaçlarını da bilmelidir. Bu nedenle yönetici ilk olarak işletme bünyesinde yer alan çalışanları işe yönelten güdüler ve bu güdülerin arkasında yer alan gereksinimleri incelemelidir (Sökmen, 2013: 85). Yöneticilerin yönetim sürecindeki başarısını astlarının ne denli kurumsal hedefler doğrultusunda çalıştığı, çalışanların sahip olduğu yetkinliklerini hangi derecede iş ortamına aktardıkları ve işe ne kadar çaba harcamaya istekli oldukları belirler. Yeterli derecede motive edilmemiş çalışanların istenilen performans ve başarıyı göstermeleri beklenemez. Yöneticiler açısından en önemli olan noktalardan birisi güdülerin harekete geçirilerek çalışanların motive edilmesi ve işletmenin amaçları doğrultusunda davranışlar sergilemeleridir (Güney, 2012: 313).

Motivasyon ifadesinin çekirdeğini güdü oluşturmaktadır. Güdülenme, davranışın oluşumunda ve anlaşılmasında büyük önem taşıyan bir süreçtir. Güdü kavramının kökeni Latince'den gelmektedir ve “movere” sözcüğünden türetilmiştir. Movere kelimesinin dilimizdeki karşılığı harekete geçirmedir. Bu tanımdan yola çıkılırsa güdü, kişinin sergilediği davranışları belirli bir amaca doğru harekete geçiren ve onu bu amaç doğrultusunda yönlendiren soyut ve içten gelen bir olgu olarak ifade edilebilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 35). Güdüler, bireyin ulaşmak istediği hedeflerinin ya da gereksinimlerinin dışı vurulmuş şeklidir. Gerek toplumda gerekse işletme içerisinde her bireyin gerçekleştirmek istediği hedefleri ve kendisi için önem taşıyan, karşılanmasını beklediği birtakım güdüler vardır. Güdüler bireyin davranışlarına

gerçekleştirmek istediği bu hedeflerin başarılması ve ya kendisi için önem taşıyan gereksinimlerinin karşılanması için yön verirler. Güdüler bireyin göstermesi muhtemel ancak henüz eyleme dönüşmemiş davranışlarını harekete geçirir ve bu davranışlara dinamizm kazandırır. Bu harekete geçiş hali ise işletmelerin çalışanlarından beklediği durumdur ve işletme bu güdülerini harekete geçirmek için bireye çeşitli teşvikler sunmalıdır (Kurgun, 2013: 72).

Güdülerin esasen 4 temel işlevi bulunmaktadır (Arık, 1996: 21-22).

- **Davranışları Başlatma İşlevi:** Bireyin içinde var olan ancak henüz eylem haline dönüşmemiş olan gücün eyleme dönüşmesini, bireyin harekete geçmesini ya da davranışlarını belirli bir yöne doğru değiştirmesini ifade eder. Bu işleve örnek verilecek olursa, acı hisseden bir bireyin güdülerinin onun geri çekilme ya da kaçma davranışları sergilemesine sebebiyet verir veya sıvı ihtiyacı hisseden bir bireyin güdülerini onu sıvı tüketimine yöneltir. Bu güdüye iş hayatından bir örnek vermek gerekirse terfi beklentisi içinde olan bir bireyin güdülerini onu daha fazla çalışmaya ve kendini üst yönetime göstermeye teşvik edecek, bu da davranışlarını bu istikamette şekillendirecektir.
- **Davranışların enerji ve şiddet seviyesini belirleme işlevi:** Bireyin amaca ulaşmak için sarf ettiği çabanın miktarına ve bu amaçlara ulaşmak için sergilenen davranışların gerçekleşme hızına odaklanır. Örneğin; 5 saat aç kalan birisi ile 20 saat aç kalan birisinin gıda arama hızı ve gıdaya ulaşmada harcadıkları enerji farklı olacaktır. Yine az önceki örnekten gidilecek olursa işletmeye yeni giren birinin terfi almak için sarf ettiği çaba ile 3 yıllık bir çalışanın sarf ettiği çaba birbirinden farklı olacaktır.
- **Davranışlara Yön Verme İşlevi:** Bireyin amaçlanan hedef doğrultusunda harekete geçme nedeni ile hedefin kendisi arasındaki ilişkiye vurgu yapar. Örneğin; acıkan bir insan eğlence faaliyetlerine yönelmek yerine gıdaya yönelir ya da aksine karnı tok olan bir insan gıda yerine eğlenceye yönelebilir.
- **Devamı Sağlama İşlevi:** Bireyin gerçekleştirmek istediği hedeflerine yönelmiş davranışın süresini ve direncini ele alır. Bireyin sergilediği

davranışın ne kadar zaman devam edeceği o davranışın nedeni olan güdünün bir fonksiyonudur.

Yukarıdaki terfi örneğinden yola çıkılırsa kişi istediği terfiyi alana kadar gerekli davranışları sergileyecek sonrasında ise davranışlarında değişme olabilecektir.

İnsan davranışını yönlendiren güdüler 3 grupta incelemek mümkündür:

Birincil Güdüler:

Psikologlar insan davranışlarını yönlendiren çeşitli güdülerin nasıl sınıflandırılacağı konusunda kesin bir görüş birliğine varamasalar da bazı güdülerin sonradan öğrenilmediği, doğuştan geldiği ve fizyolojik temelli olduğu konusunda bilgi sahibiydiler. Bu tür güdüler fizyolojik, biyolojik, öğrenilmemiş veya birincil güdüler olarak isimlendirilmiştir. Son terim diğerlerine nazaran daha kapsayıcı olduğundan literatürde bu tarz güdülere birincil güdüler denilmiştir (Luthans, 2015: 157).

Birincil güdü grubundaki güdüler bireyin yaşaması için gerekli güdülerdir. Bu güdüler karşılanmadığı takdirde birey yaşamını sürdüremez. Yaşayan her varlık birincil güdülere sahiptir ve bu durum birincil güdülerini ikincil güdülerden ayıran özelliklerden biridir. Birincil güdülere gıda ihtiyacını karşılama, solunum yapma, yaşam için gerekli olan vücut ısınısını sağlama örnek olarak gösterilebilir. Bu güdüler herhangi bir öğrenim süreci ile edinilmemiş fiziksel temelli güdülerdir (Can ve Tekarslan, 1996: 102).

İkincil Güdüler:

Yaşamın devamlılığı açısından büyük önem taşıyan birincil güdüler bir topluluk ekonomik olarak geliştikçe ve insanların ihtiyaçları daha karmaşık hale geldikçe yerini ikincil güdülere bırakmaya başlar. Ekonomik açıdan gelişmiş, refah düzeyi yüksek ülkelerde yaşayan insanlarda açlık gibi birincil güdüler çok baskın değildir (Luthans, 2015: 158). Örneğin Afrika'da yaşayıp açlık çeken bir insan açısından açlık güdüsü ön planda olacak ve bu kişinin birincil hedefi bu ihtiyacını gidermek olacaktır. Oysa ekonomik açıdan refah içinde yaşayan İskandinav ülkelerindeki karnı tok bir insanın ise daha farklı güdüler söz konusu olacaktır.

İkincil güdülerini birincil güdülerden ayıran önemli özelliklerden bir tanesi birincil güdülerin yaşayan her canlı için var olan bir olgu olmasına karşın ikincil güdülerin yalnızca insana has güdüler olmasıdır. Bunun nedeni ikincil güdülerin öğrenilmiş güdüler olmasıdır. Bu sınıftaki güdüler birincil güdülere göre çok daha çeşitli ve karmaşıktır (Can ve Tekarslan, 1996: 103).

Genel Güdüler:

Genel güdüler yapıları gereği ne birincil ne de ikincil güdü sınıfına dâhil edilemeyen güdülerdir. Bunun sebebi genel güdülerin ikincil güdüler gibi sonradan öğrenilmiş olmaması ve birincil güdüler gibi fizyolojik temellere dayanmamasıdır. Bu tarz güdülere örnek olarak kaygı, heyecan, korku, merak verilebilir (Tutar, 2016: 106).

Günümüzde kullanılan motivasyon ifadesi İngilizce’de kullanılan “motive” kelimesinden türetilmiş olup güdüleme, saik ya da harekete geçirici güç biçiminde ifade edilebilir. Motivasyon bu anlamıyla değerlendirildiğinde, bireyi önceden belirlenmiş bir hedef istikametinde harekete geçirici veya birey zaten istenilen davranışı gösteriyorsa harekete devam ettirici güç olarak tanımlanabilir. Motivasyonun bireyi olumlu yöne doğru itici ve iletici bir özelliği vardır (Eren, 2014: 498).

TDK’ya göre motivasyon “isteklendirme” veya “güdüleme” şeklinde tanımlanmaktadır.

Ekonomi, antropoloji, sosyoloji, psikoloji vb. sosyal bilim dallarının hepsinin temelinde insan davranışları vardır. Bu bilim dallarının en önemli amaçları arasında insan davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini anlama düşüncesi bulunur. Bu nedenle motivasyon kavramı değişik bilim dalları tarafından tartışılan bir konu olmuştur. Dolayısıyla literatürde birbirinden farklı motivasyon tanımları bulunmaktadır. (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015: 138).

Stephen P. Robbins ve Timothy A Judge’ ye göre motivasyon “Bir hedefe ulaşma doğrultusunda gayrete ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılıktır.”

Stephen P. Robbins ve David A Decenzo (2005) motivasyonu “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları” olarak tanımlamışlardır.

Kondalkar (2007) ise motivasyonu “bir kişiyi istenen hedefleri gerçekleştirebilmesi için fiziksel ve zihinsel enerjisini kullanmaya iten, istek ve arzusun neden olduğu tutku” olarak ifade etmiştir.

Eren (2014) motivasyon kavramını şu şekilde tanımlamıştır: “Bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır”. Bu tanımın vurgu yaptığı iki nokta motivasyonun devamlı bir süreç olduğu ve motivasyonun bir amaç veya gaye doğrultusunda yapıldığıdır.

Koçel (2011)’e göre ise motivasyon “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri”dir. Bu tanımdan yola çıkılırsa motivasyonun esasını kişilerin beklenti ve gereksinimlerinin, hedeflerinin, sergileyeceği davranışlarının ve bu davranışları sonucunda alacakları geri bildirimlerin oluşturduğu söylenebilir (Koçel, 2011: 619).

Motivasyon en basit haliyle bireyin önceden belirlenmiş hedefler istikametinde harekete geçmeyi istemesini sağlamaktır. Motivasyon sayesinde birey harekete geçme ve bu hareketi devam ettirme isteği duyar. Motivasyon kavramının temelini 3 ana faktör oluşturur. Bu faktörler şunlardır (Tutar, 2016: 31):

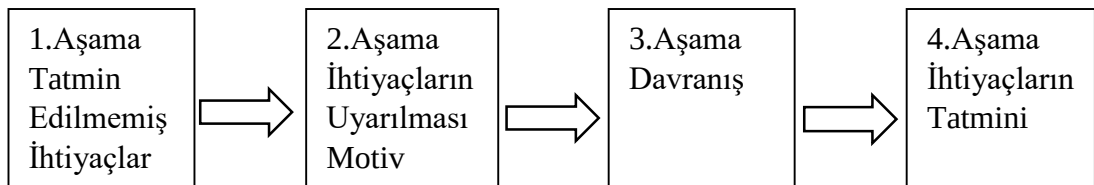
- Bireyin istenilen davranışı yerine getirmesini sağlama.
- Yerine getirilen bu davranışı yönlendirme ve bu davranışın sürekliliğini sağlama.
- Yapılan bu davranıştan ötürü bireyin özel bir haz duyması.

1.2.MOTİVASYON SÜRECİ

Güdüler gündelik yaşamın içerisinde doğrudan gözlemlenebilen olgular değildirler. Güdüler Malow'un da belirttiği üzere birbiri ardına dizilmek yerine birbirinin içine geçmişlerdir. İç içe geçen bu güdüler matruşka bebeklerine benzetilebilir. Bir güdü açıldığı zaman içinden diğer başka güdüler çıkacaktır (Can v.d., 2015: 104). Motivasyon da güdüleme olduğundan aynı karmaşıklık motivasyon süreci açısından da söz konusudur. Kişinin motive olup olmadığı ancak onun davranışları gözlemlenerek anlaşılabilir.

Motivasyon süreci yapısı itibariyle çok kolay anlaşılamayan karmaşık bir süreçtir. Bazen kişinin güduları onun açısından belirgin olmasına karşın diğer insanlar açısından anlaşılabilir olabilmektedir (Cole, 2004: 31). Bu durumun temelinde her bireyin ihtiyaçlarının farklı olması ve bireyin hangi davranışını hangi ihtiyacına yönelik olarak yaptığının anlaşılabilmesi yatar. Bireylerin motivasyonunun sağlanması aniden ve kendi kendine oluşan bir süreç değildir. Kişi motivasyonunun sağlanması için onun birtakım kendine has özelliklerinin saptanması, onun ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bunlardan sonra aşama aşama motivasyon sürecinin gerçekleştirilmesi gerekir (Güney, 2012: 316).

Güdü, bireyin sahip olduğu değişik ihtiyaçların giderilmesi amacıyla kişileri bazı davranışları göstermeye sevk eden sebep olarak ifade edilirken; güdülenme (motivasyon) ise, kişinin sahip olduğu bu güdülerin etkisiyle harekete geçme ve bu harekete geçmenin gerçekleşme sürecidir. Motivasyon bir süreci ifade eder ve 4 aşamadan oluşmaktadır. Motivasyon sürecini oluşturan bu 4 aşama aşağıdaki şekilde görülmektedir (Sabuncuoğlu, 1984: 66).



Şekil 1. Motivasyon Süreci

Kaynak: Can v.d., 2015: 103

Motivasyon sürecinin başlayabilmesi için ilk olarak bir ihtiyacın (gereksinimin) ortaya çıkması gerekmektedir. Eğer bir gereksinim yoksa motivasyon sürecinden de bahsedilemez. Kişide gereksinimin oluşmasıyla motivasyon süreci başlar. Bireyde oluşan bu gereksinimler yemek ihtiyacı gibi fizyolojik olabileceği gibi ait olma hissi gibi psikolojik ihtiyaçlar da olabilir. Birey bu gereksinimleri karşılamak amacıyla uyarılır; aksi takdirde bireyde itici güç oluşmaz ve davranış aşamasına geçemez. Bu uyarılma sonucunda ise kişi bazı davranışlarda bulunur. Bireyin sergilediği bu davranışların amacı gereksinimlerini karşılamak ve bu şekilde tatmin olmaktır. Eğer birey sergilediği bu davranışlar sonucunda ihtiyaçlarını tatmin edebilirse motivasyon süreci tamamlanmış olur. Motivasyon sürecini tamamlayan kişi kendini mutlu ve huzurlu hisseder; aksi durumda ise kişi huzursuz ve mutsuz olur. Daha önce de değinildiği gibi işletmelerde yöneticilerin başlıca görevlerinden biri her bir işgören açısından bu motivasyon sürecini gerçekleştirmektir. Bunun nedeni ancak bu süreci gerçekleştiren çalışanların kendilerini mutlu ve huzurlu hissederek işini hakkıyla yerine getirebilecek olmasıdır (Özkalp ve Kirel, 2016: 279).

1.3. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ

Motivasyon kişinin hedef odaklı davranışlarını içerir. Kişinin belirli ihtiyaçlarını karşılayıcı ödüller ortaya çıktığında birey motive olur. Bir işletmede motivasyon iki şekilde ortaya çıkabilir. Bunlardan ilki işgörenler, başarıyla gerçekleştirilmesi sonucunda onları hedeflerine ulaştıracaklarını bekledikleri işleri arayarak, bularak ve yerine getirerek kendi kendilerini başka bir dış güç olmadan motive edebilirler. İkinci yöntem ise kişiler yönetim tarafından ücret, prim, ödül gibi çeşitli araçlar vasıtasıyla motive edilebilirler. Bireyi motive etmede kullanılan bu iki motivasyon çeşidi şöyle açıklanabilir (Armstrong, 2002: 56):

- **İçsel Motivasyon:** Kişileri belirli biçimlerde davranışlar sergileme veya belirli bir istikamet yönünde hareket etmek için etkileyen ve kendiliğinden, herhangi bir dış etken olmaksızın ortaya çıkan faktörlerdir. Bu faktörler dış ortamdan çok kişinin kendisi ile ilgilidirler. Sorumluluk duygusu (kişinin yaptığı işin önem arz eden bir iş olduğunu hissetmesi, kişinin işi gerçekleştirirken sahip olduğu kaynaklar üzerinde denetim ve kontrol yetkisine sahip olması), iş,

yerine getirilirken yapılan eylem ve davranışlarda kişinin serbest olması ve özgürce davranması, kişinin işi yaparken kendisinin beceri, kabiliyet ve yetkinliklerini ilerletme ve kullanım fırsatı bulması, işlerin ilginç ve zorlayıcı olması içsel motivasyon faktörleridir.

- **Dışsal Motivasyon:** Dışsal motivasyon kişileri motive etmek amacıyla yapılan uygulamaları içerir. Dışsal motivasyon kişilerin motivasyonunu sağlamak amacıyla ceza veya ödüller verilmesi şeklinde gerçekleştirilir. Bu kapsamda maaş artışları, üstler tarafından takdir edilme, terfi ettirilme gibi ödüller ve disiplin cezaları, ücret kesintileri veya üstler tarafından eleştirilme gibi cezalar dışsal motivasyon faktörleri arasında sayılabilir. Dışsal motivasyonun hızlı ve güçlü etkileri vardır ancak bu her zaman uzun süreli değildir. Buna karşın içsel motivasyon daha derin ve uzun süreli etkilere sahiptir çünkü kişinin kendisi ile ilgilidir ve dış bir güç tarafından empoze edilmemiştir.

1.4. MOTİVASYON TEORİLERİ

Günümüzde yöneticilerin en önemli görevlerinden bir tanesi astlarını iş yapma konusunda motive etmeleridir. Astlarının motivasyonunu sağlayan bir yönetici onların iş tatminlerini arttırdığı gibi işletmenin kendilerinden bekledikleri davranışları göstermelerini sağlar. Bir işletmede motivasyonun sağlanması sonucunda çalışanların etkinlik ve verimliliği artar; işletme, amaçlarına daha kolay ulaşır (Şahin, Coştur ve Kütük, 2012: 155-156). Bunun sonucunda da yönetici hem çalışanları memnun etmiş hem de üst yönetimin takdirini kazanmış olur ve olumlu bir çalışma ortamı oluşur. İşte motivasyon konusu taşıdığı bu önemden dolayı her zaman teorisyenler ve bilim adamları için dikkat çekici bir konu olmuştur.

İnsanlar tarih boyunca kendilerini tanımaya ve anlamaya çalışmışlardır. İlkel zamanlardan günümüze kadar olan süreçte topluluklar insan davranışlarının nedenlerini merak etmişler ve gerek bilim insanları gerekse felsefeciler tarafından insan davranışlarının altında yatan nedenleri anlayabilmek için pek çok teori ve yaklaşım üretilmiştir. Bu çalışmaların çoğunda motivasyon kavramı araştırmacıların karşısına çıkmıştır (Kaynak, 1990: 99). Motivasyon teorilerinin büyük bir kısmı aynı

anda neden ve süreçlere odaklanmak yerine ya insan davranışlarının nedenleri üzerine ya da süreçler üzerine odaklanmışlardır (Tosi v.d., 1994: 268). Bu durum ise motivasyon teorilerinin literatürde kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere 2 başlık altında incelenmesine neden olmuştur (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015: 141).

Kapsam teorileri bireyin ihtiyaç ve arzularına ağırlık verir. Süreç teorileri ise başkaları tarafından bireye verilen özendirici araçlar üzerine yoğunlaşır (Paksoy, 2002: 89). Kapsam teorileri içsel motivasyon faktörlerine odaklanırken süreç teorileri kişinin motivasyonunu dışsal motivasyon faktörleri ve teşviklere dayandırır (Şahin, Coştur ve Kütük, 2012: 155-156).

Kapsam teorileri motivasyon kavramını durağan bir şekilde ele alırlar. Kapsam teorilerine göre kişiler o an için hissettikleri güdülerin etkisiyle veya gereksinimlerinin karşılanması amacıyla motive olur ve belirli davranış kalıpları sergilerler. Burada motivasyon sürecinden çok güdü ve isteklerin karşılanması ön plandadır. Buna karşı süreç teorileri ise kişinin davranışlarının ne şekilde başladığını, kişinin hangi davranışları sergilemeye yöneldiğini, bu davranışların ne kadar ve ne şekilde devam ettiğini ve ne olunca kişinin bu davranışı sonlandırdığını anlatmaya çabalarlar. Süreç teorileri motivasyonu bir süreç şeklinde gördükleri için dinamik modellerdir (Eroğlu, 2015: 461).

Bu bölümde yöneticilere çalışanları motive etmede yardımcı olan motivasyon teorileri kapsam ve içerik teorileri ana başlıkları altında ele alınacak ve her bir ana teorinin altında yer alan alt teoriler incelenecektir.

1.4.1. Kapsam Teorileri

Bireyin güdü ve ihtiyaçlarını merkezine alan kapsam teorileri Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Douglas McGregor'un XYZ Teorisi, David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi olarak sıralanabilir.

1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri içerisinde en fazla bilineni olma özelliğini taşıyan bu teori Brandize Üniversitesi profesörlerinden Abraham Maslow tarafından ortaya konulmuştur. Maslow insan davranışlarını yönlendiren ihtiyaçları bir merdivenin basamakları gibi en ilkel ihtiyaçlardan en gelişmiş ihtiyaçlara doğru giden 5 grupta ele almıştır. Bu ihtiyaçlar aşağıda ele alınmaktadır (Ertürk, 2015: 13):

a) Fizyolojik ihtiyaçlar: Bir insanın en temel ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlardır çünkü fizyolojik ihtiyaçları karşılanmayan bir insan başka şeylere konsantre olmak bir yana hayatını dahi sürdüremez (Tatar ve Üner, 1992: 76). Örneğin; karnı aç olan bir insan sosyal aktivitelerde bulunmayı aklından bile geçirmez veya uykusu olan bir insan sinemaya gitmeyi düşünmez. Fizyolojik ihtiyaçlara örnek olarak gıda, sıvı tüketimi, ısı, uyku gibi ihtiyaçlar gösterilebilir. İşletmelerde fizyolojik ihtiyaçların tatmini amacıyla işgörenlere bunu karşılayacak yeteri kadar ücretin verilmesi, personelin yemek, tuvalet, yeterli ışık gibi asgari ihtiyaçlarının karşılanması, uygun çalışma alanı ve şartlarının yaratılması gerekir (Aytürk, 2010: 111).

b) Güvenlik ihtiyacı: Güvenlik ihtiyacı fizyolojik ihtiyaçları karşılanan bireyin kendini güvende hissetme arzusundan doğar ve bireyin kendini güvende hissetmesine ilişkin ihtiyaçlarını kapsar (Fındıkçı, 2001: 381). Örneğin; karnı aç olduğu için ağlayan bir bebek, karnı doyurulduğunda bu kez kendisini güvende hissetmek için annesini yanında isteyecek aksi takdirde ağlama eylemine devam edecektir. İlkel zamanlarda yaşayan insanların güvenlik ihtiyacı sadece diğer hayvanların saldırılarına ve doğa olaylarına karşı kendini korumak iken giderek karmaşıklaşan insan yapısı ve şartlar günümüzde çok daha farklı güvenlik ihtiyaçlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Günümüz insanların sağlam bir sağlık ve sosyal güvenlik sistemi, ekonomik istikrar, iş güvencesi, hukuki güvence gibi çok çeşitli güvenlik ihtiyaçları vardır. İşletmeler çalışanlarının güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak için onların iş kazalarına karşı güvenliğini sağlamalıdır çünkü çalışırken kendini güvende hissetmeyen çalışan işine konsantre olamayacak; etkinlik ve verimlilik gösteremeyecektir. Yine aynı şekilde işletmeler çalışanlarına iş güvencesi sağlamalıdır aksi takdirde sürekli işini kaybetme korkusu yaşayan bir çalışan kendini işine veremeyecek ve performansı düşecektir.

Devlet ise vatandaşlarının güvenlik ihtiyacını karşılamak için ekonomik istikrarı sağlamalı, sosyal güvenlik politikaları geliştirmeli ve sosyal devlet anlayışını benimsemelidir (Barlı, 2007: 199).

c) Ait olma ve sevgi ihtiyacı: Aristoteles'in de belirttiği gibi insan sosyal bir varlıktır ve topluluk içerisinde yaşamını devam ettirir. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra insan bir grubun üyesi olma ve sevilme ihtiyacı gibi sosyal ihtiyaçlar duyar. Toplum içinde yaşayan her birey iletişim kurmak, iyi ilişkiler geliştirmek, sevilme, ilgi görmek ve diğerleri tarafından benimsenmek ister (Yalçın, 2002: 193). Bu ihtiyaçları tatmin edilmezse kişi yardımlaşma faaliyetlerine katılmaz, çatışma pozisyonu alır ve diğer kişilere karşı düşmanca, saldırgan tutumlar izler (Yüksel, 1997: 124). İşte bu ihtiyaç Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin 3. basamağını oluşturur. Ait olma ihtiyacı çalışanlar için ele alındığında işletmeler açısından bu ihtiyacın tatmini büyük önem taşımaktadır. Günün üçte birlik kısmını işyerinde geçiren çalışanların meslektaşlarıyla iyi ilişkilere sahip olma, bir çalışma grubunun üyesi olma, takım arkadaşları tarafından kabul görme gibi istekleri olacaktır (Şimşek ve Çelik, 2009: 67) Bu ihtiyaçları tatmin edildiğinde çalışanlar kendilerini işletmenin bir parçası olarak görecekle ve örgütsel bağlılık sağlanacaktır. Aksi durumda ise bu ihtiyaçları karşılanmayan çalışanlar işyerinde kendilerine mobing (bezdirme) uygulandığını düşünecekler bunun sonucunda da çatışma yaratarak olumsuz bir örgüt ikliminin ortaya çıkmasına sebebiyet vereceklerdir. Yöneticiler çalışanların ait olma ihtiyaçlarını ve sosyal gereksinimlerini gidermek amacıyla bazı etkinlikler düzenlemelidirler (Aytürk, 2010: 111). Örneğin; halı saha ve paintball turnuvaları, başka şehirlere yapılan turistik geziler, iş dışında yenilen akşam yemekleri gibi uygulamalar yapılarak çalışanlar işletmenin bir parçası gibi hissettirilebilir.

d) Statü ve saygınlık ihtiyacı: Sosyal ihtiyaçlarını da karşılayan birey artık 4. aşama olan saygınlık görme ve statü ihtiyacı basamağına gelir. Saygı denildiğinde sadece bireye başkaları tarafından duyulan saygı anlaşılmamalıdır. Saygı görme ihtiyacı hem içsel hem de dışsal faktörleri kapsayacak şekilde geniş anlamıyla anlaşılmalıdır. Kişinin kendisine duyduğu öz saygı, otonomi/özerklik ve başarı bireyin kendisi ile ilgili olan içsel saygı faktörleri iken, dışsal saygı faktörleri ise daha çok kişinin toplumda nasıl algılandığı veya diğerleri tarafından nasıl değerlendirildiği ile ilgili

olan kişinin toplumdaki statüsünü gösteren statü, prestij, dikkat çekme ve tanınma seviyesi gibi faktörlerdir (DeCenzo v.d., 275: 2013)

e) Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Şimdiye kadar açıklanan dört ihtiyaç tatmin edilse dahi eğer kişi kendisi için uygun olan şeyleri yapmazsa huzursuzluk ve mutsuzluk hali içerisinde olabilir. Bir müzisyen müzik yapmalı, bir ressam resim çizmeli ve bir şair şiirler yazmalıdır. Bir kişi ne yapmak istiyorsa ve neyi başarabiliyorsa onu yapmalıdır. Kapasitesini kullanmayan ve potansiyelini sergileyemeyen kişi mutsuz olur (Maslow, 1943: 382). İş yaşamında çalışanlar, kendilerini gerçekleştirebilmek için yeteneklerine uygun ve potansiyellerini sergileyebilecekleri işlerde çalıştırılmalıdır. Sosyal becerileri gelişmiş, sayısal yetenekleri ise kısıtlı ve insan kaynakları biriminde çalışmak isteyen bir kişiyi muhasebe biriminde istihdam etmek o kişinin yetenek ve potansiyelini sergileyememesine neden olacak bu durum da kişinin kendini gerçekleştiremeyerek mutsuz ve huzursuz olması sonucunu doğuracaktır.

Bu beş insan ihtiyacı grubunu teorisinin odak noktasına alan ve bunların tatmini halinde kişinin motive olacağını iddia eden Maslow teorisini şu temel varsayımlar üzerine oturtmuştur (Middlemist ve Hitt, 1988: 145-146):

- İnsanın tatmin edilmesini beklediği ihtiyaçları bir merdivenin basamakları gibi sıralı bir şekilde dizilmişlerdir.
- Bir alt seviyedeki ihtiyaç yeterli seviyede tatmin edilmedikçe bir üst seviyedeki ihtiyaç kişi için motive edici olmayacaktır.
- İhtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin en alt seviyesinde fizyolojik ihtiyaçlar ve en üst seviyesinde kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunur. Piramidin ilk iki seviyesinde yer alan ihtiyaçlar düşük seviyeli ihtiyaçlar iken, diğerleri yüksek seviyeli ihtiyaçlardır.
- Kişi ancak düşük seviyeli ihtiyaçları tatmin edildiğinde ait olma, saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi yüksek seviyeli ihtiyaçları hakkında düşünmeye başlar. Örneğin; karnı aç olan bir insan toplumda ne kadar saygı gördüğünün düşünmez veya tehlike altındaki bir insan ne kadar sevildiğini düşünmez.

- Tatmin edilmeyen her ihtiyaç giderilene kadar etkin ve baskındır. Ancak bir ihtiyaç tatmin edildikten sonra onun motive edici etkisi kaybolur ve bir üst basamaktaki ihtiyaç motivatör haline gelir.
- Bir üst seviyedeki ihtiyacın başlaması için bir alt seviyedeki ihtiyacın %100 giderilmesi gerekmez. Kişiyi tatmin edecek derecede ihtiyacın giderilmesi bir üst seviyedeki ihtiyaca geçmek için yeterlidir.
- İhtiyaçlar hiyerarşisinin son basamağı olan kendini gerçekleştirme seviyesine ulaşmış kişiler, bir ülkenin toplam nüfusu içerisindeki küçük bir yüzdendir (Kutaniş, 2014: 77). Kendini gerçekleştirme seviyesine ulaşmış insanların ekonomik ve teknolojik açılarından gelişmiş toplumlarda gelişmemiş toplumlara nazaran daha yüksek bir oranda olduğu söylenebilir. Bunun nedeni özellikle az gelişmiş ülkelerde açlık, susuzluk, barınma gibi temel fizyolojik ihtiyaçlarla; terör, anarşi, hırsızlık gibi güvenlik ihtiyaçlarının henüz tam olarak giderilememesidir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi en çok bilinen ve ilk motivasyon teorilerinden olmasına karşın bazı yönlerden eleştirilmiştir (Ertürk, 2015: 13). Bu eleştiriler şu şekilde ele alınabilir:

- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde 1'den 5'e kadar sıralanmış ihtiyaçlar hiyerarşik bir sıra takip eder. Oysa insanların kişilik özellikleri, yetiştiği aile ve çevre ortamı, içinde yaşadıkları toplumun tarihten getirdikleri kültürel özellikleri, ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin hangi seviyesindeki ihtiyaçların diğer ihtiyaçlara göre daha etkin ve baskın olacağını belirler (Cüceloğlu, 1993: 237). Örneğin; bir Japon için saygı görme ihtiyacı ön plana çıkarken bir İspanyol için sevgi, arkadaşlık kurma ve ait olma ihtiyacı daha ön planda olabilir. Sürekli şiddet gören bir çocuk için güvenlik ihtiyacı önem teşkil ederken hiç arkadaşı olmayan ve çevresiyle ilişki kuramayan bir çocuk için ise ait olma ve sevgi görme ihtiyacı daha önemli olabilir. Yani ihtiyaçların hiyerarşik bir sırayı takibi yerine farklı özelliklere sahip kişiler için piramitteki ihtiyaçların sıralaması da farklı olacaktır.

Tutar'a göre (Tutar, 2016: 42-43):

- Piramidin daha alt basamağındaki ihtiyaç karşılanmadan, piramidin daha üst basamağındaki ihtiyacın ortaya çıkmayacağı varsayımı kanıtlanmamıştır.
- Teorinin modelinde insanların ihtiyaçları beş grup altında ele alınmıştır. Ancak bu beş ihtiyaç grubunun tüm insanlar açısından geçerli olduğu bilimsel açıdan kanıtlanamamıştır.
- Maslow teorisinde bir insanın gelebileceği en uç noktanın kendini gerçekleştirme aşaması olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte pek çok bilim insanı kendini gerçekleştirmenin insanın gelebileceği en tepe nokta olduğunu kabul etmemektedir. Mesela Frankl bireyin amacının kendini gerçekleştirmek değil, kendini aşmak olduğunu ve kendini gerçekleştirmenin bu amaca ulaşma yolunda yalnızca bir araç olduğunu ifade eder.
- Motivasyonu kişi düzeyinde ele alan Maslow, motivasyonun grup davranışlarına da bağlı olduğunu göz ardı etmiştir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015: 144). Kişiler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ihtiyaçları farklı iken ortak bir hedef istikametinde biçimsel veya biçimsel olmayan gruplar oluşturdıklarında bambaşka ihtiyaçlar ortaya çıkabilmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi aldığı bu eleştirilere rağmen pek çok açıdan yöneticilere yol gösterebilecek bir rehber niteliği de taşımıştır. Maslow, teorisini iş hayatı ve çalışan motivasyonu açısından tasarlamadığı halde, bu teori çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılmasında önemli faydalar sağlamıştır (Ceylan, 2014: 223). İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ihtiyaçları basit bir mantık çerçevesine oturtması, yalınlığı ve anlaşılabilirliği açısından yöneticilerce sıklıkla kullanılagelmiştir. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi yönetsel bakımdan ele alındığında, çalışanları işletme hedefleri istikametinde motive edebilmek amacıyla ne gibi yollar izlenebileceği ve bunun nasıl yapılabilceği konusunda yöneticilere rehberlik etmektedir. Teori bu bakımdan işletmelerde çalışanların ihtiyaçlarının neler olduğunu, bu ihtiyaçların sıralamasının nasıl olduğu ve bu ihtiyaçların ne tip motivasyon araçlarıyla giderilebileceğini ortaya koymaktadır. İşletmenin asıl amacı çalışanlarını ihtiyaçlar hiyerarşisinin son basamağına getirebilmektir (Bolat v.d., 2009: 221). İşletmeler bunu

başarabilirlerse öğrenen organizasyon olma yoluna doğru evrilecekler böylece artan rekabet ortamında hem avantaj sağlayacaklar hem de çalışanların memnuniyet seviyesini arttırarak örgütsel bağlılık sağlayabileceklerdir.

1.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Psikolog Frederick A. Herzberg iş hayatında kişileri motive edici faktörleri tespit etmek amacıyla çalışma grubu olarak 203 muhasebeci ile mühendis belirlemiş ve bu kişiler üzerinde çeşitli incelemelerde bulunmuştur. Herzberg sorduğu bazı sorular aracılığıyla araştırmasına konu olan kişilerden iş hayatında iş tatminin arttıran veya düşüren faktörleri belirlemelerini talep etmiştir. Deneye katılanlar, en olumlu ve en çok iş tatmini hissettikleri vaziyetlerini belirtirken “yapılan işin kendisi”, “sorumluluk”, “başarma” gibi olguları kullanmışlardır. 203 denneğin büyük çoğunluğu en olumsuz ve en az iş doyumuna sahip oldukları vaziyetleri açıklarken ise “ücret”, “çalışma şartları”, “diğer çalışanlarla olan ilişkiler” gibi ifadeleri kullanmışlardır (Tınaz, 2009: 9).

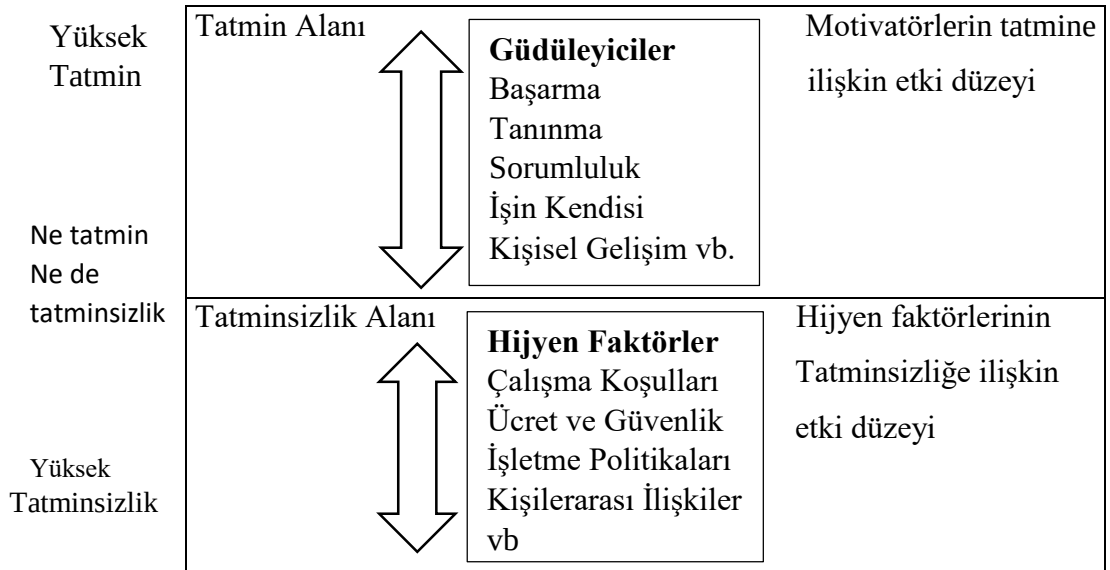
Araştırmada verilen cevaplar dikkatle incelendiğinde tatmin edici faktörlerin daha çok kişinin kendisi ile ilgili, sorumluluk hissinden ve kişinin doğasından kaynaklanan faktörler; yokluğu halinde iş tatmini olumsuz yönde etkileyecek faktörlerin ise daha çok kişiden bağımsız, fiziki ve ortamsal şartlardan kaynaklanan dışsal odaklı faktörler olduğu görülebilir.

Herzberg incelemelerinin sonunda kişiyi istenilen davranışı yapma konusunda harekete geçirici (güdüleyici) faktörler ve eksikliği veya yokluğu halinde iş tatminsizliğine sebebiyet veren durum koruyucu (hijyen) faktörler olmak üzere iki çeşit faktör grubu saptamıştır (Öztürk, 2003: 284).

- **Güdüleyici (Motive Edici) Faktörler:** Herzberg'e göre bu grupta yer alan faktörlerin mevcudiyeti halinde çalışan motive olacak ve çalışan açısından iş tatmini sağlanacaktır. Bu grupta yer alan faktörlerin mevcut olmaması veya noksanlığı halinde ise çalışan motive olmayacak ancak aşırı düzeyde bir iş tatminsizliği de yaşamayacaktır. Bu gruptaki faktörler arasında başarı, diğerleri tarafından takdir edilme ve tanınma, yapılan işin kendisi, işin çalışana

yüklediği sorumluluk, işte ilerleme fırsatları gibi unsurlar yer alır (Paksoy, 2002: 100).

- **Hijyen (Durum Koruyucu) Faktörler:** Çalışanın görev yaptığı iş yerindeki yönetimin kalitesi ve yönetim becerisi, iş yerinin sahip olduğu çalışma koşulları, çalışanların diğer personel ve üst yönetim ile olan ilişkileri, işletmenin iş güvenliğine yönelik uygulamaları vb. faktörlere Herzberg tarafından durum koruyucu (hijyen faktörleri) denilmiştir. Durum koruyucu faktörler işletmede yeterli bir seviyede bulunduğu anda çalışanlar iş tatminsizliği yaşamazlar ancak bununla birlikte motive de olmazlar. Hijyen faktörlerinin namevcutluğu ise çalışanlarda iş tatminsizliğine sebebiyet verir. (Robins ve Judge, 2012: 208). Örneğin; diğerleri ile çatışma içerisinde olmayan bir çalışanın iş tatmini azalmaz ancak bu çalışan sırf diğerleriyle çatışmadığı için motive de olmaz. Yine aynı şekilde ısı, ışık, koku vb. açılardan uygun çalışma ortamında çalışan bir iş gören iş tatminsizliği yaşamaz ancak salt fiziki ortamın uygunluğu çalışanı güdülemez. . Hijyen faktörlerine durum koruyucu faktörler denmesinin sebebi işletmede bulunmaları halinde iş tatmini ile ilgili mevcut durumu korumaları; namevcut olmaları halinde ise çalışanlarda iş tatminsizliği oluşarak mevcut durumun negatif yönde bozulmasıdır.



Şekil 2. Herzberg Çift Faktör Teorisi

Kaynak: Şimşek ve Çelik, 2009

Herzberg'in teorisine göre işin kendisi işgörenleri güdülemede önemli bir olgudur. Teori yöneticiler açısından değerlendirecek olursa, yöneticiler iş görenleri güdülemek amacıyla onlara başarı ve sorumluluk potansiyeli olan işler vermeye çabalamalıdır. Yöneticiler bununla birlikte çalışanların iş tatminsizliği yaşamamaları amacıyla hijyen faktörlerini de belirli bir seviyede tutmalıdırlar. Yöneticiler işin içeriği ile alakalı faktörleri ayarlayarak çalışanları motive edebilir; iş şartları ve çevre ile ilgili faktörleri ayarlayarak da iş tatminsizliğini engelleyebilirler (Middlemist ve Hitt, 1988: 150).

Herzberg modeli bu noktada çalışanların motivasyonuna yeni bir bakış açısı getirmiştir. Modelden önceki dönemlerde yöneticiler işletmede motivasyon sorunuyla karşılaşınca maaş arttırımı, yardım paketleri, esnek çalışma saatleri ve mesai sürelerinin kısaltılması vb. sıradan çözüm önerileri denemekteydiler. Bunlar çalışan motivasyonu sağlamakta yetersizdi ve istenilen sonuçlar alınamıyordu. Bu noktada Herzberg'in teorisi, motivasyon sorunun çözümü için bir yol sunmaktadır. Buna göre tek başına hijyen faktörleri personeli motive edemez. Personelin gelişme ve ilerlemesini sağlayan, uğraştırıcı, kişiye sorumluluk yükleyen işler motivasyonu sağlar. Bu bağlamda personelin motivasyonu için iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme önerilmiştir (Ceylan, 2014: 224).

Yönetici açısından belki de en önemli sonuç şudur ki işletmeler hijyen faktörlerine her ne kadar yatırım yaparlarsa yapsınlar motive edici açılardan zayıf olan işlerden mucize beklememelidirler. Eğer verilen iş yeterli derecede motive edici değilse işgören motive olmayacak ve üstün performans sergilemeyecektir. Bu nedenle bugünün yöneticileri yapılan işin içeriğine ilişkin konularda çok daha dikkatli olmalıdır. İşgöreni motive etmek için bugünün işleri Herzberg'in çalışmasından önceki zamanlardaki işlerden çok daha ilginç, zorlayıcı, gelişme ve ilerleme açısından fırsatlar sunma eğiliminde olan işler olmalıdır (Middlemist ve Hitt, 1988: 151).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile Herzberg'in çift faktör teorisi karşılaştırıldığında ikisinin de temel çıkış noktası bireyin ihtiyaçlarıdır. İki görüş de bireyin gereksinimlerinin karşılanması ile motive olabileceği görüşünde hemfikirdir. Maslow bireyin gereksinimlerini hiyerarşik bir sıralama halinde verirken, Herzberg ihtiyaçları tatminsizliği önleyici ve motivasyon sağlayıcı olarak iki grupta ele almıştır.

Maslow'un piramidindeki alttan üç ihtiyaç, Herzberg'in teorisinde hijyen faktörleri olarak karşımıza çıkar. Maslow alt kademe gereksinimlerin giderilmesinin de motivasyon sağlamakla beraber üst kademedeki gereksinimlerinin alt kademedekilere nazaran daha etkili motivatörler olduğunu belirtmiştir. Herzberg ise kendi modelinde bu alt kademe ihtiyaçlara denk gelen hijyen faktörlerinin yalnızca tatminsizliği engellediğini ve güdülemeye bir etkisinin olmadığını ifade etmiştir. Herzberg'e göre kişiyi güdüleyen motivatörler motive edici faktörlerdir ve bu da Maslow'un piramidindeki üst kademe gereksinimlerin giderilmesidir (Eroğlu, 2015: 466).

Herzberg'in teorisi diğer araştırmacılarca bazı bakımlardan eleştirilmiştir. Bu eleştiriler şu şekilde sıralanabilir:

- Herzberg çalışmasını gerçekleştirirken denek olarak mühendis ve muhasebecileri tercih ettiği için daha alt seviyede çalışan ve işletmelerdeki personelin büyük bir yüzdesini oluşturan işçi sınıfı açısından modelin nasıl sonuçlar doğuracağı şüphelidir. Yapılan pek çok araştırmada Herzberg'in tatmin sağlamadığını ön gördüğü maaş, iş güvencesi gibi hijyen faktörlerinin daha alt seviyede çalışan işçi kesimi açısından içinde bulundukları ekonomik ve sosyal koşullardan dolayı etkili birer motivatör olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Martin, 2005: 443).
- Herzberg, teorisinde bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmamıştır. Model kişilerin yaş, cinsiyet, meslek düzeyi vb. kendine has bireysel özellikleri ne olursa olsun uygulanabilir olduğu iddiasındadır. Oysa yapılan pek çok araştırma bireyin taşıdığı özelliklerin onları motive etmekte çok önemli olduğunu ve bireysel özelliklere göre kullanılması gereken motivasyon araçlarının farklılaştığını göstermiştir. Bu açıdan hijyen faktörleri olarak adlandırılan grup bazı bireyler açısından güdüleyici olabilir. (Malik ve Naeem, 2013: 1033).
- Herzberg, teorisinde değişik kültürel özellikler ve refah düzeylerinden gelen bireylerin bu özelliklerini göz önünde bulundurmamıştır. Çift faktör teorisine göre hijyen faktörleri motivasyon sağlamaz oysa gelişmişlik düzeyi açısından geri kalmış ülkelerde insanlar hala ekonomik açıdan ve güvenlikle ilgili ciddi problemler yaşamaktadırlar. Bu ülkelerin vatandaşları açısından hijyen

faktörleri güdüleyicidir (Ataman, 2002: 444). Bazı toplumlar açısından geçerli olan teorinin bazı toplumlar açısından geçersiz olduğu görülmektedir bu nedenle de teorinin sonuçları evrensel değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 112).

- Elde edilen sonuçlar araştırmanın metoduna göre değişmektedir. Herzberg ile aynı araştırma metodunu kullanan araştırmalar genellikle aynı sonuçlara ulaşma eğilimindedir oysa farklı metodları kullanan araştırmalar farklı bulgulara ulaşmakta ve teoriyi daha az desteklemektedir (Martin, 2005: 443).

Bu eleştirilerle birlikte teori, çalışanları iş yapma konusunda motive eden etmenler ile tek başına varlıklarıyla çalışanları motive etmesede onları doyumsuzluktan uzaklaştırarak motive olmaya hazırlayan etmenleri ayırması bakımından önemlidir. Ayrıca model günümüzde sıklıkla kullanılan iş zenginleştirme ve iş genişletme gibi kavramların sezdirilmesiyle yönetim kademesindekilere rehberlik etmiştir (Davis, 1988: 70).

1.4.1.3. David Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

Herzberg'in çift faktör teorisi ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi Mc Clelland'ın teorisinden ihtiyaçların kaynağı açısından farklılaşır. Diğer iki teoriye göre her bireyin sahip olduğu ihtiyaçlar onun doğumuyla birlikte oluşur oysa Mc Clelland ihtiyaçların öğrenme yolu ile sonradan oluşabileceği iddiasındadır (Tevrüz, 2016: 66). Diğer bir farklılaşma noktası ise ihtiyaçların sıralaması ile ilgilidir. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya doğru giden hiyerarşik bir sıralama takip eder. Çift faktör kuramında hijyen faktörleri iş tatminsizliğini önler ve motivasyon için uygun ortam yaratırken; bunun sağlanmasından sonra güdüleyici faktörler devreye girerek motivasyon sağlar. Oysa bunların aksine Mc Clelland'ın teorisinde ihtiyaçlar arasında herhangi bir sıralama veya hiyerarşi yoktur, bütün ihtiyaçlar aynı anda vardır ve seviyeleri kişinin özelliklerine göre değişir (Bolat v.d., 2009: 224).

Teori insan ihtiyaçlarının temel olarak üç grupta incelenebileceğini ifade eder. Bu ihtiyaçlar diğer insanlarla iletişim içinde olma ihtiyacını ifade eden ilişki kurma ihtiyacı, diğerleri üzerinde denetim, kontrol ve etki oluşturmayı içeren güç kazanma

ihtiyacı ve kişinin yaptığı işlerdeki sonuçları kapsayan başarılı olma ihtiyacıdır (Şenturan, 2014: 28). Dikkat edilirse ilk iki ihtiyaç daha çok diğer bireylerle alakalı olan durumları kapsamakta iken başarılı olma ihtiyacı ise daha çok bireyin kendisi ile ilgili bir süreçtir.

Başarılı Olma İhtiyacı: Mc Clelland'ın teorisine göre bireyi güdüleyen en önemli ihtiyaç başarılı olma ihtiyacıdır. Bu ihtiyaca sahip bireylerin davranışlarının altında başarıma isteği vardır (Bingöl, 1990: 193). Başarı ihtiyacı bireyin hedefleri ve bu hedefler sonucunda elde ettiği çıktılarla ilgilidir. Toplumda bazı bireyler vardır ki onlar için başarı, kazanacakları maddi ödüllerden çok daha anlamlıdır. Başarma ihtiyacı odaklı kişiler kendilerine sürekli başarılabilir, makul ve aynı zamanda zorlayıcı olan işler belirlerler ve bunların üstesinden başarıyla gelmeye çalışırlar. Onların sorumluluk üstlenebilecekleri, sahip oldukları yaratıcılık ve becerilerini kullanabilecekleri işlerde istihdam edilmeleri başarı ihtiyaçlarının giderilmesi ve motive edilmeleri için önemlidir (Ataman, 2002: 446). Bu kişiler zorlayıcı işlerin altından başarıyla kalktıkça daha da motive olurlar ve sürekli bir kademe daha zorlayıcı işler talep ederler. Bu döngü de işletmelere katkı sağlar.

Başarı ihtiyacı kuramına günümüz işletmeleri açısından bakılacak olursa her bir çalışanın farklı karakter özellikleri taşımasının bir sonucu olarak çalışanların başarı güdülerinde de aynı değildir. İşletmelerde kimi çalışanlar için başarı bir ihtiyaç ve motivatör iken diğerleri için bir anlam ifade etmeyebilir. Başarı güdüsü yüksek olanlar genellikle işletmede yüksek performans gösterenlerdir ve üst düzey yönetim kademesini de genellikle bu çalışanlar oluşturur (Şenturan, 2014: 28).

İşletmede başarı ihtiyacı ve güdüsü yüksek olan çalışanların özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Güney, 2012: 324):

- Yaptıkları işlerin kendilerine sorumluluk yüklemesini isterler ve herhangi bir problemle karşılaşınca sorumluluktan kaçmazlar.
- Yaptıkları işleri kendi yetkinlikleri doğrultusunda yapabileceklerini düşünürler ve şansa inanmazlar.
- Tamamladıkları işler ile ilgili somut geri bildirimler almak isterler.

- İşletmedeki çoğu tarafından zorlayıcı olarak görülen işlere kendi istekleriyle talip olurlar ve bir sorunla karşılaşınca başkalarına iletme yerine kendileri çözüm bulmak isterler. Basit veya yapamayacakları kadar zor işler dikkatlerini çekmez.
- Risk içeren işleri kabul ederler.
- Kendilerine sürekli başarabileceklerini düşündükleri ve zorlayıcı hedefler koyarlar.

İlişki Kurma İhtiyacı: Yaşamlarını belirli bir topluluk içerisinde devam ettiren insanoğlu diğerleriyle iletişim kurma ve biçimsel veya biçimsel olmayan gruplar içerisinde yer alma ihtiyacındadır. Mc Clelland'ın çalışmasına göre ilişki kurma ihtiyacı yüksek olan bireyler diğer insanlarla samimi kişisel ilişkiler tesis etme ve bunları devam ettirme, diğerlerinin dertlerini paylaşma, sosyal ilişkilerden haz duyma gibi özelliklere sahiptir ve bunlara önem verir (Nair, 2010: 165).

İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan çalışanlarda şu gibi özellikler bulunur (Hiriyappa, 2009: 158):

- Diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurmak, sürdürmek ve bozulması halinde yeniden tesis etmek arzusundadırlar.
- Diğerleriyle samimi ve olumlu ilişkiler kurmak isterler.
- Özellikle önemsedikleri kişilerin ilgi ve beğenisini beklerler.
- Diğerleri tarafından sevilme ve benimsenmek isterler.
- Diğerleriyle birlikte sosyal aktivitelerde bulunmak ve eğlenmek arzusundadırlar.
- Üyesi olacak bir takım arayışı içerisinde oldukları ve gruplara girme eğilimindedirler.
- Ferdi olarak değil bir takımın üyesi olarak çalışmalılar.
- Yaptıkları görevlerden değil geliştirdikleri olumlu insan ilişkilerinden tatmin duyarlar.
- Yüksek performans göstermek için iyi takım arkadaşları ve mentorlere ihtiyaç duyarlar.

Güç kazanma ihtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı yüksek seviyede olan bireyler açısından; diğerlerini kontrol etmek ve amaçları doğrultusunda yönlendirmek, onları kişisel veya görevden kaynaklanan güç unsurlarıyla etkilemek, diğerleri üzerinde formel veya informal araçları kullanarak baskı kurmak gibi istekler ön plandadır (Altuğ, 1997: 86).

Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan çalışanlarda şu gibi özellikler bulunur (Başaran, 2008: 103; Hiriyappa, 2009: 159):

- Diğerlerinin davranışlarını planlama ve kontrol etme ihtiyacı içerisindedirler.
- Karar verme süreçlerinde etkin olmak isterler.
- İçinde bulundukları koşulları kontrol etmek isterler.
- Diğerleriyle rekabet etmekten ve kazanmaktan zevk alırlar, kaybetmeyi sevmezler.
- İşletme içerisinde kendilerini ispat etmek için tehlikeli ve riskli işleri üstlenmekten çekinmezler.
- Uzmanlaşmayı diğerleri üzerinde bir baskı aracı olarak gördükleri için işlerinde uzmanlaşmak için çaba harcarlar.

Mc Clelland teorisini ilk ortaya attığında diğerlerine göre daha etkili olan yöneticilerin başarı ihtiyacı yüksek olanlar olduğunu savunmuştur. Ancak J.Burham ile beraber gerçekleştirdiği bir araştırmada yöneticilerin etkinliğinde başarı ihtiyacından ziyade güç ihtiyacının öneminin fark etmiştir. Bunun sebebi yönetim kademesindekilerin kendi başarılarının, bireysel başarılarından daha fazla emrinde çalışan işgörenlerin başarısına bağlı olmasıdır. Yönetici astlarının başarısını onları etkileyerek ve güç kullanarak gerçekleştirebilir. Hedeflere ulaşmada en etkili yöneticiler güç kazanma ihtiyacı fazla, ilişki kurma ihtiyacı düşük olanlardır (Can v.d., 2015: 113)

Teori yöneticiler açısından değerlendirildiğinde başarı, ilgi ve güç ihtiyaçları işletmelerde özellikle mevcut boş pozisyonlara yeni personel yerleştirilmesi sürecinde doğru bir seçme ve yerleştirme gerçekleştirmek amacıyla kullanılabilir (Kreitner ve Kinicki, 2001: 215). Bunun anlamı şudur ki her iş yapması gereken kişilerde bulunması gereken belli başlı nitelikler vardır ve kişilerin sahip olduğu başarı, güç

kazanma ve ilişki ihtiyaçları bu işin gerektirdiği özelliklere göre değerlendirildiğinde yol gösterici olur (Paksoy, 2002: 98). Başarı ihtiyacı fazla olan kişiler zorlayıcı hedefler içeren, yüksek düzeyde bireysel sorumluluk gerektiren ve performanslarıyla ilgili geri bildirim alabilecekleri işlerde; güç ihtiyacı fazla olanlar diğerleri üzerinde denetim ve etki sağlayabilecekleri, tanınırlığını arttıracak işlerde; ilişki kurma ihtiyacı fazla olanlar ise kişiler arası ilişkilerin ön plana çıktığı ve sürekli iletişim kurmanın gerektiği işlerde çalıştırılmalıdırlar (Schmerhorn, Hunt ve Osborn, 2002: 157).

Tablo 1. David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

Başarı, İlişki ve Güç ihtiyaçları için iş tercihleri		
Bireysel İhtiyaçlar	İş Tercihi	Örnek
Yüksek seviyede başarı ihtiyacına sahip olan çalışanlar	Bireysel sorumluluk içeren Zorlayıcı fakat başarılı olabilir Performansla ilgili geri bildirim sağlanan	Kota ile çalışan satıcı Bireysel prim kazanma fırsatı sunan işler Girişimci
Yüksek seviyede ilişki ihtiyacına sahip olan çalışanlar	Bireyler arası ilişkiler İletişim imkânları	Müşteri temsilcisi İkramiye ile çalışan grup elemanı
Yüksek seviyede güç ihtiyacına sahip olan çalışanlar	Diğerleri üzerinde etki; Dikkat Çekme Tanınma	Formel yetkisi olan şefin sorumluluğu

Kaynak: Paksoy, 2002: 98

1.4.1.4. Clay Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer ile Maslow'un teorilerinin temelinde yatan mantık aynıdır. Maslow teorisini tüm insanlığa atfen ortaya koymuş, işletmelere uygun olarak dizayn etmemiştir. Bu teorideki bazı eksik noktaları gören Alderfer ise Maslow'un grupladığı beş insan ihtiyacını modifiye ederek üç temel ihtiyaçla özetlemiş ve bu ihtiyaçları işletme süreçlerine uyarlamıştır (Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 48). Teorinin isminin ERG olarak anılmasının sebebi Alderfer'in "var olma", "ilişki kurma" ve "gelişme" olarak

sınıflandırdığı üç ihtiyacın ilk harflerinin yazarın anadili olan İngilizce’de ERG harflerine denk gelmesindendir (Koçel, 2011: 628).

Maslow’un teorisi ile karşılaştırıldığında var olma ihtiyacı alttaki düşük düzeyli iki ihtiyaca denk gelir. Bu ihtiyaç hayatını idame ettirme ile fizyolojik ve psikolojik açılardan sorun yaşamama ihtiyacını ifade eder. İlişki ihtiyacı ise kişinin diğer insanlarla iletişim ve etkileşim içinde olma ihtiyacı üzerine odaklanır ve Maslow’un piramidinde ait olma ve sevgi ihtiyacı ile dışsal saygı faktörlerine karşılık gelir. Son ihtiyaç olan var olma ihtiyacı ise kişinin kendine duyduğu öz saygı ile sürekli değişim ve gelişim içerisinde olma istek ve ihtiyacını ifade eder. Bu ihtiyaç Maslow’un piramidinde en üst basamağa denk gelir (Ceylan, 2014: 225; Yüksel, 1997: 128).

- **Var olma İhtiyacı:** İsminden de anlaşılacağı gibi insanın var oluşu gereği sahip olduğu ihtiyaçlarıdır. Yokluğu halinde insan, hayatının devamlılığını sağlayamaz. Sadece insanlar değil tüm canlılar açısından ortaktırlar. Gıda, sıvı, uyku gibi fizyolojik ihtiyaçlar ile güvenlik ihtiyacını içermektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008: 91).
- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Bireyin diğerleriyle olan iletişim kurma ve yalnızlıktan kaçınıp gruplar içerisinde yer alma isteğini ifade eder. Birey diğer insanlarla sıkıntı, dert ve sevinçlerini paylaşarak bu ihtiyacını tatmin eder (Özdaşlı, 2003: 257).
- **Gelişme İhtiyacı:** İnsanın yaşadığı süre müddetince var olan bilgi, yetenek ve becerilerini geliştirme, kendisinde olmayanları ise edinmeye çalışma sürecidir. Bu ihtiyaç türünün tamamen karşılanması olanaksızdır bunun nedeni daima öğrenilebilecek şeyler ve geliştirilebilecek özellikler olmasıdır. (Durmaz, 2006: 117).

Alderfer teorisi Maslow’un teorisinden çeşitli bakımlardan farklılıklar içermektedir. Maslow bireyin üst düzeydeki ihtiyaçlara geçebilmesi için alt düzey ihtiyaçların karşılanmasını bir mecburiyet olarak görür oysa Alderfer bunun aksini iddia ederek bireyde aynı anda seviyeleri farklı olsa da farklı gereksinimlerin var olabileceğini ve kişiyi motive edebileceğini söyler. Bir diğer farklılık Maslow’un yer vermediği hayal kırıklığı-geri çekilme durumuna Alderfer’in yer vermesidir (Kurgun, 2013: 78). Buna

göre eğer birey tüm çabalamalarına rağmen sıralamada bir üstte yer alan ihtiyacını karşılayamazsa o takdirde bundan vazgeçer ve bir altta bulunan ihtiyacının karşılanması aşamasına geri döner, bu ihtiyacının karşılanması ile güdülenir (İçerli, 2013: 247).

Maslow'a göre ihtiyaçların değişmez bir sıralaması vardır oysa Alderfer'in görüşüne göre ihtiyaçların her ne kadar bir sıralaması var gibi gözükse de içinde bulunulan durum ve şartlara bağlı olarak bu sıralama değişiklik gösterebilir.

Bir diğer ayırım ise ihtiyaçların sayısı bakımındandır. Maslow'un teorisinde beş olarak gözüken temel ihtiyaçların sayısı, Alderfer'in teorisinde üçe düşürülmüştür (Kutaniş, 2014: 78).

1.4.1.5. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas Mc Gregor'a göre yöneticiler emri altında çalışanların motivasyonlarının hangi yolla sağlanabileceklerini belirleyebilirler. Yöneticilerin bu yol ve yöntemleri tespit ederken verecekleri kararların hedefi vurma derecesi, çalışanları ele alış biçimleri ile doğrudan bağlantılıdır (Durmaz, 2006: 117). Teori X ve Y insanları gündelik çalışma hayatı içerisinde yönetmek ve yönlendirebilmek için bir şablon ortaya koyar. McGregor'un teorisi yönetim süreçleri içerisinde çalışanlarla başa çıkabilmek ve onları işletme hedefleri istikametinde güdüleyebilmek için 2 tip yaklaşım olduğunu söyler. Bunlar X ve Y tipidir. Bu iki tipin taşıdığı özellikler şu şekilde sıralanabilir (Mohamed ve Nor, 2013: 719):

Tablo 2. X ve Y Teorisi

TEORİ X	TEORİ Y
a) Çoğu insan açısından iş zevk vermez ve sıkıcıdır. Bu nedenle işlerini sevmeyiz.	a) İş eğlenmek kadar doğal bir süreçtir ve yaşamın bir parçasıdır. Bu nedenle insanlar işlerini severler.
b) Çoğu insan hırslı ve sorumluluk almak için istekli değildir ve işleri emir olarak yapmayı tercih ederler.	b) İnsanlar başarıya ulaşmak için gerekli olan öz disipline fazlasıyla sahiptir ve emir almaları gerekmez.
c) Çoğu insan yaratıcılık ve işletmedeki problemlerini çözme konusunda düşük bir kapasiteye sahiptir.	c) Problem çözme konusundaki yaratıcılık işletme geneline yayılmıştır ve tüm insanlar bu konuda yüksek bir kapasiteye sahiptirler.
d) Motivasyon sadece fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları seviyelerinde görünür.	d) Motivasyon ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme seviyelerinde görünür.
e) İnsanlar yakından denetim/gözetim altında tutulmalı ve yöneticiler örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları zorlamalıdır.	e) İnsanlar iş yapma konusunda kendilerini denetleyebilir ve yönlendirebilirler. Bu nedenle emir almaları gerekmez.

Kaynak: Paksoy, 2002: 98

Pek çok yönetici X teorisinden etkilenmiştir ve genellikle olumsuz sonuçlar almışlardır. Bununla birlikte, liberal yöneticiler insanlara gelişme ve ilerleme fırsatı vererek daha iyi performans ve sonuçlar üreten Y teorisini tercih etmişlerdir. Teori Y'yi benimseyen yöneticiler çalışanların ihtiyaç ve taleplerini daha iyi karşılayarak onları güdüleme konusunda daha etkili olmuşlardır (Mohamed ve Nor, 2013: 719).

X teorisini benimseyen yöneticiler çalışanların yönlendirilmesi gerektiğini düşündüklerinden onları sürekli denetim ve gözetim altında tutmak isterler. Yaklaşımına göre güdüleme yöntemleri olarak zorlama ve cezalandırma yöntemini kullanmaları muhtemel olduğundan üretimi kısmen kısıtlama, düşmanca sendikalaşma veya işletme içinde çatışmalar ortaya çıkabilir (Baykal, 1978: 13). Y teorisini benimseyen yöneticiler daha başarılı sonuçlar elde etmiş gibi gözüküyorsa da Y teorisini

benimseyen yöneticilerin çalışanları aşırı esnek bırakması da istenilen performansın gösterilmemesi gibi sonuçlara yol açabilir.

Özetlemek gerekirse insana değer veren ve onu çalışma sürecinin bir parçası olarak gören Y teorisi daha etkili gözükmeyle birlikte bir işletmenin bünyesinde yalnızca X veya yalnızca Y teorisine uygun insanlar bulmak neredeyse imkânsızdır. İşletmede her zaman bu ikisinin bir karışımı bulunur. Bu nedenle yöneticiler kullanacakları teoriyi belirlerken içinde bulunulan işlemedeki personelin nasıl davranışlar sergilediğinin ve bu davranışların hangi teoriye daha çok uyduğunu belirleyerek buna uygun davranış kalıpları geliştirmelidirler (Kondalkar, 2007: 109).

1.4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri kişiler ve toplumlar açısından ciddi farklılıklar gösteren, her durum ve şartta değişen insan ihtiyaçlarını sıralamaktansa çalışanların davranışlarını bir hedef istikametinde harekete geçiren sürecin işleyişini anlamaya çalışmışlardır (Sökmen, 2013: 104). Bu teoriler bireyin davranışının sebebini kapsam teorileri gibi salt içsel faktörlere bağlamak yerine çevre ve şartlar gibi dışsal faktörlere de bağlar. Buna göre çalışanlar davranışlarını yönlendirirken içinde bulundukları işletmenin fiziki şartlarına, çalışanlara adaletli davranma derecelerine, çalışma şartlarına, istek ve taleplerinin karşılanma oranlarına bakarlar. Süreç teorileri altında Adams'ın Eşitlik Teorisi, Skinner'ın Davranış Şartlandırma Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Locke'ın Bireysel Amaç ve Başarı Teorisi, Lawler ve Porter'ın Başarı Beklentisi Teorisi yer almaktadır (Şimşek, 2013: 171).

1.4.2.1. Skinner'ın Pekiştirme (Davranış Şartlandırma) Teorisi:

Psikolog Frederic Skinner denek olarak seçtiği çeşitli hayvanlar üzerinde incelemeler yapmış ve bunun sonucunda bir düzeneğe temas ettiklerinde yiyecek bulan farelerin bir müddet sonra bunu öğrenerek sonraki süreçte düzeneğe bilinçli olarak temas ettiklerini görmüştür. Burada farenin yemeğe (kendisi için anlam ifade eden sonuca) ulaşmak amacıyla sergilemesi gereken bir davranış vardır. Buna davranış şartlandırma denir. Şartlandırmanın klasik şartlandırma ve davranışsal şartlandırma olmak üzere 2 türü vardır. Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı klasik koşullandırma modelinin

ulaştığı sonuçlar Skinner'ın modelinden bazı farklılıklar içermektedir. İki şartlandırma türü arasındaki en büyük ayrım davranışsal şartlandırmanın isteyerek ve bilinçli bir şekilde yapılan davranışlarla, klasik şartlandırmanın ise canlıların gösterdikleri refleks ve istemsiz tepkilerle alakalı olmasıdır (Barlı, 2010: 225).

Skinner'a göre deneyin sonuçları insanlar açısından da geçerlidir. Teorisyen nasıl ki fareler kendileri için değer taşıyan yemeğe gitmek için istenilen davranışı sergiliyorlarsa, insanlar için de değer taşıyan amaçların ve çeşitli motivasyon faktörlerinin var olduğunu bunların davranışlar üzerinde etkilerinin olacağını öne sürmüştür. Teorinin ana felsefesine göre davranışı yönlendiren esas unsur o davranışın sonucudur (Gültekin, Gül ve Ünal, 2013: 338). Birey açısından sergilediği davranışın karşılığında elde edeceği sonuç önem taşımaktadır. Birey sergilediği davranışın neticesine göre yaptığı davranışı tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. Eğer sonuçlar birey açısından memnun edici ve olumlu ise birey aynı davranışı sergileyecek; sonuçlar acı verici ve olumsuz ise yaptığı davranışı tekrarlamayacaktır. Örneğin; mesaisine geç kalan bir çalışanın bunu tekrarlayıp tekrarlamayacağı karşılaşacağı sonuca göre değişecektir. Eğer yöneticisi bu davranışı hoş görür, buna göz yumar, olumsuz bir şey söylemezse birey bu davranışı tekrar gösterebilir. Ancak yönetici bir uyarıda bulunur veya cezalandırma yaparsa bu kez çalışan bu davranışı tekrarlamamak için daha dikkatli olacaktır (Koçel, 2011: 630). Yine aynı şekilde bu kez bir projede üstün başarı gösteren bir çalışan yöneticisi tarafından takdir edildiğinde veya primle ödüllendirildiğinde bu davranışı tekrarlamak için çabalayacaktır ancak üstün başarısına rağmen takdir yahut maddi veya manevi bir ödül görmezse artık üstün başarı göstermek için fazladan çaba harcamayacaktır.

Skinner doğrudan davranışa ve onun sonuçlarına odaklanarak olumlu bir davranışın ne şekilde koşullandırılabilirliğini anlamaya çalışmaktadır. Teoride davranış, çevre ve pekiştiriciler olmak üzere üç unsur vardır. Teorisyene göre kapsam teorisyenlerinin motivasyon sağlamada etkili olduklarını iddia ettikleri içsel faktörleri gözlemlene şansı olmadığından, içsel faktörleri davranışları yönlendiren nedenler olarak kabul etmek sadece bir varsayımdır. Skinner bireyin yaşadığı çevrenin gözlemlenebilir olmasından dolayı bu çevresel şartların irdelenerek bireyin davranışlarına yön veren faktörlerin doğru ve gerçekçi bir şekilde anlaşılabilirliğini savunmaktadır (İncir, 1984:

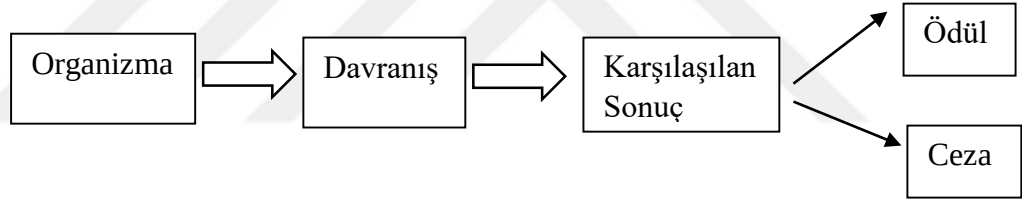
53). Buna göre bireyin çevresince tasvip edilen ve ödüllendirilen davranışlar tekrarlanmakta, bireyin çevresince tasvip edilmeyen ve cezalandırılan davranışlar tekrarlanmamaktadır. Bu yüzden bireyin göstereceği davranışı meydana getiren nedenlerden çok, davranışın sonuçları ve davranışın gerçekleştirilmesi sonucunda bireyin elde ettiği değerler önem taşımaktadır (Eren, 2014: 544).

Teoriye göre istenilen davranışın yaptırılması ve arzu edilmeyen davranışların önlenmesi için çeşitli pekiştireçler vardır. Bunlar 4 çeşittir (Tortop v.d., 2013: 173):

- **Olumlu pekiştirciler:** Birey istenilen bir davranışı sergilediğinde işletme bunun devamlı olmasını ister. İşte olumlu pekiştirciler bu devamlılığı sağlamak ve istenilen davranışın tekrar sergilenmesinin olasılığının artırılması amacıyla bireye çeşitli maddi ve maddi olmayan ödüllerin verilmesidir (Kurgun, 2013: 88). Örneğin bir çalışan üstün başarı sergilediğinde fotoğrafının duvara asılması maddi olmayan, kendisine bir maaş ikramiye verilmesi ise maddi bir ödül olup ikisi de olumlu pekiştircilere örnektir.
- **Olumsuz Pekiştirciler:** Varlığı halinde olumsuzluk yaratan durumların ortadan kaldırılması yoluyla istenilen davranışın tekrar edilme olasılığını yükselten pekiştirme türüdür (Kesici, 2008: 117). Olumsuz pekiştirmede bireye tasvip edilmeyen davranışların iletilmesi yoluyla hangi davranışların sergilenmesinin istendiği öğretilmektedir. İşletme içerisinde oluşan bir hatanın diğer çalışanlara gösterilmesi olumsuz pekiştircilere örnek olarak gösterilebilir. Buradaki hedef hata yapanlara ceza vermek olmayıp, işletmenin gerçekleşmesini istemediği davranışın olma ihtimalini azaltmak, istenilen davranışın olma olasılığını ise arttırmaktır (Şimşek, 2013: 182).
- **Cezalandırma:** Olumsuz pekiştirciler bireylerden beklenen davranışın sergilenmesini sağlarken; ceza vermek ise yapılması istenilmeyen bir davranışın oluşmasını önler. Örneğin; mesaiye geç gelmeyi adet haline getirmiş bir çalışanın ücretinden belirli bir miktar kesilmesi yoluyla işe geç kalmasının önlenmeye çalışılması (Tortop v.d., 2013: 173). Cezanın çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinden dolayı davranışları düzeltmede ceza yöntemine başvurulması çok da önerilmez. Ancak bazı durumlarda özellikle tehlikeli sonuçlar doğurabilecek hatalar yapıldığında ceza kaçınılmaz olabilir.

Örneğin; mühimmat deposunda sigara içen askerlerin bu davranışının acilen düzeltilmesi gerekir ki bu da ceza verilmesi yolu ile mümkündür (Tevrüz, 2016: 80).

- **Son Verme/Söndürme:** İşletme içerisinde yer alan bir çalışan tarafından istenilmeyen bir davranış sergilendiğinde bu davranışın yok edilmesi amacıyla alınan önlemlerden oluşmaktadır. Böylelikle istenmeyen davranış yok edilecek ve pekiştirme süreci olmayacaktır. Örneğin; mesaisine vakitlice gelmeyen kişilere işletme tarafından bu davranışları nedeniyle ücretlerine yapılacak zamdan faydalanamayacakları bildirilirse, işe artık geç gelmeyecekler ve bu davranışı sonlandıracaklardır (Gözüm ve Karaçor, 2017: 504). Burada bireye davranışından dolayı herhangi bir ceza verilmemektedir. Aynı davranışın tekrar edilmesi durumunda işletmenin, bireyin geleceğe dair istek ve beklentilerini yerine getirmeyeceği bildirilmektedir (Eren, 2014: 546).



Şekil 3. Davranış Şartlandırma Teorisi Modeli

Kaynak: Barlı, 2010: 230

Teorinin yöneticiler açısından anlamı şudur ki, yöneticiler çalışanların tekrar sergilemesini istedikleri bir davranış olumlu pekiştiriciler olan maddi veya maddi olmayan ödüllerle sağlayabilirler.

Çalışanlar istenmeyen bir davranış sergilediklerinde ise bunun tekrar edilmesini cezalandırarak veya söndürme yöntemiyle önleyebilmektedirler. Şunu önemle belirtmek gerekir ki davranış ister olumlu ister olumsuz olsun geri bildirimin anında yapılması çok önemlidir çünkü geri bildirimin süresi uzadıkça etkisi azalır (Erbaşlar, 2015: 148).

Yöneticiler çalışanların sergilemesini bekledikleri ve yapmamalarını istemedikleri davranışları açık bir biçimde tespit etmeli, tespit edilen bu davranışları işletme içi iletişim kanallarıyla çalışanlara bildirmeli, elinden geldiğince ödüllendirmeye gitmeli,

cezalandırmadan sakınmalı ve davranışlara kısa sürede geri bildirim sağlamalıdır. Nihayetinde teori, davranışların oluşumunu sonuçlara bağladığından sonuçların derhal bildirimi de önemlidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 50).

Pekiştirme sıklıkla kullanılan bir motivasyon aracı olmasına rağmen teori doğrudan sonuçlara odaklanarak bireyin duygu, düşüncelerini ve iç dünyasını dikkate almaması bakımından eleştirilmiştir (Özkalp ve Kırel, 2016: 291).

1.4.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi

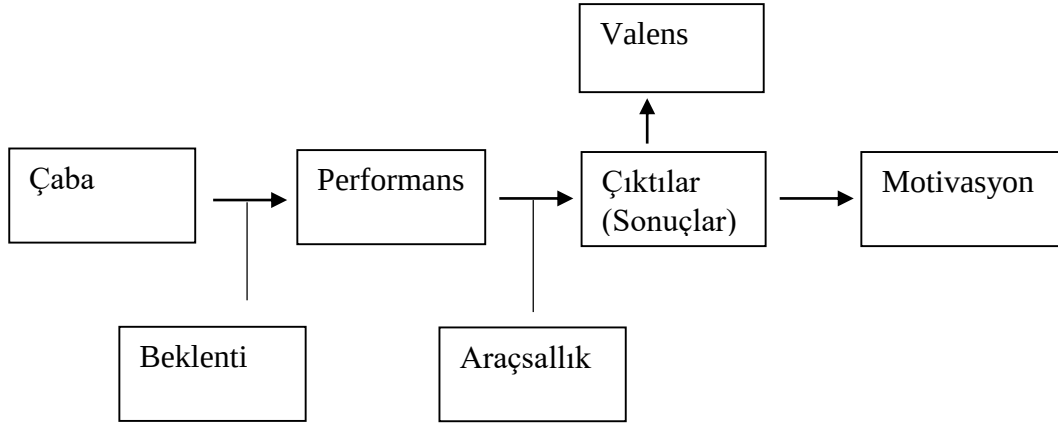
Psikolog Victor Vroom'un teorisine göre bireyin bir işin yapılması için çaba harcaması bir diğer deyişle o iş için motive olması 2 etmene bağlıdır. Bunlar valens (bireyin işi yapması sonucunda elde edeceği ödülü isteme derecesi) ve beklenti (bireyin işi yapması sonucunda yöneticisi tarafından ödüllendirilme ihtimali) dir. Buna göre Motivasyon= Valens X Beklenti'dir. Beklenti teorisinin 3 temel ayağı vardır. Bunlar valens (değerlik), beklenti ve araçsallıktır (Koçel, 2011: 632).

- **Valens (değerlik):** Valens bireyin göstereceği çabanın sonucunda kazanacağı ödüle olan istek derecesini ifade eder. Bireyin işi yapması sonucunda kazanacağı ödülün onun açısından taşıdığı değeri vurgulayan valens kavramı bireyin hedef ve gereksinimlerine bağlı olarak değişir. İşin sonucunda kazanılacak ödül her birey tarafından farklı derecelerde arzu edilmektedir. O ödül bazı bireyler için büyük önem taşımakta ve çok istenmekte iken bazı bireyler için ise hiçbir anlam ifade etmez ve bu nedenle de onu elde etmek için gayret göstermek istemezler (Tozkoparan, 2008: 113). İşte bu istek derecesi (valens) -1 ile +1 arasında bir skalayla değerlendirilir. Bireyin harekete geçmesi ve bir iş için çaba harcamaya motive olması ödülün/sonucun çekiciliğinin pozitif olması halinde mümkündür. Birey için ödülün veya işin sonucunun bir önemi yoksa istek derecesi 0'dır ve birey o ödül veya sonuç için çaba harcamayacaktır. Değerin negatif olması durumunda ise birey çaba harcamak bir yana o işten uzak duracaktır (Yüksel, 1998: 129).
- **Beklenti:** Beklenti performans ile çaba arasındaki bireyin algıladığı ilişkidir. Birey çabası ve performansı arasındaki ilişkiyi düşünüp bunu kendi içinde

yorumlar. Birtakım işlerde bireylerin gösterdiği gayret ile aldığı sonuçlar arasındaki ilişki doğrudan gözlemlenemeyebilir. Birtakım diğer işlerde ise bu durum çok açık ve seçik bir şekilde görülebilir. İşte birey çabasını arttırsa dahi bunun performans artışı sağlayamayacağını düşünüyorsa bu durumda beklentisi 0'dır. Aksine birey çabasını arttırsa bunun performansına yansıtacağını ve performansının da artacağını düşünüyorsa beklentisi 1'dir. Burada bireyin beklentisi 0 ile 1 aralığında bir skalada yer alır (Kesici, 2008: 114). Beklentisi yüksek olan bir birey daha fazla çaba gösterecekken; beklentisi düşük olan bir birey ise çabasını arttırmaz. Birey aynı anda hem elde edeceği çıktıya/kazanacağı ödüle değer veriyorsa (valens) hem de bu yolda göstereceği çabanın performansına yansıyarak kendisini sonuca ulaştıracağına dair beklentisi yüksekse motive olur.

- **Araçsallık:** Bireyin harcadığı çaba ve sergilediği performans sonunda aldığı çıktı/ödül birinci seviye sonuçlardır. Bu sonuçlar nihai sonuçlar olmayıp ikinci seviyedeki sonuçlara gitmek için yalnızca birer araçtır. Bireyin asıl hedefi ikinci seviyedeki sonuçlara gitmektir. Araçsallık bireylerin elde ettiği birinci seviye sonuçlar aracılığıyla ikinci seviyedeki sonuçlara ulaşacağı hakkında bireyin öznel düşünceleridir. Örneğin; çalışanın ücretine zam yapılması birinci seviye sonuç iken kişinin bu artış sonucu ekonomik olarak sınıf atlaması, tanınırlığının artması, aile geçimini daha iyi sağlaması ikinci seviye bir sonuçtur (Huse ve Bowditch, 1977: 100).

Vroom performans ile motivasyon arasındaki önemli ilişkinin farkına varan ilk bilim insanlarından biridir. Teorinin kilit noktası çalışanların beklentilerinin anlaşılması ve çaba, performans ve ödül arasındaki ilişkilerin ortaya konmasıdır (Bernold ve AbouRizk, 2010: 268). Birey göstereceği çabanın performansını arttıracığına inanıyorsa, bu artışın kendisine istediği (kendisi açısından önem taşıyan) ödülü (birinci seviye sonuç) getirmesini bekliyorsa, bu ödülün de kendisini ikinci seviye sonuçlara götüreceğini düşünüyorsa motive olur. Bu durum teorinin şeklinde de gözükmektedir (Koçel, 2011: 635).



Şekil 4. Vroom'un Beklenti Teorisi

Kaynak: Hiriya, 2009: 157

Beklenti teorisinin üzerinde durduğu bazı noktalar vardır. Buna göre insan davranışları belirli bir seviyeye kadar rasyoneldir ve bireyler sahip oldukları hedef ve güdülerin bilincindedirler. Ayrıca beklenti teorisi şunu belirtir ki insan davranışları onun bilinçli kararlarının sonucudur. Bireyler sonuçlar hakkında bir takım öznel ihtimal algılarına sahiptirler. Bireylerin sonuçlar hakkında sahip oldukları algılamalar alternatif davranışlara neden olur. Vroom'un teorisi bireysel algılamalar temelli olduğu için motivasyon ve davranış sürecinde bireysel farklılıkların açıklanmasında literatüre katkıda bulunmuştur. Bu durum ihtiyaçların herkes için aynı olduğu varsayımını benimseyen Maslow'un teorisine zıttır (Buchanan ve Huczynski, 1985: 59).

Beklenti modeli iş yaşamına uyarlanırsa, bireyi motive etmek amacıyla 2 yol izlenmelidir. Bunlardan ilki kişilerin bir işi yapma sonucunda elde edeceği ödül/çıktıyı arttırmak ve birey istekleriyle uyumlu hale getirmektir. İkinci yöntem ise bireyi, işi yaparsa istediği sonuca ulaşacağı konusunda ikna ederek beklentisini yükseltmektir. Bu ikna süreci ya etkin bir iletişim ile, yahut da bireyin sonuca ulaşma ihtimalinin yükseltilmesi ile sağlanabilir. Beklenti çalışanın yapacağı iş ve elde edeceği sonuç arasındaki ilişkiye dair öznel yorumuna dayandığına göre çalışanın kolayca algılayabileceği, hissedebileceği ve direkt bir ödülün verilmesi, karmaşık bir ödülün daha çok motive edicidir. Karmaşık bir ödül verilmesi sonucu çalışan gösterdiği gayret ve elde ettiği sonuç arasındaki ilişkiyi göremeyebilir. Halbuki ücret artışı, üst'ün takdiri gibi bir ödül çalışan tarafından kolayca anlaşılacaktır (Davis, 1988: 80).

Vroom'un beklenti teorisine göre yöneticinin çalışının motivasyonun sağlanması yolunda kendisine sorması gereken bazı sorular vardır. Bunlar (Tozkoparan, 2008: 116):

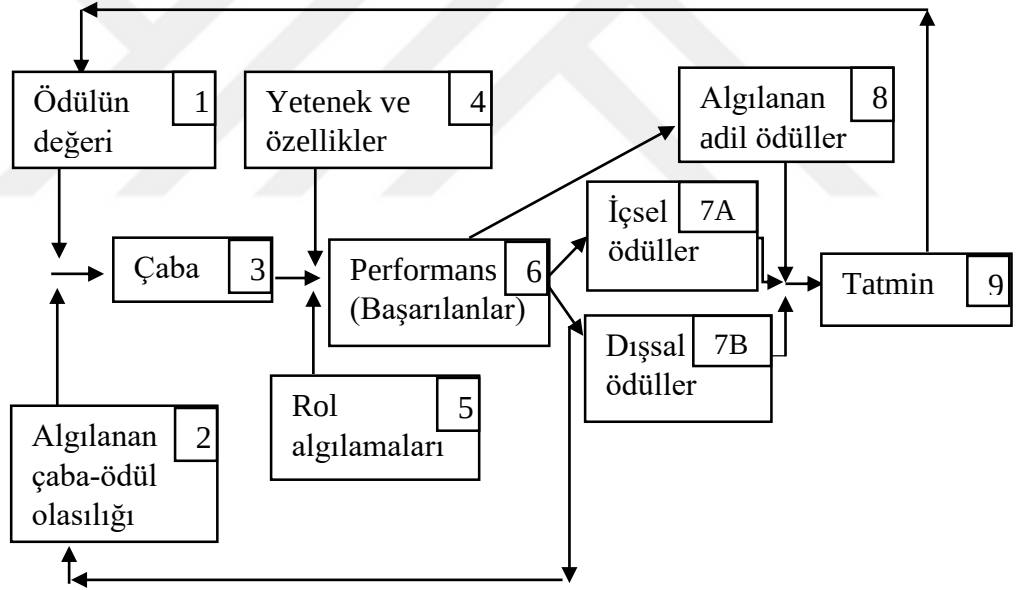
- 1-Motive edilmesi istenilen çalışan hangi tip ödüllere önem veriyor?
- 2-Yapılması istenilen iş için bireyin performans düzeyi ne olmalı?
- 3-İşin yapılması sonucu verilen ödüllerle gösterilen performans alakalı mı?
- 4-Çalışanlar istenilen performansı gösterdiklerinde istedikleri ödülü alabileceklerini düşünüyorlar mı?
- 5-Ödüller çalışanlarca ne şekilde algılanıyor?
- 6-Çalışanların verilen ödüllere dikkati nasıl çekilecek ve bu ödüllere özendirilmeleri nasıl sağlanacak?
- 7-Çalışanların ödülleri hak etmek için göstermeleri gereken davranışlar neler?

Bu soruları soran yönetici çalışan motivasyonunu sağlamak için birey açısından önem taşıyan ödülleri/çıktıları saptar, ilgili işler için gerekli olan performans düzeylerini saptar, çalışanların ödül-performans ilişkisine dair algılarını belirler ve böylelikle işletmede çalışanların motivasyonun sağlama konusunda büyük avantajlar elde eder.

1.4.2.3. Lawler ve Porter'in Genişletilmiş Beklenti Teorisi

Vroom'un modelinin genişletilmiş biçimidir. Vroom'un valens, bekleyiş, araçsallık ifadelerinin üzerine Porter ve Lawler bilgi, yetenek ve algılanan rol kavramını da eklemişlerdir. Lawler ve Porter'ın teorisine göre bireyin arzusu ve sarf ettiği gayret başarı sağlamayabilir. Birey her ne kadar çaba harcarsa harcasın ve bir işi ne kadar yapmak isterse istesin o işin gerektirdiği bilgi ve yetenek kendisinde yoksa örgütün kendisine yüklediği rolü yapamayacaktır. Ortada bireyler için önemli bir ödül olduğunda ve bu ödülü elde edebileceklerini düşündüklerinde her birey bu yolda efor harcar ancak bu efor bilgi ve yetenekle birleşmedikçe performansa dönüşmez ve başarıya götürmez. Bireyler arası rol çatışmaları ve bilgi/yetenek eksikliği istenilen sonuçların alınamamasına yol açar (Ataman, 2002: 449).

Modeldeki diğer bir önemli nokta bireyin performansı sonucu elde edeceği ödülün ne olduğu ve bu ödülün bireyce nasıl görüldüğüdür. Ödülle içsel veya dışsal olabilirler. Maaş, terfi, ikramiye, tatil vb. yönetimden gelen ödüller dışsal iken; başarıma hazzı, gelişme hissi vb. ödüller kişinin kendisiyle ilgili içsel ödüllerdir. Teori hem içsel hem de dışsal ödüllerin çalışanlarca istenildiğini ifade etmektedir. Ancak burada önemli olan husus bireyin kazandığı ödüllerini diğer çalışanlarla veya kendi beklentileriyle karşılaştırarak öznel yorumlarda bulunmasıdır. Eğer birey aynı çabayı sarf ettiği meslektaşının ödülünden daha az ödüllendirildiğini düşünürse tatmin sağlayamayacaktır. Yine aynı şekilde eğer birey beklediğinden büyük bir ödül alırsa tatmin sağlanacak, eğer ödül beklentisini karşılamazsa tatmin olmayacaktır (Eroğlu, 2015: 481).



Şekil 5. Lawler ve Porter'ın Genişletilmiş Beklenti Teorisi

Kaynak: Barlı, 2010: 24

1.4.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi:

Teori insanoğlunun her zaman kendini diğerleriyle kıyaslama eğilimi içerisinde olmasına vurgu yapar. Buna göre insanlar, sarf ettiği gayretin karşılığında kazandıkları ödüllerini kendileriyle aynı pozisyon ve ya statüdeki insanların kazandıkları ödüllerle mukayese ederler. Bu mukayese sonunda bireyin 3 muhtemel sonuca ulaşması mümkündür. Eğer o kişinin sarf ettiği gayretin ve kazandığı ödüllerin oranı kendisini

kıyasladığı kişinin ödül/çaba oranı ile aynıysa eşitlik vardır ve bu durum kişi açısından herhangi bir problem teşkil etmez. Kişinin ödül/çaba oranı kendisini kıyasladığı kişinin ödül/çaba oranından yüksek ve ya düşükse problem vardır. Farklılık kişinin lehineyse kişi diğerleri tarafından kıskanılacak ve adalet duygusu gereği huzursuz olacaktır. Farklılık kişinin aleyhindeyse bu kez kişi diğerlerini kıskanacak, kendisine haksızlık yapıldığını düşünecek ve diğerlerini yıpratmaya çalışacaktır (Tınaz, 2009: 11). Örneğin; kurumda aynı pozisyona atanmak için terfi bekleyen iki çalışan olması ve birinin atanması durumunda kendisinin o kişiden daha fazla çaba sarf ettiğini düşünmesine rağmen terfi ödülünü diğer çalışanın aldığını düşünen kişi, o çalışanı kıskanacak ve kurum içi huzursuzluğa neden olacaktır. Bu eşitsizlik duygusu şu şekilde gösterilebilir:

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$$

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$$

Şekil 6. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Kaynak: Bolat v.d., 2009: 229

Şekilde görülen durum çalışanın bireysel ve öznel algılamalarının sonucunda değerlendirilir. Üstelik gerçekten bir eşitsizlik durumu gerçekleşmesi de gerekmez önemli olan o çalışanın hissettikleri ve algılamalarıdır. Çalışan kendi durumunu diğer çalışanlar ile kıyaslar. Bu kıyaslama neticesinde çalışanlar algıladıkları tüm eşitsizlikleri bir takım davranışlar sergileyerek gidermeye çalışırlar (Balçık, 1997: 166).

Diğerleriyle arasında ödül/çaba oranı bakımından eşitsizlik olduğunu düşünen kişi bu eşitsizliği gidermek için çeşitli yollara başvurabilir. Öncelikle kişi sarf ettiği gayretin miktarını arttırabilir veya azaltabilir. Eğer kişi ödül/çaba oranının lehine bozulduğunu düşünüyorsa gayretini arttırabilir, aleyhte bozulduğunu düşünüyorsa gayretini

azaltabilir. İkinci olarak çalışan elde ettiği ödülleri değiştirmeye çalışabilir. Az ödül aldığını düşünüyorsa miktarı arttırmaya çabalayabilir. Üçüncü olarak kişi kendisini sorgulayarak kanılarını değiştirebilir. Çalışanın kanılarını değiştirmesi zor olsa da bu şekilde çatışma ve iç huzursuzluğunu bastırmaya çalışan kişiler vardır. Çalışan eşitsizliğin katlanamayacağı boyutlarda olduğunu düşünüyorsa istifa edebilir ya da devamsızlığını arttırarak çaba azaltımı yolu ile kendince bir eşitlik sağlamaya çalışabilir. Bir başka yöntem olarak kişi diğer çalışanları etkilemeye çabalayabilir; diğer çalışanların çaba veya ödül miktarını değiştirmeye çalışabilir. Bunun için de onları işlerinden alıkoyma gibi yollara gidebilir. Son yöntem olarak çalışan, karşılaştırma yapmak için kendine yeni bir kişi seçebilir (Onaran, 1981: 170-171).

Eşitlik hisleri bireyi motive, eşitsizlik hisleri ise demotive edecektir. Çalışanın eşitsizlik algıları ilk önce onun huzurunu sonra da işletmenin huzurunu bozacak ve örgüt iklimini olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle yöneticiler çalışanları değerlendirirken mutlaka adil bir ödül/çaba sistemi oturtmalıdırlar ve değerlendirmelerde öznellikten uzak olmalıdırlar. Yöneticiler aynı düzeyde çaba sarf eden çalışanlara aynı düzeyde ödüller sağlamalıdırlar (Efil, 2007: 157). Örneğin; aynı gayreti gösteren 2 çalışan arasında salt birini sevmesinden dolayı yönetici ödüllendirmede farklı davranmamalı, ikisine de aynı ödülü vermeli eğer böyle bir imkânı yoksa en azından eşit düzeyde ödüller vermelidir.

Davranış şartlandırma teorisinde bireyin istenilen davranışa yönlendirilmesi için çıktılar/ödüllerin önemli olduğu üzerinde durulmuş ancak bunların oranı hakkında bir yorum teoride yer almamıştır. İşte eşitlik teorisi burada önemli bir noktaya dikkat çekmiştir. Buna göre elde edilecek ödül, gösterilen çaba ile orantılı olmalıdır aksi takdirde diğerleri veya kişinin kendisi için problem teşkil eder. Eşitlik teorisi davranış şartlandırma teorisinin bu eksikliğini gidermesi bakımından literatürde önemli bir yer teşkil etmektedir (Sürekli ve Tevrüz, 1997: 40).

1.4.2.5. Edwin Locke’ın Bireysel Amaç ve Başarı Teorisi

Bireysel Amaç ve başarı teorisi 1968 yılında Edwin Locke tarafından oluşturulmuştur. Şartlandırma teorisi motivasyonun kişinin davranışları neticesinde elde edeceği sonuçlarla ilgili olduğu iddiasındadır. Amaç teorisi ise kişinin davranışlarını

yönlendiren etmenin onun amaçları olduğunu iddia eder. Yani kişi amaçları doğrultusunda motive olur ve davranış sergiler (Ataman, 2002: 455).

Edwin Locke bireysel amaç ve başarı teorisinde kişilerin bir görevi başarıyla yerine getirmek üzere saptadıkları amaçların onların sergileyecekleri davranışları ve motivasyon derecelerini etkilediğini ifade etmektedir (Erbaşlar, 2015: 145).

Bu durum şöyle açıklanabilir ki amaç belirleyen kişi bilgi, yetenek ve sahip olduğu kapasite açısından kendi durumunu belirlenen amaca varmak için gerekenlerle kıyaslayacaktır. Kişi şu anki durumu ile amaca varamayacağını sezerse; fakat eğer daha fazla çaba harcayarak amaca varabileceğini düşünürse gayretini ve performansını arttırır. Amaca varabileceğini sezdiği zaman ise kişi yetkinlik ve başarı duygusu hissederek tatmin olur (Efil, 2007: 158). Amacın motivasyon derecesine etkisi, amacın zorluğu ve ona ulaşma güçlüğü arttıkça artar. Teoriye göre zorlu bir amaca ulaşmak isteyen kişi basit bir amaca ulaşmak isteyen kişiden daha yüksek performans sergiler. Ancak burada önemli olan nokta zorlayıcı amaçların başkaları tarafından dikte edilmesi yoluyla değil bireyin kendi istek ve kabulüyle yüksek performans oluşturacağıdır (Kırel ve Özkalp, 2016: 289).

Amaçların belirlenmesi hususunda 3 noktaya dikkat etmek gerekir. Bu üç nokta şunlardır (Öztürk, 2003: 292):

- **Amaçların belirginlik derecesi:** Ortaya koyulan amaçların matematiksel olarak ölçülebilir veya gözlemlenebilir olmasıdır.
- **Amaçların güçlük derecesi:** Ulaşılmak istenilen amacın zorluk seviyesini ifade eder.
- **Amaçların kabul derecesi:** Bireylerin amaçlara ulaşmayı ne denli istediği ve amacı ne derecede kabullenip içselleştirdiğini ifade eder.

Teoriye göre amacın saptanması için bazı aşamalar vardır. Bunlar şu şekildedir (Erbaşlar, 2015: 145):

- Kişinin veya yönetimin amaç saptamak üzere isteklilik ve hazır olma durumlarının tespiti

- Çalışanların amaç konusundaki sorunlarının giderilerek amaç saptamaya uygun hale getirilmesi
- Üstlerinin ve çalışanların belirlenecek amaçların niteliklerini tespit için çalışması ve amaçların belirlenmesi
- Belirlenen amaçlarda eksik yönlerin tespiti ve düzeltmelerin uygulanması amacıyla gözden geçirme faaliyetlerinde bulunulması
- Gözden geçirilen amaçların ortaya konması

Teoride önem içeren diğer kavram ise geri bildirimdir. Teoriye göre geri bildirim amaçların gerçekleştirilmesinde çok önemlidir ve davranışları yönlendirir. Aynı zamanda geri bildirim ile performans arasında yakın bir ilişki vardır. Olumlu ve zamanında bir geri bildirim sonucu performans artmaktadır (Tınaz, 2009: 12). Kişiler belirledikleri amaçlardaki ilerleme düzeyi hakkında geri bildirim aldıklarında motivasyonları artmakta ve performansları yükselmektedir. Geri bildirim yapılan ile yapılmak istenilen arasındaki farkı ortaya koyarak kişi davranışlarını yönlendirir ve amaçları anlamlı kılar. Sonucunda geri bildirim verilmeyen bir işin amacının hiçbir anlamı olmayacaktır çünkü kişi amaçlara varma seviyesini bilemeyecek ancak tahmin edebilecektir ki bu tahmin de öznel olacaktır (Kırel ve Özkalp, 2016: 290).

Teorinin motivasyon açısından sağladığı en büyük fayda amaçlar saptanırken astların katkısının sağlanmasının önemini ortaya koyması ve amaçların güçlüğü ile motive olma derecesinin doğrusal bir artış ilişkisi içerisinde olduğunu göstermesidir (Atılğan, 2007: 144). Bireysel amaç ve başarı teorisinin bilime kazandırdığı diğer bir önemli nokta ise Peter Drucker'ca ortaya konulan ve günümüzde pek çok işletme tarafından etkin olarak kullanılan amaçlara göre yönetim olgusunun temelini atmasıdır (Öztürk, 2003: 292).

Bununla birlikte teorinin bazı eleştirilen noktaları da bulunmaktadır. Özellikle karmaşık işlerde çalışanların çok sayıda amaçları vardır ve bu amaçlar birbirleriyle çatışır. Bu tür durumlarda amaç belirlemek bazen faydalı olmadığı gibi zararları da olabilir. Örneğin; bir yönetici hem işyerinde çalışan maliyetlerini kırmak istiyor hem de parça başı üretim sistemiyle üretimi arttırmak istiyor olabilir. Böyle bir durumda amaçlar birbirleriyle çatışacaktır. Bunun yanı sıra birbirine bağlı olan işlerde ortak bir

çalışma söz konusu ise kişi amaç belirleyip buna ulaşmak için çok çalışsa dahi diğerlerinin gayret göstermemesi onu amaçlarından saptırır (Onaran, 1981: 162). Örneğin; araba üretim sürecinde arabanın ortaya çıkması için üretimin pek çok hattan geçmesi gerekir. Bir hattın amaçları salt kendi bölümüyle değil diğer bölümlerle de ilişkilidir.

Yukarıda sayılan bazı uygun olmayan durumlara karşın bireysel amaç ve başarı teorisi pek çok araştırma tarafından desteklenmiş, motivasyon sürecini iyi düzeyde açıklayabilen detaylı bir teori olarak değerlendirilmiştir (Yüksel, 1997: 140). Locke teorisinin bir motivasyon teorisi olmaktan çok motivasyon tekniği şeklinde değerlendirilmesinin ve böylelikle yöneticilerin bu teknikten önemli faydalar elde edeceklerini belirtmiştir (Tınaz, 2009: 13).

Teoriden yararlanmak isteyen yöneticiler çalışanlarına özel, zorlayıcı ancak ulaşılması imkansız olmayan, çalışanları tarafından da kabul gören amaçlar belirlemeli; mümkünse bu amaçların belirlenmesi esnasında çalışanları da sürece katmalı ve onlarla fikir alışverişinde bulunmalı ve amaçlara ulaşmaya çalışan kişilere gösterdikleri performanslara ilişkin doğru ve hızlı bir geri bildirim vermelidirler (Ataman, 2002: 455).

1.5. MOTİVASYON ARAÇLARI

İşletmeler çalışanlarını sergilemelerini istedikleri davranışlar doğrultusunda motive etmeye çabalarlar. Çalışanlar ihtiyaç ve beklentilerine göre davranacaklarından yöneticilerin, çalışanların motivasyon yapısını, onları nelerin motive ettiğini ve sahip oldukları ihtiyaçlarını bilerek buna göre yapılar geliştirmeleri gereklidir. İşletmelerde matematiksel formüller gibi yönetim şunu yaparsa çalışanlar motive olur ve işletme amaçları doğrultusunda davranışlarını yönlendirir şeklinde bir durum söz konusu değildir. Bununla birlikte yöneticiler, çalışanları motive etmede yararlanabilecekleri bazı motivasyon araçlarına sahiptirler. Yöneticiler bu araçları en etkin ve doğru biçimde kullanmalıdırlar (İncir, 1984: 56). Bu motivasyon araçları her yerde, her zaman ve her kişi üzerinde aynı etkiye sahip değildirler. Çalışan motivasyonunu sağlayan etmenler bireyler arasında farklılık göstermektedir. Çalışanların psikolojik yapıları, değer yargıları, içinde bulundukları çevresel etmenler, aldıkları eğitim

seviyesi, yer aldıkları sosyal sınıf, ait oldukları toplumsal yapı özendirici araçların o birey üzerinde ne kadar etkili olacağını belirleyecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 118).

Psikologlar çalışanların üzerinde yaptıkları incelemeler sonucunda onları 6 temel psikolojik gruba bölmüşlerdir. Bunlar (Genç, 2010: 135):

1. Emniyet arayan çalışanlar
2. Mükemmeliyetçi çalışanlar
3. İşletme tarafından kendisine önem verilmesini arzulayan çalışanlar
4. Sorumluluk almaktan hoşlanan çalışanlar
5. Prestij sahibi olmak isteyen çalışanlar
6. Diğerlerince kabul görmeyi arzu eden çalışanlar

İşletmenin motive etmek istediği çalışan bu gruplardan yalnızca birinin özelliğini taşımak zorunda değildir. Örneğin; çalışan hem emniyet altında olmak hem de diğerlerince kabul görmek isteyebilir fakat bunlardan biri çalışan için daha ön planda ve baskındır. Çalışanların yer aldıkları gruplar farklı olduğundan onları motive eden etmenler de birbirinden farklıdır. Bu durum da motivasyon araçlarının seçiminde yöneticilerin çalışanların psikolojik durumlarını da göz önünde bulundurmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 61).

Tüm bu etmenler göz önüne alındığında çıkarılabilecek sonuç şudur ki bir çalışan tarafından özendirici bulunan araç çeşitli nedenlerden ötürü diğer bir çalışan açısından özendirici olmayabilir. Her ne kadar motivasyon araçları bireyden bireye farklılık gösterse de evrensel özelliğe sahip ve varlığı pek çok araştırmayla da kanıtlanan bazı motivasyon araçları bulunmaktadır. Bunlar ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel örgütsel araçlar olmak üzere 3 grup altında ele alınmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 119).

1.5.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Tıpkı bir işletmenin kâr etmeden varlığını devam ettirmesinin mümkün olmadığı gibi aynı şekilde bir çalışanın da para kazanamazsa ailesi ve kendisinin yaşamını idame ettirmesi mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla insanların ve işletmelerin gereksinim ve isteklerini giderebilmek için ekonomik araçlara ihtiyacı vardır. İnsanları çalışmaya sevk eden sebepte budur. Çalışan açısından bu denli büyük önem taşıyan bir olgu da elbette onun davranışlarını yönlendirmede ve onu motive etmede etkili bir araçtır (Yeşiltaş, 2016: 282). Bilhassa geri kalmış ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik kaygıların etkisiyle ekonomik motivasyon araçları çalışanları motive etmede en etkili araçlardır. Gelişmiş ülkelerde bu kaygıların daha az taşınması sonucu diğer motivasyon araçları biraz daha ön plana çıkmıştır. Ekonomik motivasyon araçları ücret, prim, kâra katılma, güvenlik ve sosyal haklar, ekonomik ve maddi ödüller, emeklilik planları' dır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 24).

- **Ücret:** Ücret bireyleri motive etmede kullanılan en eski araç olmasına rağmen etkisi ve ağırlığı ile uygulamada en çok başvurulan araçların başındadır. Bunun nedeni hem işletmelerin hem de çalışanların birincil hedeflerinin gelir elde etmek olmasıdır. Çalışanlarca ücret yüksekliği gelecek güvencesi ile bağdaştırıldığından motivasyonda önemli bir araçtır. Ücreti motivasyonda bir araç olarak kullanırken dikkat edilmesi gereken nokta çalışan performansı ile kazanılacak ücret arasındaki ilişkiyi kalın çizgilerle vurgulamak ve çalışanın bunu algılamasını sağlamaktır. Performansını arttırsa ücretinin de artacağını bilincinde olan çalışan motive olacaktır (Sökmen, 2013: 114). Böylece işletme hem piyasadaki en iyi çalışanları bünyesine katabilecek hem de onları zorlayıcı işlerde çalışmak hususunda ikna edebilecektir (Can ve Güney, 2011: 239). Bununla birlikte ücretin çalışanı motive etmede yalnızca olumlu yönü düşünülmemelidir. Performans düşüklüğü yaşayan, işinin savsaklayan çalışanın maaş/ücretinden yapılan kesinti de bunun tekrarından kaçınmak için onu daha fazla çalışmaya motive edebilir (Aytürk, 2010: 116).

Ücretin birincil görevi çalışan ve ailesinin ihtiyaçlarını gidermektir. Ancak günümüzde ücretin salt bu şekilde görülmesi yanlış bir politika olacaktır. Günümüzde

ücret çalışan ihtiyaçlarını giderme aracı olmasının yanı sıra aynı zamanda onun toplumdaki statü, sınıf ve saygınlığını da belirleyen bir unsurdur (Can ve Güney, 2011: 239). Ücret, çalışanın işe katkıları ve bu katkılar aracılığıyla işletmedeki yeri ve önem derecesi, performansın nasıl değerlendirildiği ve çalışanın buna karşı algısını da içeren önemli bir geri bildirim aracıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 24).

Çalışan motivasyonu açısından ücreti bir araç olarak kullanırken dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta adalettir. Adams'ın teorisinde de detaylı olarak görüldüğü gibi çalışanların ücret konusunda bir adalet beklentisi vardır. Genellikle işletmeler ücretin bu yönünden çok ücretin miktar yönüne odaklanmakta ve adalet yönünü kaçırmaktadırlar. Adil olmayan bir ücret çalışanı motive etmez (İncir, 1990: 34).

Ücretin motivasyondaki bu etkin rolüne rağmen çeşitli araştırmalarda ücretin yükseltilmesinin etkisinin çalışan üzerinde belirli bir seviyeye kadar olduğu belirlenmiştir. Hatta Herzberg gibi bazı bilim insanları ücretin motivasyon üzerinde motivatör etkisi olmadığı iddiasındadır. Çalışan ücret bakımından istediği seviyeye ulaştıncı ücretin motivatör etkisi kaybolup diğer ihtiyaçlar ücretin motivasyondaki yerini alır. Ayrıca işletmenin de ücreti arttırma bakımından gücü bir noktaya kadardır. Yani ücret yükseltilmesi her durumda değil de çalışanın gösterdiği üstün bir performans veya işletmeye sağladığı yeni bir katkı sonucu olmalıdır. Bir araç olarak sürekli ücrete başvurulmamalı, ücrette adalet ve yeterlilik sağlanmalıdır (Deniz, 2005: 158).

Özetlemek gerekirse çalışanlar üzerindeki tüm etkilerine karşın ücreti etkili, doğru, zamanında ve hakkaniyetli bir şekilde kullanmak gerekir. Motivasyonda tek değişken olarak ücreti görmek büyük bir hata olacaktır. Özellikle gelişmiş ülkelerde, çalışanların ücret dışında çok daha farklı beklentileri vardır. Yöneticiler bunları göz önünde bulundurmalı ve işletmeler açısından en doğru araçları kullanma ve sistemi arama konusunda araştırmalarda bulunmalıdırlar (Dogani ve Aysal, 2009: 98).

- **Prim:** Prim çalışanın normal ücretine ek olarak aldığı ödemelerdir (Genç, 2010: 235). Prim gösterilen performans ve hedeflere ulaşma derecesi ile direkt bağlantılı olduğu için iş görenleri daha çok çalışmaya teşvik eder. Ancak bu sistemin olumsuz tarafı özellikle parça başı üretim yapan işletmeler açısından

daha çok üretim yapmak istenilmesi nedeniyle bazen kalite düşmesi ve iş kazalarına yol açabilmesidir (Şimşek, Çelik ve Akgemici, 2014: 147).

- **Kârâ Katılma:** Kârâ katılma çalışanları motive etmede kullanılan bir metottur. İşletmenin yıl bitiminde sağladığı kârın belirli bir kısmının, tüm yıl gösterdikleri emek ve sergiledikleri performans ile bu kârın elde edilmesine katkıda bulunan çalışanlara dağıtılmasıdır. Kârâ katılma sisteminde üretimin yapılmasında çalışanların önemi ve değeri de vurgulanmaktadır (Ergül, 2006: 1023). Böylelikle çalışanlar hem kendilerini değerli hissetmekte hem de gelir elde ederek motive olmaktadır.
- **Güvenlik ve Sosyal Haklar:** İşletmenin işgörenlerine sağladığı yemekhane hizmetleri, kış ayları için yakacak yardımları, servis imkanları, özel sağlık sigortası, kritik noktalarda bulunan personel için telefon verilmesi, araba sağlanması, ev temini veya kira yardımı, çocukları için özel okul sağlanması gibi sosyal haklar verilmesi çalışan tutumlarını ve motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir (İçerli, 2013: 266).
- **Ekonomik Ve Maddi Ödüller:** İşletmeler çalışanların performans ve verimliliğini yükseltmek ve onları bir hedef doğrultusunda motive etmek amacıyla çalışanlara ekonomik ödüller sağlayabilir. Ödüllendirme işlemi yüksek performans gösterilmesinin hemen ardından olmalıdır çünkü ödül sığağı sığağına verilmezse kişi, ödülün gösterdiği performans ile ilişkisini algılayamayabilir. Bu durum da ödülün anlamının anlaşılamaması ve motivasyon düşüklüğüne yol açabilir. Motivasyonu yükseltmek amacıyla verilen ödül ile gerçekleştirilen iş arasında zaman farkı mümkün olduğunca kısa tutulmalıdır (Batmaz, 2002: 32).
- **Emeklilik Planları:** İşletme bireye özel emeklilik planları oluşturarak onun geleceğini önemseydiğini göstermek ve ona geleceği için maddi katkı sağlamak yoluyla çalışanları motive edebilir.

1.5.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

İşgörenlere herhangi bir ekonomik fayda yaratmadan, onların psikolojik-sosyal ihtiyaç ve beklentilerinin doyurulması ile bireyin motive edilmesini sağlamaya çalışan araçlardır. Statü ve değer vermek, takdir, terfi, bağımsız çalışabilme, sosyo-kültürel

etkinlik, eğitim ve gelişme olanakları, sosyal katılım, iş güvenliği ve psikolojik güvence sağlanması, işgörenlerin önerilerinin dikkate alınması, açık rekabet ortamı yaratılması, işletmece verilen danışmanlık hizmetleri, özel yaşama saygı, çekici iş sağlanması, kişi ve işletmenin uyumunun sağlanması, başlıca psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 31).

- **Statü Ve Değer Vermek:** Statü, bireyin toplumda diğerlerine göre bulunduğu yerdir. İnsanlar statü kazanmak ve değer görmek amacıyla çabalarlar. Yöneticilerin çalışanlarına değer vermesi, onların görüşlerini önemsemesi çalışanlarda statüsünün yüksek olduğu ve görüşlerinin değer gördüğü algısını uyandıracak ve bununla ilişkili olarak da çalışanların performansı ve motivasyonu artacaktır (Sökmen, 2013: 115).
- **Takdir:** İşgörenin yüksek performansı neticesinde işletmedeki yöneticilerince yazılı veya sözlü bir şekilde övülmesi ve takdir edilmesidir. Takdir yöneticilerden gelmek zorunda değildir. İş arkadaşları, sosyal çevredeki arkadaşlar hatta aileden bile gelebilir. Bu takdir sonucu birey doğru işler yaptığını anlayarak motive olur ve performansını artırır (Bahar, 2011: 178).
- **Terfi/Yükselme Olanakları:** Çalışanlar işletmelerde kendilerine terfi etme olanağı sağlanmasını arzularlar. Bunun nedeni çalışanların tecrübelendikçe mevcut pozisyonlarındaki yetki ve sorumluluklarını yetersiz görerek bunları artırma istekleridir. Terfi etmeyi hak ettiğini düşündüğü halde terfi alamayan kişiler hayal kırıklığına uğrayacak; çaba ve işe karşı isteklilikleri azalacaktır. Tersine durumda ise çalışan motive olacaktır. Bu durumda terfi bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir (İçerli, 2013: 267).
- **Bağımsız Çalışabilme:** Çalışanların büyük bir kısmı kişisel duyguları ve hedeflerini gerçekleştirme arzusu dolayısıyla bağımsız olarak çalışmayı ve sorumluluk üstlenmeyi isterler. Yöneticilerden gelen baskılar ve direktifler çalışanları işlerinden uzaklaştırarak performansını düşürür (Şimşek, Çelik ve Akgemici, 2014: 147). Çalışanlara özgürlük alanı yaratarak onları bazı kararlarda serbest bırakmak ise çalışanları motive eder.
- **Sosyo Kültürel Etkinlikler:** Çalışanların çalışma saatleri dışındaki zamanlarını verimli şekilde kullanmalarını sağlamak, gündelik hayatın

sıkıntılarından onları uzaklaştırmak için işletmeler değişik sosyal ve kültürel aktiviteler düzenlemektedirler. Bunlara yemekler, iftar programları, piknikler, spor turnuvaları, kulüpler, sanatsal etkinlikler, turistik geziler, kahve saatleri vb. pek çok etkinlik örnek gösterilebilir. (Sökmen, 2013: 116). Bu tarz etkinlikler hem çalışanları işletme ailesinin bir ferdi gibi hissettirecek, hem de çalışanlar arası kaynaşma sağlanacaktır. Bu durum neticesinde de olumlu bir örgüt iklimi oluşacak ve çalışanlar motive olacaktır.

- **Eğitim ve Gelişme olanakları:** İşletmelerde çalışanlara yönelik olarak yapılan eğitimler çalışanlara kendilerine değer verildiği, orada kalıcı oldukları gibi birtakım mesajlar verir. Bunun yanı sıra çalışanlar aldıkları eğitimler ile kendilerine sürekli yeni bilgi ve beceriler katacak, bu katkılar onları işlerinde başarılı yapacak ve bu başarı da onları motive edecektir. Gelişme için yeterli olanakları sağlamayan işletmeler ise bireylerin motivasyonlarını düşürür.
- **Sosyal Katılım:** Çalışan işletmeye giriş anından çıkış anına kadar bazı sosyal gruplara girer bu durum onun ilişki kurma ihtiyacının bir gereğidir. Yöneticiler bu gruplara engel olmaya çalışmak yerine çalışanları bu gruplara yönlendirmeli ve bu grupları desteklemelidirler (Kevük ve Kevük, 2008: 125). Kişiler sosyalleştikçe takım ruhu oluşur ve motivasyonları artar.
- **İş Güvenliği Ve Psikolojik Güvence Sağlanması:** Çalışanlar işletmedeki pozisyonlarını, çalışma yeri ve arkadaşlarını, yapacağı işi, bu işi ne şekilde yerine getirebileceğini, ne kadar başarılı olabileceğini bilirse özgüveni yükselir ve daha çok çaba sarf ederek performansını arttırırlar. Bu durum da onları motive eder. Bu konularda belirsizlik yaşayan çalışanlar sürekli kaygı içerisinde ve hata yapma korkusu ile çalışırlar. Bu konuda işletmelerde yöneticilere büyük görevi düşmektedir çünkü güven hissini oluşturacak olan yöneticilerdir (Şimşek, Çelik ve Akgemici, 2014: 147).
- **İşgörenlerin Önerilerinin Dikkate Alınması:** İş yaşamında fikirlerine değer verilmesini istemeyen hemen hemen hiçbir çalışan yoktur. Bu değer verme süreci sonucunda çalışanlar kendilerini önemli ve özel hissederler. Bu nedenle çalışanları motive etmede en etkili yöntemlerden biri onların önerilerinin dikkate alınarak onlara değer verilmesidir (Bahar, 2011: 178).

- **Rekabet Ortamı Yaratılması:** İşletmelerde çalışanlar diğerleriyle bazı konularda rekabet içerisinde. Çalışanlar rakiplerini takip eder ve buna göre pozisyon alırlar. Rekabet iş yaşamına dinamizm ve hareket sağlar, monotonluğu kırar. Yönetici işletmelerde çatışma yaratmayacak düzeyde bir rekabete izin vermeli ve bunu çalışanların motivasyonunda kullanmalıdır (Barlı, 2010: 236).
- **Özel Yaşama Saygı:** Özel yaşama saygı işgörenlerin bir makine olmadığını kabul ederek onların sosyal hayatlarını hoşgörüyle karşılamak ve karşılaştıkları sorunlarda yardımcı olmaktır. Kişinin sosyal hayat tercihlerine saygılı olmayı, sosyal hayatta karşılaştıkları problemlerde destek vermeyi, ailevi problemlerinde ona yardımcı olmayı, sosyal hayattaki tercihlerinden dolayı ona ayrımcılık yapmamayı içeren özel yaşama saygı, işgörenlerin kendini değerli ve güvende hissetmesini sağlar (Barlı ve Özen, 2008: 444). Özel yaşamıyla yargılanmayacağını, işletmenin buna saygı göstereceğini ve gerektiğinde kendisine yardımcı olacağını bilen işgören motive olacaktır.
- **Çekici İş Sağlanması:** Her bireyin dikkatini çeken ve yaparken haz duyduğu işler vardır. Kendisi açısından ilgi duyduğu bir işi yapan kişinin işe karşı isteği daha fazla olacaktır. Bu kişi işine daha fazla özen gösterecek ve işini daha dikkatli yapacaktır. Kişilere kendileri için ilgi çekici işler verildiğinde bu durum onları motive eder. Yöneticilere düşen görev işletmedeki yapılması gereken işleri mümkün olduğunca ilgi çekici hale getirmektir (İçerli, 2013: 267).
- **Kişi Ve İşletmenin Uyumunun Sağlanması:** İnsanlar çalışacağı işletmenin koşullarına uymak durumundadır. Çalışanlar, yer aldığı işletmenin şartlarına, gereklerine, geleneklerine, örgüt iklimine bir an önce uyum sağlamalıdır. İlk işe girişte veya işletmede bir yenilik olduğunda bu uyum konusunda bazen zorluklar yaşanabilmektedir. Yönetici işletmeye yeni giren çalışanlara yardımcı olmalı, onları bilgilendirmeli, diğerleriyle kaynaşmasını sağlamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 132). Yönetici bunu sağlarsa kişi-işletme uyumunu gerçekleştirerek kişiyi motive edecektir. Aksi takdirde bireyde

huzursuzluk oluşacak hatta işten ayrılmaya kadar gidebilecek olumsuz sonuçlar doğacaktır.

- **İşletme Verilen Danışmanlık Hizmetleri:** Bugünün iş yaşamında pek çok konuda çalışan şikâyetlerinde artışlar görülmektedir. Şikâyet edilen bu negatif durumlar çalışanların verim ve motivasyonuna kötü tesir etmektedir. Çalışanlar kişilik özelliklerine göre ya bu sorunları kendi kendilerine çözebilmekte ya da çözememektedirler. İşte çalışanların bu sorunları kendilerinin çözemedikleri durumlarda işletmenin sağlayacağı danışmanlık ve yol gösterme faaliyetleri çalışanların sorunları çözmesini sağlayarak onları motive edecek ve performanslarını yükseltecektir (Sökmen, 2013: 117).

1.5.3. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları

Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları çalışan amaçları ile birey amaçlarının uyumlu hale getirilmesi ve bu yönde yapılacak eğitim ve ödüllendirmeler ile çalışanların motive edilmesidir. Kullanılmasının işletmeye herhangi bir maddi külfet getirmediği bu araçlar çalışanların yönetim süreçlerinde etkin olmalarını ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlarlar. Bu araçları şu şekilde sınıflandırabiliriz:

- **Çalışanlara Kararlara Katılma Olanğı Sağlanması:** İşletme içerisinde yer alan bireyler doğrudan ya da dolaylı olarak üzerlerinde etkisi olacak konularda kararlar alınırken sürece dâhil olma istek ve beklentisi içerisindeyler. Bu nedenle yöneticiler, işletme içerisinde astlar üzerinde etkisi olacak bir kararın alınması sürecinde onların fikirlerinden de faydalanmaya çalışmalıdır. Aynı zamanda yönetici, çalışanların talep ve isteklerini göz önünde bulundurmalıdır. Yönetici eğer bu şekilde davranırsa işletme içerisinde birliktelik sağlar ve bu birliktelik duygusu ile çalışanlarda güçlü bir motivasyon oluşur. Bu şekilde yöneticiler süreçlere astlarını etkin bir şekilde katma, onlara takımın bir parçası olduklarını ve değerli olduklarını hissettirme, oluşacak beyin fırtınası ile yepyeni fikirler elde edebilme, kararlara kattıkları çalışanların güvenlerini sağlayabilme gibi pek çok fayda sağlarlar ve bu şekilde onları motive etmiş olurlar (İçerli, 2013: 268). Burada önemli olan nokta çalışanların kararlara katılması ile karar vermelerinin aynı şeyler olmadığının farkına varılmasıdır.

Çalışanlar karar verme sürecinin herhangi bir noktasında rol alabilirler. Katılmada çalışanların görüşleri alınır ancak nihai karar verme yetkisi onlarda değildir. Bu katılım sağlanırken çalışanların o konudaki bilgi ve yetkinlikleri yeterli düzeyde olmalıdır. Çalışanların bu katılımı sağlandığında amaçları daha kolay kabul ederler. Bunun nedeni o amaçlarda kendi katkılarının da bulunmasıdır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2014: 227).

- **Astlara Yetki Devri:** Astlara yetki devri önemli operasyonel veya yönetsel yetki ve sorumlulukların alt pozisyonlardakilere devredilmesidir. Bu devir ile çalışanların işletme içerisinde saygınlık ve tanınma gereksinimleri karşılanacağından astlara yetki devri etkili bir motivatördür (Deniz, 2005: 164). Bu nedenle yöneticiler uygun zaman ve ortam olduğunda ve gerekli şartlar sağlandığında yetkilerini ve sorumluluklarını astları ile paylaşabilmelidirler. Yöneticilerin, çalışanlarına sorumluluk vermesi ve yetkilerini onlarla paylaşması çalışanların eğitimi ve gelişimi için de büyük önem taşımaktadır. Yetki ve sorumluluk paylaşımı çalışanların moralini yükseltir ve onların işe ilişkin motivasyonlarını artırır (Bahar, 2011: 178).
- **Çalışanlar İle İşletme Arasında Amaç Birliği Sağlama:** Bir işletmede amaçlar büyük önem taşır çünkü amaçlar bireylerin motive olması için altyapı oluşturur ve onların davranışlarını yönlendirir. Amaçlarda en önemli özellik geri bildirim olanağı yaratmasıdır. İşletme içerisinde çalışan performans ve motivasyonunu arttıracak en önemli etkenlerden birisi amaçların belirlenmesidir (Baltaş, 2008: 185). Çalışanların işletme veya yöneticilerin amaçlarına zıt veya paralel olmayan amaçları olabilir. Bu durumda yönetici çatışma ortamı yaratmak yerine çalışan ile birlikte müzakere yoluna gitmelidir (Aycan, Kanungo ve Mendonça, 2016: 71). Çalışan ile işletmenin bu çatışan amaçları uyumlu hale getirilerek iki tarafından uyumla beraberce hedeflerine gitmesini sağlamak gerekir (Budak ve Budak, 2013: 318). İşletme amaçları ile çalışan amaçlarının uyumlu hale getirilmesi ile çalışanın performansı ve motivasyonu artar ve amaçlara ulaşma derecesi de etkili bir şekilde ölçülebilir (Tatar ve Üner, 1992: 80).

- **İşletme İçi Etkili Bir İletişimin Oluşturulması:** Çalışanlar işletmelerde kendileriyle alakalı hususlarda ve işletmede olanlarla ilgili bilgi sahibi olmak arzusundadırlar. Ayrıca bu konularda kendi görüşlerinin de alınmasını isterler. Bunu sağlayacak olan da yöneticidir. Yönetici etkili bir iletişim ortamı oluşturamazsa çalışanlar kendi algılamalarına göre davranmaya başlarlar. Bu ise olumsuz informel iletişim ortamı, dedikodu vb. durumlar yaratarak örgüt iklimini olumsuz etkiler (Barlı, 2007: 239). Oysa işletmede etkili bir iletişim ağı oluşturmak çalışanları motive etme ve amaçlar doğrultusunda davranmaya itme konusunda en etkili yöntemdir. Etkili bir iletişim ağı oluşturabilmek için çalışanların yaşadıkları problemleri yöneticilerine rahatlıkla aktarabilmesi ve yöneticilerinden geri bildirim sağlanması gerekir. İşletmede açık olmayan iletişim ağlarının kullanılmasından kaçınılmalıdır çünkü bu güvensizlik yaratır (Findıkçı, 2001: 398). Açık iletişim işletmede bilgilerin en tepe düzeyden en alt düzeye kadar kısıtlama olmadan ve düzgün bir akış içerisinde iletimini ifade eder. İşletmede açık iletişim sistemi olmalıdır (Barlı, 2007: 239). Açık ve etkili iletişim işgörenleri çalışma konusunda isteklendireceği, bilgi paylaşımını sağlayacağı, işletme içi olumlu ilişkiler ve birbirine destek olmayı sağlayacağından motivasyon ve olumlu örgüt iklimi yaratmak için önemlidir (Us, 2007: 13).
- **Çalışanlara Eğitim Ve Yükselme Olanakları Sağlanması:** İşletmelerde çalışanların performanslarını yükseltmek ve verimlerini arttırmak için kendilerine bazı eğitimler verilmesi gerekmektedir. Çalışanları eğitmek için işletmeler bünyelerinde veya dışarıdan destek alarak oluşturulacak kurs, toplantı ve seminerlere başvurabilirler (Aytürk, 2010: 126-127). Çalışanları eğitmek işletmeler için kısa vadede bir gider kalemi gibi gözüke de uzun vadede işletmeye kazandırdığı getiriler maliyetinin çok üzerinde olacaktır. Çalışanlara sağlanan bu eğitimler üretimle ilgili hataları ve iş gücü devir hızını azaltırken kişinin sahip olduğu yetkinlik ve bilgileri ise artırır. Böylece çalışanlar daha nitelikli hale gelir (Margulies ve Kleiner, 1995: 14) İşletmede yer alan bütün çalışanlar için eğitim düzenlenmesi gereklidir. Eğitimler ile desteklenen çalışanlar işletmeye karşı olumlu tutum sergilerler ve işlerini kendilerinden daha emin bir şekilde yaparlar. Geliştiklerini,

ilerlediklerini ve işlerindeki hata oranının azaldığını gördükçe de motive olurlar (Kuzu, 2015: 42).

Yükselme ise gerekli niteliklerin kazandırıldığı çalışanların üst pozisyonlara getirilmesidir. Eğitim çalışanların yükselmesini sağlayan vasıta (Budak ve Budak, 2013: 318). Gerekli eğitimler alarak üst pozisyonun gerektirdiği niteliklere ulaşan çalışan yükselme olanağı bulursa işletmeye inancı ve işe karşı istekliliği artar. Aksi takdirde ise motivasyonu düşer.

- **Çalışma Ortamı Ve Koşullarını İyileştirmek:** Çalışanın günün büyük bir kısmını geçirdiği iş ortamının ve bu ortamdaki şartların iyileştirilmesi çalışanların performansına olumlu katkıda bulunur. Ortam şartları fiziki ve psikolojik açılarından çalışmaya uygun olduğunda çalışanlar iş yapmak için motive olurlar aksi durumlarda ise olumsuz etkilenirler (Aytürk, 2010: 121).
- **İş Zenginleştirme:** İş zenginleştirme yapılan işin nicelik değil nitelik olarak artması, kişiye daha çok yetki ve sorumluluk yüklenilmesidir. Bu durum çalışanın iş çevresi ve iş ile ilgili daha etkin olması sonucunu doğurmaktadır. İş zenginleştirme ile kişi, işi yalnızca yerine getirme fonksiyonun yanı sıra planlama ve denetim kısmını da üstlenir. Kişi; planlama, yetki ve denetim fonksiyonlarında etkin olmasıyla işine daha çok odaklanır ve motive olur (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2014: 227). İş zenginleştirme kişileri motive etmede etkili bir yöntem olsa da bireysel farklılıklar büyük önem taşımaktadır. Bazı çalışanlar bu yöntemle diğer çalışanlar kadar pozitif bakmamaktadırlar. Yöneticilere düşen görev işleri tasarlarırken çalışanların özelliklerine dikkat etmektir (Uzun, 2008: 141).
- **Yönetimde Esneklik Ve Esnek Çalışma Şartları:** İşletme içerisinde yer alan çalışanlar katı hiyerarşik kuralları olmayan bir ortamda, rahat bir şekilde çalışmak isterler. Sıkı sıkıya gözetim altında olmaları ve denetlenmeleri olumsuz tutumlar sergilemelerine neden olur ve motivasyonlarını düşürür. Esnek çalışma şartları ise çalışanlar üzerinde olumlu bir hava yaratarak onları motive eder (Kuzu, 2015: 42).
- **Esnek Çalışma Saatleri:** Çalışanların günlük çalışma süreleri aynı olmakla birlikte çalışma saatlerini belirlemede özgür olmalarıdır. Çalışanlar işe geliş ve

işten ayrılış saatlerini belirleyebilmektedirler. Böylece çalışanlar gündelik hayatlarındaki kritik durumlarını ve iş saatlerini kendilerine uygun olarak belirleyebilirler (Tatar ve Üner, 1992: 80). Esnek çalışma saatleri uygulaması ile geç kalma nedeniyle oluşan uyarı, ücretten kesme gibi cezaların engellenmesi hedeflenmektedir. Esnek çalışma saatleri çalışanların performans, iş tatmini, hayat kalitesi, işe olumlu bakış açılarını ve motivasyonlarını arttırmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 42).

- **Kalite Çemberleri:** Kalite çemberleri bir işletmede oluşan problemleri çözmeye çabalayan, bu konuda eğitilmiş 6 ila 12 arasındaki çalışandan oluşan bir takımdır. Bu çemberde problem yaşanan konu ile alakalı ilgisi olan en alt seviyeden en üst seviyeye kadar olan pozisyonlardaki tüm çalışanlar yer almaktadır. Böylelikle çemberde, çalışanların iş ile alakalı problemlere alternatif çözüm yolları ve öneriler üretmeleri sağlanır. Bu çemberler işletmelerde verimlilik artışı sağlanması, kalitenin artırılması ve çalışan motivasyonunu yükseltmesini amaçlamaktadır. Ayrıca bu çemberler bireyi takımın bir parçası olarak hissettirme yolu ile de onun motivasyonuna katkıda bulunur (Atılğan, 2007: 148).
- **İş Değiştirme/ Rotasyon:** Çalışanların sürekli aynı işte bulunmasından dolayı yaşadıkları bıkkınlık hissini yok etmek amacıyla bir süreliğine başka işlere veya pozisyonlara kaydırılmasına denir. Monotonluğu kırmak ve çalışanların işe karşı heyecanını canlı tutmak için iyi bir yöntemdir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 52). Bu yöntem sayesinde değişik beceri ve tecrübelerle sahip kişiler beraber çalışma ortamı bulmaktadırlar. Bu da çalışanlara yeni vasıflar, bilgi ve tecrübeler kazandırmakta bunları pekiştirmesini sağlamaktadır. Bunların sonucu çalışanların motivasyonları artmaktadır (Oral, 1997: 97).

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER KAVRAMI

2.1. KARİYER KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Yönetmel açıdan kariyer olgusu 16.yy'dan itibaren devlet memuriyeti ile ortaya çıkmıştır. Kariyer olgusunun bilimsel olarak ilk kez ortaya çıkması ise Donald Supper tarafından 1957'de yazılan "Kariyer Psikolojisi" ile olmuştur. Bunu Anne Roe'nın 1956'daki "Meslekler Psikolojisi kitabı", 1963'te Tiedeman ve O'Haranın "Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlaması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi", 1966'da Holland'ın "Meslek Tercihi Teorisi", 1964'te Borows'un "İş Dünyasındaki İnsan" çalışmaları izlemiştir. Bunlara ek olarak 1964'te Miller ve Form tarafından yazılan "Endüstri Sosyolojisi" ile konu sosyolojik bir boyuta taşınmıştır (Varol, 2001: 2). Kariyer olgusu bugünkü anlamıyla 1970'lerde çalışma hayatına girmiştir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 180). Özellikle 1970'lerden bugüne kariyer konusu ve bu konudaki gelişmeler üzerine birçok inceleme yapılmıştır. Kariyer konusunun önem kazanmasında son yarım asırda üretim faktörlerinden insana bakış açısının değişmesi ve verilen değerin artması etkili olmuştur.

Kariyer sözcüğünün özü Fransızca kökenli olup "carrière" sözcüğünün Türkçe'ye uyarlanması ile ortaya çıkmıştır. Kariyer sözcüğünün Türkçe'deki manası "bir meslekte uzman olmaktır". Kariyerin günlük dilde kullanım şekillerine bakılırsa, bir kişinin iş yaşamı boyunca belirlediği çalışma alanında aşama aşama ve devamlı olarak ilerlemesi, gelişmesi, tecrübe ve yetkinlikler elde etmesidir. Genel manasıyla kariyer bir insanın iş yaşamı süresince sorumluluk alanına aldığı tüm görevlerin bütünüdür. Ancak kariyere salt bunu anlamamak gerekir (Bayraktaroğlu, 2015: 163). Kariyer yalnızca yapılan işleri değil kişinin işletmede kendisine biçilen role dair bekleyiş, hedef, istek ve taleplerini de içeren kapsamlı bir kavramdır. Bu bağlamda kariyer kişinin işle doğrudan veya dolaylı olarak alakalı konularda aldığı eğitimler, bu eğitimler sonucu edindiği kazanımlar ve üst pozisyonlara gelme istekliliği ile iş hayatındaki ilerleme ve gelişimini içerir (Yalçın, 2002: 95). Kariyeri yalnızca işletme içerisinde üst seviyeye pozisyonlara gelmek olarak da görmemek gerekir çünkü kişinin pozisyonu değişmese dahi kişi sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerini arttırıyorsa

kariyeri yine ilerliyor ve gelişiyor demektir. Burada yalnızca bireyin yükselmesini baz almak hatalı bir yaklaşım olacaktır (Çalık ve Ereş, 2006: 31).

Kişiler kariyer kavramını ilerleme ve gelişme, hayat boyunca birbirini takip eden iş ve görevler, yapılmakta olan meslek veya iş, bireysel olarak kazanılan davranış ve tutum biçimleri olarak ifade etmektedirler (Ertürk, 2011: 202).

İnsanların kariyerlerinin onlar açısından önem taşımasının birçok gerekçesi vardır. Kişinin kariyeri onun toplumsal statü, sınıf ve ilişkilerini doğrudan etkilediği gibi kişinin başarı, iş tatmini, örgütsel sadakat, mesleki bağlılığına ilişkin algılamalarını da doğrudan etkiler (Aytaç, 1997). Kariyerin önem taşımasının sebepleri şu şekilde açıklanabilir (Varol, 2001: 2):

- Kariyer bir insanın kimliğini ve kişiliğini biçimlendirmede önemli bir rol oynar çünkü bir insanın yaptığı meslek, çalışma şekli ve koşulları onun hayatını doğrudan etkilemektedir.
- Kariyer kişinin hayatında hedefler koyarak hayatı anlamlı hale getirir. Kişi kariyeri boyunca çeşitli hedeflerin peşinden koşar bu da onu motive eder.
- Kariyer kişinin toplumda bulunacağı sınıf, sahip olacağı maddi güç, toplumsal statüsü ve ilişkilerini doğrudan etkiler.
- Kariyerini doğru yönlendiren kişi iş doyumuna ulaşır ve çalışma hayatı ile sosyal hayatında başarı yakalar. Bu durum da onu mutlu yapar.

Kariyerin iki yönü olup ilki bireyin çalışma hayatındaki başarısı ya da başarısızlığını içerir. Kariyerin bu kısmı gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olmasından ötürü kişinin “nesnel kariyeri” olarak ifade edilir. Kariyerin ikinci yönü ise kişinin kendi kariyerine dair bireysel yorumlamalarıdır. Birey mesleğini, çalışma koşullarını, kariyeri boyunca yaptığı işleri değerlendirerek kariyerine ilişkin olumlu ya da olumsuz bir çıkarım yapar. Buna “öznel kariyer” denir (Mansfield, 1993: 107). Kişinin kariyerinin tanımlanmasında iki yön de büyük önem taşımaktadır (Nelson ve Quick, 1997). Bunun sebebi iki yönün de kökeninde kişinin bulunmasıdır. Bu iki yön de kişinin kariyer geleceğine ilişkin bilgi verir, kişinin iş başarısı, tatmini ve kariyer yönlendirmesinde etkilidir (Çalık ve Ereş, 2006: 32).

Kariyer kavramı özet olarak bir kişinin çalışma hayatı süresince bulunduğu sıralı mevkileri, gerçekleştirdiği iş ve görevleri, yer aldığı pozisyon ve yaptığı işle ilgili tutum ve algılarını kapsayan bir süreçtir.

Kariyer ile doğrudan ilişkili olan bazı kavramlar vardır. Bunlar kariyer planlaması, kariyer yönetimi, kariyer gelişimi ve kariyer yolu'dur. Bu kavramların tek tek ele alınması kariyer kavramının anlaşılması açısından faydalı olacaktır (Varol, 2001: 2).

2.2. KARİYERLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.2.1. Kariyer Planlaması

Kariyer planlama bir bireyin kendi özelliklerini ve çevresel şartları göz önünde bulundurarak kariyeriyle ilgili amaçlar saptaması ve bu amaçlara ulaşmak için yapılacakların düzenlenmesidir. Kariyer planlama bireyin kendi amaçları ile işletmenin amaçlarını uyumlaştırarak mevcut işindeki verimliliğini yükseltmek için beceri, yeterlilik ve yetkinliklerini geliştirmesi ve yükselebileceği muhtemel pozisyonlar için hazır hale gelmesidir (Bayraktaroğlu, 2015: 164). Bu hazırlama işlemi için birey gerekli eğitimleri almalıdır.

Kariyer planlaması; bireyin sahip olduğu bilgi, yetkinlik, ilgi alanları, değer yargıları, kuvvetli ve zayıf yanlarının incelenmesi, işletme bünyesinde veya dış çevrede bulunan kariyer fırsatlarının belirlenmesi kişinin kendine hedefler koyması, kariyer planlarının oluşturulması ve bunların uygulamaya konması faaliyetlerini kapsar. Kariyer planlaması kariyerleriyle ilgili olarak çalışanların daha doğru yönlendirilmesini sağlar. Buna bağlı olarak da çalışanların iş tatmini ve performansları artar (Barutçugil, 2004: 320-321).

Kişinin gelecekteki kariyer yollarını ve süreçlerini belirleyen kariyer planlamasının iki boyutu vardır. İlki bireyin varmayı hedeflediği kariyer hedefleri ile kendisini bu hedeflere götürecek olan yol ve yöntemleri belirlemesini içeren “bireysel kariyer planlama”dır. İkincisi ise işletmenin potansiyel boş pozisyonları için gereksinim duyulan çalışanların sağlanmasına yönelik “örgütsel kariyer planlama”dır (İbicioğlu, 2010: 166). Kariyer planlamanın bireysel boyutunda kişinin kariyeri ile ilgili kendisinin tasarladığı planları yer alır. Kişi, kariyerini planlamadan önce iş gerekleri

ile sahip olduğu vasıflarını karşılaştırarak işe uygunluğunu irdelemelidir. Bu değerlendirmenin yanı sıra kişi, işin kariyer beklentisi ile örtüşüp örtüşmediğini de sorgulamalıdır çünkü eğer iş kişinin beklentileriyle örtüşmüyorsa iş tatminsizliği ve mutsuzluk durumu ortaya çıkacaktır (Barutçugil, 2004: 321). Kariyer planlamasının örgütsel boyutunda ise işletmelerin bireye sunduğu gelişme ve ilerleme olanakları yer alır. İşletmelerin çalışanlarına kariyerleri için fırsatlar yaratmak ve uygun ortamı hazırlamak, onları eğiterek üst pozisyonlara taşımak gibi faaliyetleri örgütsel kariyer planlama altında ele alınabilir (Ertürk, 2011: 215).

İşletmeler kişilere kendi beklenti ve nitelikleriyle örtüşen bir kariyer planlaması sunduklarında ve kariyerleri için gerekli olan gelişim ortamını sağladıklarında çalışanların örgütsel bağlılık, verim, performans, işe karşı isteklilikleri artmakta ve değişime daha az direnç göstermektedirler. Bunlar sağlandığında da işletmeler amaçlara ulaşmada çok daha başarılı olabilmektedir. Bu nedenle kariyer planlaması işletmeler için önemli bir süreçtir (Soysal, 2004 : 122).

2.2.2. Kariyer Yönetimi

İşletmenin ileride gereksinim duyacağı vasıflara sahip olan çalışanları yetiştirmek için gerçekleştirdiği faaliyetleri içermektedir. İşletmenin hedefleri ile işletme bünyesinde yer alan çalışanların hedeflerinin uyumlaştırılarak kişinin kariyeriyle ilgili hedeflediklerinin başarılması için işletmenin destek olmasıdır (Dündar, 2015: 270). Kariyer yönetiminde işletmelerin rolü ön plana çıkmaktadır.

Genel olarak kariyer yönetimiyle işletmeler şu amaçlara ulaşmayı hedeflemektedirler (Bayraktaroğlu, 2015: 172):

- Çalışanın ve işletmenin amaçlarının uyumlu hale getirilmesini sağlamak.
- Çalışanı sahip olduğu niteliklere uygun iş gerekleri olan bir işe yerleştirmek.
- Çalışanın iş doyumunun yükseltilmesi yoluyla işletmeye sadakatinin sağlanması.
- İşletme tarafından çalışanlara gelişim ve ilerleme imkânları sunulması.
- Çalışanlar ile işletmenin faydalarını aynı anda gözetmek.

2.2.3. Kariyer Geliştirme:

Kariyer geliştirme kavramı hem kariyerin bireysel boyutu olan kariyer planlamasını hem de kariyer planlamasının örgütsel boyutu olan kariyer yönetimini kapsar. Bu ikisinin uyumlaştırılması ile kişinin kariyerine dair istek ve amaçları ile işletmenin gelecek için gereksinim duyduğu vasıflı personel ihtiyacı aynı anda giderilmiş olur (Dündar, 2015: 275). Çalışma hayatında yer alan bir kişinin bütün çalışma hayatı süresince kariyeri ile alakalı olarak kendine koyduğu hedeflere varabilmek amacıyla işletme ve birey tarafından yapılan faaliyet ve işlemlere kariyer geliştirme denilmektedir. Kariyer geliştirme, işletmelerin çalışanlarını bünyesinde tutma, bağlılıklarını sağlama, onları kariyer hedefleri doğrultusunda geliştirme ve uzun vadede nitelikli personel üstünlüğü sağlama için en faydalı yöntemlerden biridir (Şimşek ve Öge, 2009: 170). Kariyer geliştirme işgörenlere üst pozisyonlarda gereksinim duyacakları özellik, bilgi ve yetkinliklerin işletme tarafından sunulduğu bir süreçtir (Mondy ve Noe, 1996). Çalışanların kariyerlerine dair ilerleme isteklerinin işletmenin amaçlarıyla uyumlu olarak gerçekleştirilmesini hedefleyen kariyer geliştirme süreci işletmedeki insan gücünü kariyerleriyle ilgili en iyi ve doğru şekilde yönlendirme amacındadır (Çalık ve Ereş, 2006: 82).

Kariyer geliştirme yapılırken kullanılabilecek bazı vasıtalar vardır. Bunları şu şekilde sıralanabilir:

- **Kariyer Haritaları:** Kariyer haritaları, bir işletmede kişinin gidebileceği pozisyonlar ve işler açısından ilerleme yollarını saptamak amacıyla uygulanan bir yöntemdir. Böylece çalışan ilerleme yollarını ve kariyer fırsatlarını net olarak görebilecektir (Örücü, 2006: 221).
- **Kariyer Danışmanlığı:** İşletme içerisinde yer alan kişilerin izleyebilecekleri kariyer yolları, yükselmeyi istedikleri pozisyonlar ve bu pozisyonların gerektirdiği nitelikler hususunda bilgilendirilmeleridir. Kariyer danışmanlığı verilirken kişilerin çalışmak istedikleri alanlar, ilgileri, yetenekleri, iş gereklilikleriyle taşıdığı niteliklerin uyumu göz önünde bulundurulmalıdır (Tunçer, 2011: 246). Bunların önemsenmediği bir kariyer danışmanlığı başarı ile sonuçlanmayacak ve ileride iş tatminsizliği ile mutsuzluğa neden olacaktır.

- **Kariyer Rehberliği:** Kariyer rehberi tecrübesez çalışana kariyer gelişiminde destek olur. Ona işin gerektirdiği bilgi, yetenek, yetkinlikler ve bunları nasıl elde edebileceği hakkında bilgilendirmelerde bulunur. İşletme karşılaşacağı muhtemel problemler ve bunların üstesinden nasıl geleceği hususunda telkinlerde bulunur. Aynı zamanda ona yer aldığı işletmenin kurum kültürüne uygunluk göstermesi için yardımcı olur (Bingöl, 2016: 359).
- **Kariyer Merkezleri:** Kariyer geliştirmede bir araç olarak kullanılan bu merkezler kişilere kendilerini değerlendirme fırsatı sunan, eğitim ve danışmanlık hizmetleri sağlayan işletme bünyesindeki organizasyonlardır. Kariyer merkezlerinin yaptığı faaliyetler arasında workshoplar kurma, kurs ve seminerler düzenleme, eğitim programları sunma, kişileri kendi niteliklerine uygun fırsatlarla ilgili bilgilendirme yer almaktadır (Cevher, 2015: 166).
- **Eğitim Faaliyetleri:** Kişinin gelişimi ve ilerlemesi için son derece önemli olan eğitim faaliyetleri çalışanın kariyerinde yükselmesi için büyük önem taşır. çünkü eğer kişi gerekli eğitimleri almazsa bilgi, beceri ve yetkinliklerini arttıramayacak bu nedenle de kariyerinde yükselemeyecektir.
- **İş zenginleştirme ve iş rotasyonu:** Daha önce motivasyon konusunda detaylı olarak ele alınan iş zenginleştirme ve iş rotasyonu da kariyer geliştirmede etkin araçlardır.

2.3. KARİYER DEVRELERİ:

Bir insanın tıpkı yaşamında doğma, büyüme, gelişme, yaşlanma ve ölüm gibi aşamalar olduğu gibi kariyerinde de çeşitli aşamalar vardır. Bu aşamalar keşif, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve emeklilik'tir.

2.3.1. Keşif Aşaması (0-25 Yaş)

Çoğunlukla insan yaşamındaki çocukluk ve ergenlik devrelerini kapsayan bu dönemde kariyerinin keşif aşamasındaki kişi kendisini anlamaya, çalışmak istediği işleri belirlemeye, daha üstün başarı gösterebileceği işleri aramaya çabalamaktadır. Keşif aşamasında kişi kariyer yolunu belirlemek için kariyeriyle ilgili tüm muhtemel seçenekleri detaylı olarak irdelemektedir. Bu keşif sürecinde kişi kendi yetenek ve

isteklerini göz önünde bulundurmalı, kuvvetli ve zayıf taraflarını analiz ederek kariyerine ilişkin bireysel swot analizini oluşturmali, bilgi sahibi olmak için merak ettiği mesleklerle ilgili araştırmalar yapmalı ve kariyeriyle ilgili kararlarını buna göre almalıdır. Keşif döneminin sonlanması çoğunlukla kişinin eğitim sürecini tamamlayıp iş hayatına adım atmasıyla olmaktadır. Bu da genellikle 20-25 yaş civarı olmaktadır (Çiftiçi, 2018: 141-142).

Bir kişinin hayatının büyük bir kısmını oluşturacak olan mesleğini seçme ve kendini tanıma süreçlerini içeren bu ilk aşama bundan sonra gelecek olan aşamalar için temel oluşturduğundan keşif aşamasında kişi doğru kararlar almalı ve iyi bir strateji geliştirmelidir (Aytaç, 2017: 32). Keşif aşamasında yapılacak hatalar yanlış meslek seçimine dolayısıyla ileride bireyin iş doyumsuzluğu ve mutsuzluk yaşamasına yol açabilir.

2.3.2. Kurma Aşaması (26-35 Yaş)

Kişinin iş hayatına adım atmasıyla başlayan ve kariyerinin başlarını içeren bu süreç kişinin işletmeye girişiyle başlayıp aldığı eğitimler ve yaptığı işler ile zaman içerisinde alanında tecrübeleninceye dek devam eder. Bu devrenin uzunluğu keşif aşamasının başarisına bağlı olarak değişmektedir. Kişi başarisız bir keşif aşaması geçirmişse kurma aşamasının süresi uzayacaktır (Özdemir ve Kutanis, 2011: 101).

Bu devrede kişi farklı işleri ve görevleri dener, işletmede üstlendiği iş ve görevlerde başarisını ispat eder ya da başarisızlığa uğrar, işletmede yaptığı hatalar ve aldığı eğitimler aracılığıyla yapmakta olduğu işi öğrenir, beceri ve yetkinlikler kazanır, işletme içerisindeki yaşıtları tarafından kabullenilir. Kariyerin bu aşaması 5-10 yıllık bir süreyi içermektedir (Ertürk, 2011: 212).

Kariyerin bu devresinde kişi açısından kariyeriyle ilgili belirsizlik durumu ve bunalım hali başlar. Bunun nedeni bu aşamadaki kişi açısından pozisyon bulma ve kendini ispat etme çabası sorundur (De Cenzo&Robbins, 1996: 273). Bu devredeki kişiler başarılı olma, istikrar sağlama, kalıcı olma ve işletmede bir pozisyon edinme isteği içerisinde dirler (Cron v.d., 1988: 81).

Kurma aşamasında kişi kendisini ispatlama gayesi içerisinde olduğundan üretkenliği fazladır. Bunun sonucu olarak da kariyeri hızlı bir biçimde gelişim göstermektedir (Luthans, 1992: 87).

2.3.3. Kariyer Ortası Aşaması (36-50 Yaş)

Bu aşamaya gelmiş olan kişiler bir önceki devrede sarf ettiği gayretlerle kariyerinde belirli bir noktaya gelmiştir. Birey edindiği tecrübe ve bilgilerle işletme açısından da önemli bir hale gelmiştir. Bu nedenle yükseldiği pozisyonlar ve görevlerde kalma olasılığı yükselecektir. Bu dönemde kişi alanında uzmanlaşmaya doğru gitmektedir. Kariyerin bu devresinde birincil alt seviye ihtiyaçların kişi açısından taşıdığı önem azalıp saygı görme, başarılı olma, bağımsız hareket edebilme gibi istekler önemli hale gelmektedir. Kişi yapacağı işler üzerinde yetki sahibi olmak ve sorumluluk üstlenmek ister. Birey bu aşamada yerini korumaktan çok üst pozisyonlara gelme fırsatları arar (Bayraktaroğlu, 2015: 193).

Bu devrede kişi edindiği uzmanlık ve tecrübenin sayesinde verimli ve nitelikli durumdadır. Bu devrede kişinin işletme tarafından ödüllendirilme ve üst pozisyonlara getirilme beklentisi vardır. Bu durum gerçekleşmezse kişi kariyerinde ileri gidemediğinden hayal kırıklığına uğrar. Kişi bu durumda kariyeri için önceden belirlediği hedeflerin gerçekleşme derecesini değerlendirerek hedeflerini değiştirip değiştirmemesi gerektiğini sorgulamalıdır (Barutçugil, 2004: 328). Kişi bu durumda ya hedeflerini değiştirir, ya işletmesini değiştirir ya da durumun kendinden kaynaklandığını düşünerek performansını arttırmaya çalışır. Özellikle bu devrenin sonlarına doğru kariyerde düşüş gözlemlenebilir. Böyle bir durum oluşması durumunda kariyer yollarının yatay ilerlemesi, kişiye iş genişletme faaliyetlerinde bulunulması, verilecek eğitim ve ödüller aracılığıyla kişiyi motive etme ve onları gelişmeye teşvik ederek desteklemek vb yöntemler kullanılabilir (Bingöl, 2016: 342).

Günümüzde yüksek teknoloji ve rekabet şartları nedeniyle bu devredeki kişilerin kendini yenilemeleri için gündemi yakından takip ederek şartlara adapte olmaları gerekir (Özden, 2002: 35). Kişi bunu yapmadığı ve istediği değişim ve gelişimi gösteremediği ya da bunları gösterse bile işletmede yükselme sağlayamadığı takdirde kariyerin bu devresinde onu bekleyen bazı zorlu durumlar vardır.

2.3.4 Kariyer Sonu Aşaması (51-64 Yaş)

Kariyerinin bu aşamasına gelmiş çalışanlar açısından yeni şeyler öğrenmeden çok, daha önce öğrendiği bilgi ve edindiği tecrübeleri yeni nesiller ve astlarına aktarma ön plandadır. Kariyer sonu aşamasındaki kişiler genelde işletme içerisinde diğerlerince saygı duyulan insanlardır ve bu durum onları mutlu eder. Kişi artık çalışma yaşamının sonundadır ve yaşından dolayı çeşitli sağlık problemleri ile karşılaşması muhtemeldir. Bu sorunların da etkisiyle kişi iş yaşamına karşı eski hevesini ve istekliliğini kaybedebilir ve kariyer ortası aşamasında ortaya çıkan problemlerin bu aşamada daha da şiddetlenmesi kişinin kariyerinin sonlanmasında en önemli faktördür. İşletmeler bu aşamadaki kişilerin motivasyonunu sağlamak için onlara özel tedbirler almalı ve uygulamalara gitmelidirler (Özen, 2011: 89).

2.3.5 Emeklilik (65+ Yaş)

Emeklilik devresinde kişiler yıllarca sürdürdükleri kariyerlerini sonlandırmaktadır. Emeklilik devresine gelmiş kişilerin iş tatminlerinin düştükleri gözlemlenmektedir (Can v.d., 1995). Kariyerinin bu son devresindeki kişiler yaşamının büyük bir kısmını oluşturan çalışma saatlerinden, tamamen serbest olacağı bir döneme doğru geçiş yapacaktır. Kişiler bu duruma kendilerini hazırlarlar.

Emekliliğe karşı kişilerin pozitif ya da negatif tutumlar sergilemesi emekli olunan yaşa, emekli olan kişilerin ülkesinin gelişmişlik seviyesine, emeklilik sonrası kişilerin sahip olacağı olanaklara ve kişilerin yıllarca emek verdiği işletmenin yakalşımı ile bireyin kişiliğine bağlıdır (Özden, 2002: 36).

2.4. KARIYER SEÇİMİ VE KARIYER SEÇİMİ İLE İLGİLİ TEORİLER

2.4.1. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Kariyer seçimi bir kişinin gelecekteki hayatının büyük bir kısmını oluşturacağından ve hayatında bir dönüm noktası oluşturabileceğinden son derece önemli bir karardır. Kişiler hayatlarının belirli bir döneminde, kariyerlerine ilişkin tercihlerini belirleyerek gelecekte gerçekleştireceği işleri saptarlar. Karar verme yaşına gelmiş bir kişi

kariyerine ve seçeceği işe dair ihtimaller arasında git geller yaşıyorsa, verdiği kararları sıklıkla değiştiriyorsa ve kariyerine ilişkin seçimini belirleyemiyorsa mesleki bakımdan kararsızlık yaşadığı söylenebilir (Kuzgun, 2000: 8). Bu kararsızlık durumu gelişmiş ülkelerde, bireylere kariyerine dair yapılan yönlendirmeler ve verilen eğitimlerle daha az görülürken, geri kalmış veya gelişmekte olan ülkelerde ise sıklıkla görülmektedir. Bunun nedeni bu ülkelerde kariyere ilişkin gerekli planlama ve yönlendirmelerin yapılmaması, gerekli eğitimlerin yeterli düzeyde verilmemesi ve kişinin isteklerinden ziyade çevrenin baskılarının dikkate alınmasıdır. Bu durum kişilerde kariyerini belirleyememe ve karmaşa durumuna dönüşmektedir.

Kişiler geleceklerine ilişkin kariyer seçimlerini gerçekleştirirken birçok faktör tarafından yönlendirilmektedirler. Bu faktörler kişinin ailesinin sosyal ve ekonomik sınıfı, toplumsal etkenler, bireyin kişilik özellikleri, ilgi alanları, kendini tanıma derecesi, kişinin değer, inanç ve tutumları, kişinin o işin geleceğine dair beklentileridir. Kişinin kariyer seçimini gerçekleştirirken kendisi için önem taşıyan ve onu yönlendiren bütün bu faktörler “çevresel” ve “kişisel” faktörler olmak üzere 2 temel çatı altında irdelenebilir (Aytaç, 2017: 75).

2.4.1.1. Çevresel Faktörler

- **Kişinin ailesinin sosyal ve ekonomik sınıfı:** Kişiler meslek seçimlerini gerçekleştirirken ailelerinin sosyal ve ekonomik sınıfı onları ciddi olarak etkilemektedir. Yer aldıkları sosyal ve ekonomik sınıfa göre ailelerin çocuklarının geleceğine dair beklentileri de farklılaşmaktadır. Orta ve düşük sınıfta yer alan ailelerin çocukları toplumda daha yüksek itibara sahip meslekleri yapma eğilimindedirler ve mesleklerini bu yönde oluştururlar. Bunun nedeni bu ailelerin çocuklarının statü sahibi olma isteğidir (Kulaksızoğlu, 2004: 185). Sosyo-ekonomik sınıfın yanı sıra ailedeki bireylerin sahip olduğu eğitim seviyesi de aileyle ilgili kişinin kariyer tercihini etkileyen bir diğer noktadır çünkü ailedeki bireylerin aldığı eğitim seviyesi yükseldikçe çocuklar toplumda daha yüksek itibara sahip mesleklere yönelmektedirler (Kuzgun, 2003: 32). Ailenin ekonomi gücü ise çocuklarına kariyerleri ile ilgili istedikleri olanakları sunabilme konusunda önemlidir

- **Toplumsal Etkenler:** Kişiler toplum içerisinde yaşayan ve onu oluşturan parçalardır. Bu nedenle kişiler meslek tercihinin belirlerken mesleklerin toplumdaki saygınlığı da önemli bir ölçüttür. Mesleklerin saygınlık dereceleri toplumlar arasında değişkenlik gösterir. Kimi toplumlarda saygın olarak görülen meslekler başka toplumlar açısından sıradan bir meslek olarak değerlendirilebilir. Meslekler açısından bu saygı görme durumu toplumların değer yargıları, gelenek ve görenekleri, geçmişten bugüne getirdikleri alışkanlıkları ile doğrudan alakalıdır. Kişiler çoğunlukla içinde yaşadıkları toplumun kabul edip saygı duyduğu, toplumları tarafından değerli görülen meslekleri tercih etme arzusundaırlar ve bunun için uğraşırlar (Can v.d., 2001: 166).

2.4.1.2. Kişisel Faktörler

- **Bireyin Kendini Tanıma Derecesi:** Bir kişinin niteliklerine uygun olan bir meslek seçebilmesi için öncelikle kendini iyi tanıması gerekir. Kendini tanıyan kişi bireysel swot analizini yaparak kuvvetli ve zayıf yanlarını belirler, hangi mesleğin kendisi açısından değer taşıdığını, onu motive ettiğini ve bu işi yapmak için gerekli vasıfları taşıyıp taşımadığını bilen kişi doğru mesleği seçer ve iyi bir hayat planlaması yapmış olur. Kişi kendini iyi tanımıyorsa ileride yapacağı mesleği belirlerken hata yapar ve bu durum onun mutsuzluk ve başarısızlığını beraberinde getirir (Ertürk, 2011: 216).
- **Bireyin Kişilik Özellikleri:** Bir kişi kendi kişilik özelliklerini dikkate almayarak yaptığı bir meslek tercihi sonrası başarısızlık, mutsuzluk, iş tatminsizliği gibi durumlarla karşı karşıya kalır. Bunları yaşamamak için kişi, gelecek kariyerini şekillendirecek meslek tercihinin yaparken kişisel özellikleriyle seçeceği ve kariyerini oluşturacağı mesleğin gerektirdiği nitelikler arasındaki uyumu mutlaka göz önüne almalıdır (Özdemir, 2010: 108). Kişinin salt bir mesleği seçmek istemesi ve kariyerinin bir doğrultuda şekillendirme isteği o mesleği seçebilmesi için yeterli bir dayanak değildir. Meslek, kişinin özelliklerine mutlaka uygun olmalıdır. Örneğin; sosyal olmayan, girişkenlik yönü zayıf, insan ilişkilerinde başarılı olmayan biri

pazarlama gibi bir alanı seçerse veya ikna kabiliyeti kuvvetli olmayan biri avukatlık mesleğini tercih ederek kariyerini bu doğrultuda şekillendirmek isterse hem mutsuz hem de başarısız olacaktır.

- **Kişinin Değer, İnanç ve Tutumları:** Kişiler büyüdüleri aile ve yetiştikleri toplum yapısı içerisinde bir takım değer, inanç ve tutumlar geliştirirler. Bu inanç, değer ve tutumlar kişinin kariyerinin belirlenmesinde ona rehberlik ederler. Çoğunlukla kişiler sahip oldukları değer, inanç ve tutumları çok zor değiştirirler ya da hiç değiştiremezler (Özen, 2011: 84). Bir kişinin seçeceği meslek veya içerisinde yer aldığı işletme onun değer, inanç ve tutumlarıyla çelişiyorsa kişide içsel çatışma ve huzursuzluk durumu ortaya çıkacaktır. Örneğin; ailesel değer ve bağlara çok önem veren bir kişi boşanma avukatı olarak çalıştığında işi onun değerlerine ters olduğundan huzursuz ve mutsuz olacaktır.
- **Kişinin beklentileri:** Bir kişiyi kariyer tercihinin yaparken yönlendiren unsurlardan biri de onun beklentileridir. Her insanın işe dair farklı beklentileri vardır. Bunun altında yatan sebep herkesin ihtiyaç, istek, talep ve beklentilerinin farklı olmasıdır (Eren, 2012: 82-83). Örneğin; maddi sorunlar yaşayan birinin işe dair beklentisi maddi doyuruculuk olacaktır. Oysa meslektaşlarıyla sorun yaşayan birinin iş beklentisi huzurlu bir çalışma ortamı olacaktır. Özellikle demografik değişkenler ve kişilik özellikleri beklentiler üzerinde büyük etkiye sahiptir.

2.4.2. Kariyer Seçimi Teorileri

Kişilerin gelecek hayatlarının büyük bir bölümüne yön verecek olan ve bu kadar çok değişkenin üzerinde etkili olduğu kariyer seçimi pek çok araştırmacının da dikkatini çekmiş ve konuyla alakalı çok sayıda teori geliştirilmiştir.

2.4.2.1. Holland'ın Mesleki Tercih Modeli:

Kariyer ile ilgili en fazla dikkat çeken ve en çok kullanılan teorilerin başında gelen Holland'ın teorisi, kişilerin değerleri, gereksinimleri ve güdülenme şeklini kapsayan

kişiliğinin, kariyer tercihlerinin saptanmasında önemli bir faktör olduğunu ileri sürmektedir (Dessler, 1988: 530).

Kişilik tipleri ile uyumlu olan mesleklere yönelen kişiler, kariyer yaşamlarında iş tatmini sağlama ve motivasyon anlamında daha şanslı olacak ve bu da o kişilerin mutluluğunu sağlayacaktır (Aytaç, 2017: 78).

Teori üç ana özelliğin üzerine şekillenmektedir. Buna göre kişilerin mesleki tercihleri birbirinden farklılık içermektedir. Kişilik özellikleriyle uyumlu mesleklerde çalışan kişiler, kişilik özellikleriyle uyumlu olmayan mesleklerde çalışanlara nazaran daha mutlu olmakta ve daha çok başarı sağlamaktadırlar. Kişilerin mesleklere ilişkin ilgilerini, sahip oldukları kişilik özellikleri tayin eder. Bu özelliklerin farklı olmasından dolayı mesleklere duyulan ilgiler de farklıdır (Robbins, 1994b: 25-27).

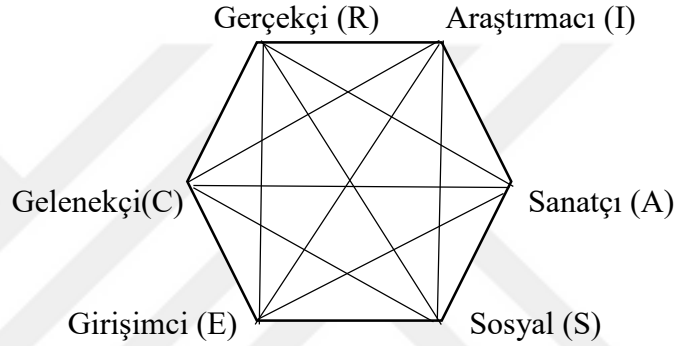
Holland'ın modeli altı temel kişilik tipi bulunduğunu ve kişinin meslek tercihini yaparken taşıdığı kişilik tipine uygun olarak seçimini gerçekleştirdiğini iddia etmektedir. Bu altı temel kişilik tipi gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci ve geleneksel kişilik tipleridir (Kamaşak ve Bulutlar, 2010: 120). Holland aynı zamanda tıpkı altı ana kişilik tipi gibi aynı isimleri taşıyan altı model çevrenin olduğunu ileri sürmüştür. Kişiler kendi nitelikleri ile uyumlu, sahip oldukları beceri, bilgi ve yetkinliklerini sergileyebilecekleri, kendi değerlerini ortaya koyabilecekleri, kişilik özellikleri ile ters düşmeyen görevler alabilecekleri çevreler arayışı içerisindeyler. Kişilerin sergileyecekleri davranışlar bu kişilik özellikleri ile çevrenin bileşiminin bir sonucudur. Holland'ın sınıflandırdığı altı temel kişilik tipi ile bunlara karşılık gelen meslek seçimleri ve çevreleri şu şekildedir (Pilavcı, 2007: 32):

Tablo 3. Holland'ın Kişilik Tipleri

Kişilik Tipi	Özellikler	Uygun Meslekler
Gerçekçi Tip	Güç, beceri ve koordinasyon gerektiren aktif beden kullanımı gerektiren mesleklere yönelirler. Atılganlık, bedensel aktivitelerde etkinlik, sağlamlık, güçlülük temel özellikleri olup güç ve elde edilen neticeleri önemserler. İnsanlarla birlikte olmak ve iletişim kurmak bu kişiler tarafından sıkıcı bulunur. Bu nedenle sosyal beceri gerektiren hususlarda başarısız olurlar.	Çiftçi, Marangoz, Atlet, Elektrikçi, Mühendis
Araştırmacı Tip	Düşünmeyi ve zihinsel güçlerini kullanmayı önemserler. Onlar için zihinsel güç bedensel güçten daha önemlidir. Uysal, alçakgönüllü, motivasyonu yüksek, esnek düşünceli, sabırlı, meraklı, analitik düşünebilen kişilerdir. Çevrelerini doğru ve ayrıntılı olarak algılama isteğine ve potansiyeline sahiptirler.	Antropolog, Matematikçi, Doktor, Kimyager, Biyolog, Bilgisayar Programcısı
Sanatçı Tip	Kendini ifade etmekten hoşlanan ve sanatsal yaratıcılığı yüksek bireylerdir. Estetik faaliyetlere, bağımsızlığa ve esnekliğe önem verirler. Hayal güçleri ve sezgisel yetenekleri kuvvetlidir.	Modelist, Yazar, Müzisyen, Mimar,
Sosyal Tip	Diğer kişilerle birlikte olmayı severler. Yardımsever ve empati kurabilen kişilerdir. Diğerlerini anlamaya çabalarlar. Neşeli, dışa dönük, anlayışlı kişilerdir. Mekanik ve bilimsel yetenekleri zayıftır. Bireyler arası ilişkileri önemserler.	Meslek Danışmanı, Klinik Psikolog, Öğretmen
Girişimci Tip	Etkileyicilik yönü kuvvetli, sözel yönü ağır basan, nitelikli cümleler kurabilen, enerjisi yüksek, dışa dönük, hırslı, ikna kabiliyeti yüksek kişilerdir. Ekonomik ve politik başarıyı amaçlarla, bilimsel yönleri zayıftır.	Politikacı, Ekonomist, Satış Sorumlusu
Geleneksel Tip	Nesneler üzerine odaklanırlar, kural, düzen, tertip, sıkı kurallara sahiptirler. Büyük işletmelerde çalışmaktan memnun olurlar. Başarıya değer verirler ve sanatsal yönleri kuvvetli değildir.	Yönetici Sekreteri, İstatistikçi, Finansal Analist

Kaynak: Pilavcı, 2007: 32-33

Modelin işleyiş süreci şu şekildedir. Holland tarafından oluşturulan kişilik tipleri kişinin özellikleri ile mukayese edilerek benzeştiği tip ortaya çıkartılır. Buna göre bir kişinin en fazla benzeştiği kişilik özelliğinden en az benzeştğine doğru bir sıralama yapılır. Bu sıralama sonucunda altıgen biçiminde bir şekil elde edilir. Bu şekil, bir kişinin kişilik profilini ve hangi tiplerle uyumlu olduğunu yansıtır. Holland bu altıgenin bir kişiyi yalnızca bir kişilik tipine koyarak standartlaştırmanın olumsuz yönlerini gidereceğini savunmuştur (Çalık ve Ereş, 2006: 62).



Şekil 7. Holland Kişilik Tipleri Altıgeni

Kaynak: Kamaşak ve Bulutlar, 2010: 122

Holland' ın modeline göre bazı kişilik tipleri benzeşmekte iken bazıları da belirgin olarak farklılaşmaktadır. Örneğin; gerçekçi ve araştırmacı kişilik özellikleri birbirine benzemekte iken geleneksel ile sanatçı kişilik tipleri arasında derin bir farklılaşma vardır (Brown, 1990: 46).

2.4.2.2 Edgar Schein'in Kariyer Çapaları Teorisi

Bu teori Schein tarafından 44 MBA mezunuyla yapılan ve 12 yıl süren mülakatlar neticesinde oluşturulmuştur. Yapılan çalışmaların hedefi, kişilerin kariyer seçimlerinin perde arkasındaki sebeplerini ortaya çıkartmaktır (Schein, 1978: 126).

Araştırmada kariyeri yönlendiren davranışların kişinin çocukluk dönemlerinde oluştuğu anlaşılmıştır. Davranışları ortaya çıkartan şey ise gereksinimler ve güdülerdir. Gereksinim ve güdülerden oluşan bireyin değer kümeleri ise kişilerin kariyerlerini yönlendirir ve deneyimlerini tamamlar. Böylelikle kişinin kariyer

tercihlerini gerçekleştirmesine yardımcı olur. Buna kariyer çapaları denilmektedir (Flippo, 1980: 226).

Kariyer çapaları; kişinin kendisi tarafından algılanan yetenek, yetkinlik ve becerileri, onun değerleri ve güdü ile gereksinimlerinin meydana getirdiği bir terimdir (Schein, 1978: 127). Bu değerler kişinin hayatta ve iş yaşamında elde ettiği tecrübelerine bağlı olarak meydana gelmekte ve gelişmektedir. Bu değerler kişinin terk edemeyeceği değerleridir ve her bir değer birden fazla ihtiyacın bileşimi sonucu olabilir (Aytaç ve Keser, 2012: 82).

Schen'in kariyer çapaları(değerleri) şu şekildedir:

Genel Yönetmel Yetkinlik: Bazı insanlar için asli motivasyon kaynağı yönetim düşüncesinin içerisinde yer alan karmaşık unsurları yönetmektir. Bu tarz kişiler yönetimin üst kademelerine gelmek ve diğerlerini yönetmek arzusundadırlar. Genel yönetmel yetkinliğin ana unsurları kişilerarası iletişim, analitik düşünme ve duygusal dengedir. Kişilerarası iletişim, işletme hedeflerinin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesi amacıyla çalışanları etkileme, denetleme, yönetme ve kontrol etme sürecini ifade eder. Analitik düşünme, belirsizlik ve ilgili konuyla alakalı bilgi eksikliği koşulları altında karmaşık problemlerin tanımlanması ve çözülmesini içerir. Duygusal yeterlilik ise duygusal ve kişiler arası krizlerde dengede kalabilmeyi ve diğerleriyle çatışmak yerine duygusal özellikler aracılığıyla uzlaşmayı ifade eder. Üst düzey yönetim pozisyonlarında bulunmak isteyen insanların bu 3 konuda yetkin ve kendilerini geliştirmiş olmaları gerekir. Başka bir ifadeyle bu kişiler çalışanları belirli hedefler doğrultusunda etkin yönlendirmeli, başarılı analitik düşünce yapısına sahip olmalı ve baskı ve stresi kaldırabilecek duygusal özelliklere sahip olmalırlar (Schein, 1974: 8).

Teknik Fonksiyonel Yetkinlik: Bazı insanlar onları kariyerinde motive eden unsurun yapmakta oldukları işlerdeki teknik zorlayıcılık olduğunu belirtmektedir. Bu işler finansal analiz, pazarlama sistem analizi, fayda maliyet analizi gibi teknik bilgiler gerektiren işlerdir. Teknik fonksiyonel yetkinliği genel yönetmel yetkinlikten ayıran şey teknik ve fonksiyonel yönün ağır basmasıdır. Şöyle ki genel yönetmel yetkinlikte

yöneticilik özellikleri ön plana çıkarken, teknik fonksiyonel yetkinlikte ise işin teknik kısmı ve uzmanlık boyutu önem kazanmaktadır (Schein, 1974: 8).

Bu değere sahip kişiler teknik uzmanlık ve bilgi gerektiren iş ve görevlerde yer almak isterler. İşlerinde uzmanlaştıkça bu uzmanlıklarını iş süreçlerine aktarmaktan haz duyarlar. Bu kişiler kendilerini işlerinin teknik boyutundan uzaklaştıracak ve yönetim kademesine yakınlaştıracak olan pozisyonlardan kaçınmaya çalışarak işin bizzat içinde yer almak isterler. Bu kişiler yönetmekten ziyade işe ve göreve yöneliktirler. İşlerinde derinlemesine uzmanlaşma, sürekli teknik eğitimler alma, alanındaki gelişmeleri takip edip iş süreçlerine uygulama ana hedefleridir ve üst pozisyonlara gelmekten daha ön plandadır (Adıgüzel, 2009: 280). Örneğin; teknik fonksiyonel yetkinliği fazla olan bir mühendis yeni projeler tasarlarlarken daha mutlu iken uzun yıllar edindiği birikimler sonucu birimin başına geçirilerek yönetici olarak değerlendirildiğinde terfi ettirilmesine rağmen daha mutsuz olacaktır çünkü işin teknik boyutundan uzaklaşacaktır.

Teknik fonksiyonel yetkinlik kariyer çapasına sahip olan kişiler aynı anda farklı işlerle ilgilenmek yerine tek bir işe odaklanmayı ve onu en mükemmel şekilde yapmaya odaklıdır. Kariyerlerini çeşitlendirmek yerine tek bir işe kanalize olmanın onları uzmanlaştıracığını ve hataları minimum seviyeye düşüreceğine inanırlar (Andersen, 1994: 163).

Güvenlik/İstikrar: Bazı insanlar kariyerlerini belirli organizasyonlarda devam ettirmek isterler. Bu davranışın kökeninde örgütsel bağlılıktan çok kişinin işini kaybetme korkusu ve yeni bir iş bulacağına dair güvensizlik bulunmaktadır. Güvenlik/istikrar değeri yüksek bir çalışan, işini kaybetme korkusu ve güvende olma isteği nedeniyle işletmenin benimsenmeyen emir ve komutlarına bu değeri düşük çalışanlara göre daha toleranslı davranabilir. Güvenlik/istikrar değeri yüksek olan bireylerin iş güvenliği ve güvencesi kariyer seçiminde önemli bir etkidir (Çalık ve Ereş, 2006: 63). Bu bireylerde kariyerini şekillendirmede iş güvencesi ve işini koruma isteği ön plana çıkmaktadır. Bu kişiler bulundukları işletmelerde işten çıkarılma endişesi yaşamak istemezler ve bir işte uzun olarak kalmak onlar açısından önem taşır. Genelde bütün insanlar iş güvencesi altında çalışmak ve kendilerini güvende hissetmek isterler.

Bu apayı taşıyan kişiler açısından çok fazla değişim içermeyen, görev tanımları belirli işler tercih edilebilir işlerdir. Bu nedenle yaratıcılık ve sürekli yenilenme gerektiren işler yerine organizasyonel işler bu kişilere daha uygundur. Bu kişilerin ücret tercihi genellikle sabit ve kıdeme göre artan bir ücret yapısıdır çünkü primli ücret performansına göre değişecek ve bu durum da bir bilinmezlik yaratacaktır; oysa sabit ücret her durumda bireyin kazanacağı garanti bir paradır. Bu nedenle güvenlik/istikrar kariyer çapasına sahip çalışanlar sabit ücretten hoşlanırlar. Bu apaya sahip olan bireyler bugününü güvence altına almak için sigorta, geleceklerini güvence altına almak için ise emeklilik planlarına büyük önem verirler. Bu kişiler için terfi eğer iş güvencelerini tehdit edecekse terfi beklentisi içinde olmayacaklardır, işini korumak daha önemlidir. İşletme içerisinde diğerleri tarafından örgütsel sadakatleri yüksek ve belirli bir seviyede sabit performansı daima gösteren kişiler olarak algılanmak isterler. Özellikle devlet memuriyeti gibi potansiyel olarak daha güvenli işler güvenlik/istikrar kariyer çapasına sahip kişiler için uygundur (Batur ve Adıgüzel, 2014: 330). Bu apaya sahip bireyler kariyerlerindeki başarıyı aynı iş ve işletmede kalma sürelerine bağlarlar. İşletmede kalış süresi arttıkça huzurlu ve güvende hissetmektedirler.

Girişimcilik/Yaratıcılık: Girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapasına sahip olan çalışanlar için kendi başına ve kendi emeği ile bir şey yaratmak kuvvetli bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç yaratıcılık ve girişimcilik için temel oluşturur (Adıgüzel, 2009: 280). Yeni bir ticari araç icat etme, yeni bir ürün oluşturma, yeni bir hizmet alanı yaratma veya yeni bir şey üretmek için yöntemler bulma isteği bu kişilerin bireysel özellikleri arasında yer alır.

Bu kariyer çapası otonomi/özerklik kariyer çapası ile yakın ilişki içerisinde. Genellikle bu kariyer çapasına sahip kişiler otonomi/özerklik kariyer çapasına da sahiptir çünkü yeni bir şey yaratmak için kişinin bağımsız olarak düşünme fırsat ve yeteneğine sahip olması gereklidir (Schein, 1974: 10-11).

Bu kariyer çapasına sahip olan kişiler, işletmelerde sahip olduğu yaratıcılık özelliğini ortaya koyabilecekleri şanslar kovalamakta ve diğerlerinin zor olarak gördüğü risk içeren şartlarda risk alabilmektedirler (Yarnall, 1998: 57).

Bu bireylerin bir iş, görev ya da projeye bağlılıkları yüksek değildir, yeni bir şey üretme isteği nedeniyle sıklıkla iş değiştirmek özelliklerinden biridir (Dangizer v.d., 2008: 8).

Otonomi/Özerklik: Otonomi/özerklik kariyer çapasına sahip olan bireyler yer aldıkları işletmelerdeki formel kurallar ve sınırlamalardan rahatsızlık duyarlar. Bu kişiler kolaylıkla motive edilebilmekle beraber yapacakları işlerin planlamasını kendileri yapmak isterler. Bu esneklik kendilerine verilmezse motivasyon ve performansları düşer. Onlar için bağımsızlığın iki boyutu vardır: İş sorumluluklarını yerine getirirken diğer insanlardan bağımsız olmak ve işiyle ilgili süreçleri belirlerken ve yürütürken hareket serbestliğine sahip olmak. Bu ikisini sağladıklarında performans ve motivasyonları artar (Olçay ve Düzgün, 2016: 1130). Bu nedenle daha çok bağımsız olarak çalışabilecekleri işleri tercih etmektedirler. Esnek çalışma saatleri, evden çalışma, informal ofis ortamları bu kişiler açısından olumlu bir uygulamadır. Bu kişilerden yeterli verimin alınması ve motive olarak performanslarını yükseltmeleri için gerekli esnekliğin onlara sağlanması gerekir. Bu kişiler bağımsız çalışma ve özgür olma isteğinden dolayı tıpkı girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapasına sahip bireyler gibi sıklıkla iş değiştirme eğilimindedirler (Gezen ve Köroğlu, 2014: 217).

Hizmet/Kendini Adama: Bu kariyer çapasına sahip kişiler sürekli olarak çevresindeki insanlara yardım etme ve onları destekleme çabası içerisindeyler. Bu kişiler işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmak için kendilerini görevlerine adanmışlardır (Jiang ve Klein, 2000: 222). Bu kişiler için öncelikli kariyer hedefi işletme içerisindeki diğer çalışanlara yardımcı olmak ve beraberce hedeflere ulaşmaktır. Bu kariyer çapası ön plana çıkan bireylerin sosyal fayda sağlama isteği ön plandadır. Dünyayı geliştirerek daha iyi bir yer haline getirme ve yaptıkları işlerle topluma katkıda bulunma amacındadırlar. İş yaşamlarını da bu doğrultuda biçimlendirirler (Bayram, Gürsakal ve Aytaç, 2012: 182). Bu kariyer çapasına sahip bireyler psikoloji, tıp, eğitim gibi insanlık yararına olabilecek sektörlerde ve toplum yararına yapılan projelerde çalışmalıdırlar. Toplumsal değerlere hassasiyet, diğer insanlara saygı, toplumun diğer bireyelerine zor durumlarda yardımcı olma, hedeflere odaklanarak başarıya kendisini adanmak bu çapaya sahip kişilerin en temel özellikleridir (Edinsel ve Adıgüzel, 2014: 160).

Saf Meydan Okuma/Rekabet: Bu kariyer çapasına sahip kişiler yarışmacıdırlar. Onlar için rekabet edebilecekleri bir ortam olması önemlidir ve kariyerlerini yüksek rekabet yaşayabilecekleri iş ve işletmelerde sürdürmek istegindedirler. Rekabetçi ve meydan okuyan kişilik tarzlarından dolayı zorlayıcı problemleri çözmek için çabalamaktan zevk alırlar çünkü kendilerini diğer bireylere ispat etmek hedefindedirler (Schein, 2006: 22). Onları motive eden şey çözülmesi çok zor veya mümkün gözükmeyen problemleri çözmek için uğraşmak ve zorlayıcı rakip ile işlerin üstesinden başarıyla gelebilmektir (Yarnall, 1998: 57). Bu bireyler herhangi bir konuda kendisiyle aynı görüşe sahip olmayan insanları fikirlerinde sabit ve sıradan insanlar olarak görmektedirler (Danziger v.d., 2008: 8). Bu durum ise işletme içerisinde çatışma ortamı oluşturacaktır. Bu kişiler çevresel koşullardan yakınmazlar çünkü onlar için önemli olan kendi yaptıklarıdır ve şartlara bağlı olmaksızın içlerinde her zaman başarıma arzu ve azmi bulunmaktadır (Olçay ve Düzgün, 2016: 1130). Bu kişiler için rekabet ettiği çalışanları mağlup etmek ve işin zorlayıcı problemler içermesi işin uzmanlık gerektiren teknik boyutundan daha büyük önem taşımaktadır. Bu kişilerin tatminini sağlayan şey mücadele etmek ve galip gelmek olduğundan kariyerlerini rekabet ve galip gelme isteği üzerine kurarlar (Danzieger ve Valency, 2006: 31).

Hayat Tarzı: Hayat tarzı kariyer çapası olan bireyler için sosyal hayatları ve aileleri önemlidir. Bu kişiler iş ile sosyal yaşam ve bireysel gereksinimlerini bir araya getirecek olanaklar bulmaya çalışırlar (Yarnall, 1998: 57; Danziger v.d., 2008: 8; Messarra, 2009: 52). Bu kişiler açısından iş yaşamları hayatlarının yalnızca bir bölümüdür ve hayatın en önemli parçası değildir. Bundan dolayı hayat tarzı kariyer çapasına sahip kişiler iyi bir ücret ve gelişme olanakları sunsa da sosyal hayatlarını etkileyecek, ailelerine zaman ayıramayacak kadar uzun çalışma saatlerine sahip pozisyonlarda ve işlerde bulunmak isteğinde değildirler. Bu kişilerin iş hayatındaki başarısı ve tatmini için sosyal hayat ve aile için esneklik barındıran işlerde çalışmaları önem taşımaktadır. (Schein, 2006: 19). Hayat tarzı çapası ön plana çıkan bireyler işleri nedeniyle aileleriyle veya sosyal hayatları nedeniyle işleriyle ilgili problem yaşamaktan kaçınmak isterler. Bundan dolayı mesai saatleri, yıllık izin planlamaları vb olgulara özen göstermektedirler. Hayat tarzı kariyer çapası özellikle hem anne hem

de babanın çalıştığı veya ailenin bir ferдинin birden fazla işte çalıştığı ailelerde kişinin aile-iş dengesini kurma çaba ve isteğinden doğmaktadır (İbicioğlu v.d., 2011: 1930).

Schein kişinin çocukluk yıllarında oluşturduğu değerlerin, kişinin bireysel kariyer planlamasının kariyer devrelerinden keşif süreciyle devam ettiğini belirtir. Ona göre kişisel değerler kümelerinin; bir kişinin çalıştığı işletmenin değerlerine, çalıştığı işkolu ve görevlerine uygunluk göstermesi kişinin mesleğiyle bütünleşmesini sağlar (Karcıoğlu, 2001: 56). Bu bütünleşme de kişiye kariyerinde başarı ve kişisel yaşantısında mutluluk ve huzur getirecektir.

2.4.2.3.Karl Gustav Jung’ın Kişilik Tipolojisi

Jung bir bireyin kişiliğini 4 temel boyut altında incelemiştir. Bu boyutlar doğrultusunda kişiler çalışma çevreleri ve iş tercihlerini kıyaslayabilecekler ve kariyerlerini şekillendirebileceklerdir. Kişilik tipleri benzer olan kişiler birlikte iş yaptıklarında bir uyum ortaya çıkacaktır.

Jung gerçekleştirdiği çalışmalar neticesinde kişilik için 4 boyut saptamıştır ve kişiliği dört ana grupta ele almıştır (Bastem ve Şeker, 2017: 3). Bu boyutlar şu şekildedir:

- **İçedönüklük/Dışadönüklük:** Bu boyut kişilerin kendi içsel dünyalarındaki düşüncelerine mi yoksa dış çevrelerine mi yönleneceklerini ifade etmektedir. İçe dönük kişiler diğerlerine karşı utangaçlık gösteren, kararlarında çekimser kalan, takım çalışmasından ziyade bireysel çalışmalarını tercih eden, duygusal özellikleri ön plana çıkan herhangi bir anlaşmazlık durumunda diğerleriyle müzakere veya çatışma yerine kendi içlerine dönen kişilerdir. Bununla birlikte dışadönük olma özelliği gösteren kişiler ise yeni durum ve şartlara karşı atılgan ve girişken, takım olarak başkalarıyla çalışmayı seven, sosyal sorumluluk projelerinde yer almaya gönüllü, kendi ruhsal durumlarından çok çevresel faaliyetlerle ilgilenen, bir sorunla karşılaştıklarında problemleri başkalarıyla paylaşabilen ve müzakereye açık olan kişilerdir (Karcıoğlu, 2001: 53).
- **Duyumsallık-Sezgisellik:** Bu boyut bir kişinin dışarıdan aldığı bir bilgiyi algılayış şeklini ifade eder. Duyumsallığı yüksek olan insanlar beş duyusunu daha çok kullanırlar. Oysa sezgisellik yönü ağır basan kişiler altıncı his olarak

tanımlanan bilinç dışı algılaması yüksek olan kişilerdir. Duyumsallık yönü kuvvetli olan bireyler gerçekçi, somut, var olan, uygulanabilir olgular üzerine odaklanır, bilgi edinmede tecrübeleri önemser, gerçekler ve bilindik kavramlar üzerinden hareket ederler. Sezgisellik yönü kuvvetli olan insanlar ise gelecek, yenilik, ilham, değişim gibi konular üzerine odaklanarak bilgiyi edinmede ilham ve yaratıcılığı önemserler, muhtemel olasılıklar ve seçenekleri kararlarda göz önünde bulundururlar, bu konularda sezgilerinin onları doğru yönlendireceğini düşünürler (Kural, 2009: 20-21).

- **Düşünme-Hissetme:** Bu boyut kişilerin bilgiyi elde etme yöntemini gösterir. Düşünme yönü güçlü kişiler aldıkları kararlarda mantıklarını ön planda tutarlar ve nesneldirler. Hissetme yönü kuvvetli insanlar ise aldıkları kararlarda hislerini ön planda tutarlar ve özneldirler. Düşünme yönü güçlü kişiler kararlar almadan önce analizlerde bulunan, eleştirel bakış açısı kuvvetli, kararlarda bir adım sonrasını düşünen kişilerdir. Hissetme temelli kişiler ise kararlarda mantıktan önce duygularını baz alan, hisleriyle hareket eden, mevcut şartlara göre hareket eden, öznel kişilerdir (Kural, 2009: 21).
- **Yargılama-Algılama:** Yargılayıcı insanlar kapalı, katı ve kontrolcü bireyler iken; algısal insanlar ise açık, sorgulayıcı ve esnektirler.

Yukarıda bahsedilen dört boyuta göre kişiler farklı meslekleri tercih etmelidirler. Örneğin; bir yazılımcının işi ayrıntılıdır ve ferdi olarak çalışması lazımdır. Jung'ın teorisine göre bu işi yapacak kişinin yargılayıcı, düşünme yönü baskın, duyumsal ve içedönük kişilik özelliklerine sahip olması gerekir. Aynı kişilik tiplerine sahip kişiler aynı mesleği yaparsa iş ile daha iyi bir bütünleşme olacaktır (Karcıoğlu, 2001: 56).

Jung'un teorisi pek çok bakımdan eleştirilmiştir. Teorinin noksanlıklar ve çelişkiler barındırdığını birçok araştırmacı ifade etmiştir. Bilhassa kavramsal olarak ortaya koyduğu yeni kavramlar güç anlaşılır, garip kavramlar olarak nitelendirilmektedir (Yurtsever, 2009: 37).

2.4.2.4. Özellik-Faktör Teorisi

Bu teori meslekler ve kişisel özellikler ile alakalı olarak gerçekleştirilen araştırmalarla başlamıştır. Teori bireylerin kişilik özellikleriyle uyumlu meslekler yapmak arzusunda oldukları fikrini ortaya atmıştır. Kişiler ve meslekleri bilimsel olarak eşleştirmiş ve literatüre fayda sağlamıştır. Parsons'un başlattığı teori Williamson tarafından geliştirilmiştir (Erdoğan, 2003: 42).

Parsons tarafından ortaya konan bu teoriye göre özellik kişilere ait ölçülebilen nitelikler iken, faktör ise iş gerekleri doğrultusunda bir kişide bulunması gereken minimum özelliklerdir (Bacanlı, 2013: 91).

Teori kişinin kariyerinde başarılı olmasını bireyin nitelikleriyle işin gereklerinin uyumuna bağlamıştır. Yani işin gerekleri ile kişinin nitelikleri uyumlu ise başarılı işler ve iyi bir kariyer ortaya çıkar. Aksi takdirde kişi başarısız olur.

Parsons'un modeli kişinin kendi özelliklerini keşfetmesi, işlerin ve işin gerektirdiği niteliklerin anlaşılması ve kişinin kariyerine ilişkin kararını vermesi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Özyürek, 2013: 84).

Teorinin dört temel dayanağı vardır. Bunlar şu şekildedir (Özyürek, 2013: 84):

- Her kişi doğumuyla birlikte kendine özgü bazı özellikler kazanır.
- Her mesleğin gerektirdiği vasıflar vardır. Kişiler çalışacakları işlerde başarı göstermek için o işin nitelikleriyle uyumlu bazı vasıflara sahip olmalıdırlar. Sahip olunması gereken vasıflar meslekten mesleğe farklılaşır.
- Her işin gerektirdiği nitelikler açık olduğundan ve kişilerin nitelikleri belirlenebileceğinden kişilerin meslekler ile eşlenmesi kolay bir süreçtir, çok fazla karmaşıklık içermez.
- İş gerekleri ve kişi özelliklerinin uyumlu olduğu uygun bir seçim kişinin iş başarısı ve doyumunu arttıracaktır.

2.4.2.5. Anne Roe'nun Gereksinim Teorisi

Anne Roe'nun araştırmaları insanları belirli kariyerleri seçme konusunda yönlendiren çocukluğundaki tecrübe ve ihtiyaçlarının neler olduğu ve bunların kariyer seçimlerini nasıl etkilediği üzerine odaklanmıştır. Roe'nun gereksinimler teorisi bir kişinin meslek tercihi üzerinde çocukluğundaki tecrübeleri ve ihtiyaçlarının etkili olduğu iddiasındadır. Bilhassa çocukluk dönemindeki anne-baba ile çocuk arasındaki mesleklere ait etkileşim meslek tercihinde önemli bir yere sahiptir (Eliason ve Patrick, 2008: 16).

Teorinin isminden de anlaşılabileceği gibi teoriye göre kişi, meslekleri psikolojik gereksinimlerini gidermek için seçer. Kişinin çocukluğu ve ergenlik dönemindeki hayatı, beklentilerini karşılayıp karşılayamaması, deneyimleri, herhangi bir konuda yaşamış olduğu hayal kırıklıkları veya başarıları onun yapacağı kariyer tercihlerine etki eder ve onu yönlendirir (Yeşilyaprak, 1995: 44).

Roe meslekleri insanlara yönelik meslekler ve insanlara yönelik olmayan meslekler olarak 2 gruba ayırmıştır. Gruplamadan da anlaşılabileceği gibi teorisyen meslekleri kişilerarası etkileşimin niteliği ve şiddeti uyarınca kategorize etmiştir. Kişi çocukluk zamanlarındaki tecrübe ve ihtiyaçlarının etkisiyle bu 2 gruptaki mesleklerden birine yönelir (Erdoğmuş, 2003: 48).

Samimi ve paylaşımcı aile ortamında büyüyen kişiler insanlarla ilgili mesleklere yönelirken; samimi ve paylaşımcı olmayan bir ailede büyüyen kişiler ise insanlarla doğrudan ilişkili olmayan işler yapma eğiliminde olacaklardır (Karcıoğlu, 2001: 45). “İnsanlara yönelik olmayan işler teknoloji, açık hava ve bilim olmak üzere üçe; insanlara yönelik işler ise hizmet, iş bağlantısı, örgütler, genel kültür, sanat ve eğlence olarak beşe ayrılır.” (Güneri, 2013: 153-154).

Roe'nun teorisi çeşitli açılardan eleştirilmiştir. Roe araştırmalarını sanatçılar ve bilim adamları üzerinde gerçekleştirmesinden dolayı bunun kısıtlı bir örneklem olduğu ve genellenemeyeceği hususunda eleştiriye uğramıştır. Bir diğer eleştiri noktası ise Roe'nun anne-baba ile çocuk etkileşiminin, kişinin meslek tercihini belirlemesinde etkili olduğu iddiasının ispat etmesinin güç olmasıdır. Ayrıca ebeveynlerin çocuğun

kariyerine ilişkin farklı beklenti ve tutumları olduğu takdirde araştırma yapmanın zorluğu da eleştirilen bir diğer husustur (Erdoğan, 2003: 49).

2.4.2.6. Donald Edwin Super’ın Yaşam Boyu-Yaşam Alanı Teorisi

Donald Super’ın diğer teorisyenlerden farkı teorisinde sosyal değişim, cinsiyet, seçim süreci gibi ifadelere değinmesidir. Kişinin kariyer gelişiminin onun tüm hayatı süresince önemli yeri olduğunu iddia eden teorisyen “Yaşam Boyu-Yaşam Alanı” teorisini ortaya koymuştur. Teoriye göre kariyer gelişimi bir dizi değişkenin oluşturduğu bir bütündür ve teorisyen kariyer sürecini kişinin doğmasından ölmesine değin kademeli bir şekilde irdeler (Eryılmaz ve Mutlu, 2017: 229).

Super 1953 senesinde teorisi ile ilgili on temel varsayım açıklamakla birlikte sonraki yıllarda bu varsayımlara dört tane daha ilave ederek toplam on dört varsayım oluşturmuştur. Bunlar şu şekildedir (Siyez, 2013a: 182-183; Yeşilyaprak, 2013: 182-183; Aytaç ve Keser, 2008: 54-55):

- 1) Kişilerin sahip oldukları yetenek, kabiliyet, kişilik özellikleri, ihtiyaçları, değerleri ve bunların sonucundaki benlikleri birbirinden farklılıklaşmaktadır.
- 2) Her bir kişi taşımakta olduğu farklı özelliklerinin bir sonucu olarak birçok meslek ve işi başarıyla yerine getirebilme kapasite ve gücüne sahiptir.
- 3) Bütün mesleklerin gerektirdiği kendine has beceri ve yetkinlikler vardır. Bunun yanı sıra işin gerekleri doğrultusunda kişide bulunması gereken kişilik özellikleri vardır. Bununla birlikte her meslek dalı içerisindeki herkes aynı özelliklere sahip değildir, o mesleği icra eden bireyler arasında farklılıklar vardır.
- 4) Kişinin benlik kavramı sosyal öğrenmenin neticesinde ortaya çıkar. Benliğin baskınlığı ergenliğin bitiminden yetişkinliğin sonuna değin kademeli bir biçimde artar. Lakin benlik zamana ve tecrübelerle bağlı olarak değişebileceğinden kişinin mesleğine ilişkin karar ve tercihleri de bununla ilişkili olarak değişebilir.
- 5) Bahsedilen değişim süreci hayat boyu sürekli bir biçimde devam eder ve büyüme, keşfetme, kurma, sürdürme ve çöküş olmak üzere beş yaşam devresini içerir.

6) Kişinin kariyeri; ailesinin sosyo ekonomik seviyesi, kişinin kapasitesi, aldığı eğitimin düzeyi ve kalitesi, yetenek ve yetkinlikleri, bireysel özellikleri, kariyer olgunluğu ve kişinin karşısına çıkan kariyerine ilişkin fırsatlar doğrultusunda biçimlenir.

7) Kişinin kariyerinin herhangi bir aşamasında çevresel ve içsel isteklerine cevap verebilme yeteneği kariyer olgunluğuna bağlıdır.

8) Kariyer olgunluğu varsayımsal bir ifadedir, terimsel olarak onu açıklamak kolay değildir.

9) Kişinin gelişimi ölçülünerek yeteneklerinin tespit edilmesi gerekir.

10) Kişinin kariyerindeki gelişme onun mesleki benliğinin gelişmesi ve uygulamaya konmasıyla alakalıdır. Benlik hem kişinin içsel olarak kendini değerlendirmesi hem de çevresinin onu değerlendirmesi sonucunda bunların bir bileşimi olarak ortaya çıkar.

11) Kişisel ve çevresel etmenler ile gerçeklik ve benlik kavramları arasındaki uyumlaşma ve bileşim, kişinin görevlerde rol oynaması ve çevresinden aldığı geri bildirimler ile alakalıdır. Kişi bu roller ve geri bildirimler sonucu öğrenir.

12) Bir kişinin iş ve hayat tatmini; ihtiyaçları, yetenekleri, değerleri, ilgi alanları, bireysel özellikleri ve kendisine uygun fırsatlar bulması ile ilişkilidir.

13) Yapılan iş ile benlik kavramı ne denli uyumlu ise yani kişi iş gerekleri ile kendi özelliklerini ne kadar örtüştürebiliyorsa iş tatmini de o denli yüksek olur.

14) Kişinin işi ve mesleği kişiliğın düzenlenmesini sağlar. Bazı kişiler işe gereken önemi vermeyerek boş zaman aktiviteleri, ev ile alakalı işleri yaşamının merkezine oturttarak birincil hale getirebilmektedir.

Teoriye göre kişinin gelişimi ölümüne kadar sürekli olarak devam eder ve tecrübeler kişilerin ileride yaşayacaklarını şekillendirmektedir. Teoriye göre mesleki gelişim kişinin yaşamındaki beş aşamada oluşur. Bunlar “büyüme, keşfetme, kurma, koruma, düşüş” aşamalarıdır. Bu aşamaları şu şekilde sınıflandırabiliriz (Eryılmaz ve Mutlu, 2017: 231-232):

- **Büyüme (0-14 Yaş):** Kişi ailesinden ve çevresinden aldığı temel değerler ile benliğini oluşturur ve geliştirir. Kendini geliştirme, sosyal etkileşim, kendi yönünü ve hedefini belirleme ve kararlılık ile ilgili davranışları öğrenmeye başlar. Büyüme aşamasının, hayal gücü, ilgi ve kapasite olarak üç alt aşaması vardır. Hayal gücü aşaması dört ile on yaş arasını kapsar. Öncelikli ihtiyaç önemli bir rol oynamaktır. İdol belirleme ve kahramanlık hisleri ön plandadır. İlgi aşamasında ise kişinin hoşuna giden ve ilgisini çeken aktivite ve faaliyetler ön plandadır. Büyüme devresinin son aşaması olan kapasite aşamasında ise yetenekler belirginleşmeye başlar ve iş gerekleriyle karşılaştırılabilir. Büyüme aşamasındaki görevler ne tarz bir insan olmak istediğini belirleme, gerçek dünyadaki işlerin farkına varma ve işlerin anlamlarını keşfetmedir.
- **Keşfetme (15-25 Yaş):** Kişi kendi özelliklerini ve meslekleri keşfetmeye, rol denemeleri yapmaya serbest zaman etkinlikleri ve yarı zamanlı çalışmalarda yer almaya başlar. Keşfetme aşamasının, deneme, mesleki tercihlerin belirginleştirilmesi, mesleki tercihlerin test edilmesi olmak üzere üç alt aşaması vardır. Deneme aşamasında ihtiyaçlar, ilgi alanları, kapasiteler, değerler ve fırsatlar irdelenir. Geçici seçimler yapılır ve denenir. Olası iş rolleri tanımlanır. Mesleki Tercihlerin Belirginleştirilmesi aşamasında kişi profesyonel çalışma hayatına ve iş gücüne katılmaya hazırlanırken gerçekçi düşünceler değerli hale gelir. Mesleki Tercihlerin test edilmesi aşamasında ise görünüşte uygun bir meslek bulunmuş olup kariyer yaşamını oluşturacak potansiyel ilk iş denenmiştir. Kişi işten memnun değilse yeni arayışlara girecektir. Keşfetme aşamasındaki görevler; meslek ve işe ilişkin tercihleri gerçekleştirmek, fırsatları araştırmak gerçekçi bir benlik kavramı geliştirmektir.
- **Kurma (26-44 Yaş):** Kişi kalıcı ve uygun çalışma alanını bulmuştur. Hayatın en üretken ve yaratıcı yıllarıdır. Kurma aşamasının, yargılama ve ilerleme olmak üzere iki alt aşaması vardır. Yargılama aşamasında kişinin iş tercihleri oturur. Kişi, bir yaşam tarzı geliştirmeye, yeteneklerini ve geçmiş eğitimini kullanmaya başlar. İlerleme aşamasında ise kişiler mesleklerindeki yerlerine daha çok odaklanmaya başlarlar, mesleki ilerleme ve terfi ile ilgilenirler. Bu

aşamada kişiler zorlayıcı görevler üstlenmek, sorumluluk almak, yetki sahibi olmak isterler. Kurma aşamasındaki görevler; seçilen meslekte istikrarlı olmayı sağlamak ve ilerleme göstermektir.

- **Koruma (45-60 Yaş):** Bu aşamaya gelmiş kişi zaten iş dünyasında bir yer edinmiştir, şimdiki hedefi edindiği yerde kalabilmektir. Kişi iş ilişkilerini, yerini korumak ve mevcut durumunu sürdürmeye çabalar. Kişi mevcut pozisyonunu korumak ve alttan gelen genç ve dinamik rakipleri konusunda endişelidir. Koruma aşamasındaki görevler; yeni sınırlamaları kabullenme, yeni yetenekler geliştirme, temel aktivitelere odaklanma, elde edilen statü ve pozisyonu korumaktır.
- **Düşüş (60 + Yaş):** Bu aşamada fiziksel ve zihinsel güçler azalır. İş faaliyetinin yerini aileye zaman ayırma ve emekliliğe hazırlanış alır. Kişi kendini emeklilik yaşamına hazırlar. Düşüş aşaması gerileme ve emeklilik olmak üzere iki alt aşamadan oluşur. Gerileme aşamasında kişi görevlerinin diğerlerine devredilmesini isteyebilir. Yaptıkları hakkında daha seçici olabilirler. Emekliliğe hazırlanmaya başlarlar. Emeklilik aşamasında ise kişi ailesine ve hobilerine yönelir. Emeklilik kimileri için eğlenceli iken kimileri için can sıkıcı olabilmektedir. Düşüş aşamasındaki görevler; iş yükünü kademeli olarak devretme ve emeklilik planları oluşturmaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI

3.1. KUŞAK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Dünya üzerinde özellikle sağlık bilimlerinde ilerlemeler ile yaşlı nüfusun genel nüfus içindeki payının artması ve yeni doğumlarla birlikte yeni jenerasyonların gelmesi farklı kuşakların beraber yaşama durumunu ortaya çıkartmaktadır. Beraberce yaşayan bu kuşakların arasındaki etkileşim ve iletişim akademisyenler ve uygulamacıların da dikkatini cezbetmektedir. İletişim ve etkileşim içerisindeki kuşakların farklılıklarının ortaya çıkardığı durumlar birçok farklı bilim dalının konusuna girmekte ve araştırılmaktadır. Literatürde özellikle sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, iletişim, ekonomi gibi alanlarda konu hakkında derinlemesine araştırmalar yapılmaktadır (Becerikli, 2013: 5). Özellikle içinde bulunduğumuz son yüzyılda meydana gelen teknolojik gelişmeler ve kuşakların bunu algılayış ve uygulayış tarzı aralarında iletişim sorunları doğmasına yol açmaktadır (Yeşil ve Fidan, 2017: 101). Bu durumun ortaya çıkmasında kuşakların doğumundan olgunlaşmasına kadar geçen sürede dünyanın sahip olduğu şartlar etkilidir. Örneğin; bebek patlaması kuşağı olan biri çağımızın teknolojik gelişmeleriyle çok geç yaşta tanışmış iken, Y kuşağı olan biri yaşamının çok daha erken bir devresinde günümüzün teknolojik gelişmeleriyle tanışmıştır. Z kuşağı olan biri ise adeta teknolojinin içerisine doğmuştur.

Dünya çapında gerçekleşmiş olan bazı önemli olay ve eylemlerin sonucu olarak bu olayların gerçekleştiği tarih aralıkları arasında yer alan bireyler kuşak olarak tanımlanmıştır (Keleş, 2011: 129). Kuşaklar içerisinde yer alan bireyler aynı tarih aralıklarında yaşamış, dolayısıyla aynı olayları tecrübe etmiş ve aynı olayları tecrübe etmenin verdiği hisle benzerlik taşıyan kişilerdir (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004: 191). Tdk'da da kuşak kavramı doğum yılları hemen hemen aynı olan ve bundan dolayı aynı zaman dilimi ve şartlarda yetişen, devrinin sıkıntı ve kaderlerini beraberce tecrübe etmiş, kendilerine benzer sorumluluklar yüklenmiş bireyler topluluğu olarak açıklanmıştır.

Biyolojik açıdan kuşak kavramı ele alındığında ise her bir bin yıllık süreçte 20-25 sene aralıklarla yerleşmiş topluluklardır. Ancak bu tanım günümüzde geçerlilik göstermemektedir. Zira buradaki tanım sadece yıl bazlıdır ve günümüzde kuşaklar çok daha hızlı ve kısa aralıklarla oluşmaktadır (McCrindle ve Wolfinger, 2010: 8-13). Buradan hareketle günümüzün çok hızlı değişim gösteren dünyasında kuşak kavramını biyolojik temelli tanımlamak yerine sosyolojik temelli bir tanım yapmak çok daha faydalı olacaktır. Kuşaklar sosyolojik açıdan ele alındığında belirli tarih aralıklarında dünyaya gelmiş, benzer olaylardan ve şartlardan etkilenmiş, kendilerinden benzer sorumluluklar beklenilmiş, ortak değerleri, inançları, beklentileri, talepleri ve özellikleri olan kişiler olarak değerlendirilmişlerdir (Özer, Eriş ve Özmen, 2013: 125). Biyolojik tanımın salt yaş bazlı yaklaşımındansa sosyolojik tanımın birçok değişkeni göz önünde tutan yaklaşımı kuşakları anlama açısından daha anlamlıdır.

Ekonomi, kültür, siyaset, teknoloji, vb çeşitli konularda meydana gelen dönemsel farklılıklar, kişilerin algılayış tarzı ve konulara bakış açılarını, beklentilerini, değer sıralamalarını ve gereksinimlerini ciddi biçimde şekillendirmektedir. Farklı devirlerin yarattığı farklı şartlarda doğup büyümüş kişiler, bunun sonucunda farklı değer yargıları ve kişilik özelliklerine sahiptirler. Her bir kişi yer aldığı kuşağın davranış, inanış, değerlerini taşımakta ve diğer kuşaklardan ayrılmaktadır (Aka, 2017: 21). Bu durum her alanda olduğu gibi iş yaşamında da kendisini göstermekte ve yöneticilerin karşısına göz önünde bulundurulması gereken ciddi bir problem olarak çıkmaktadır.

3.2. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Kuşakları sınıflandırmak çok kolay değildir ve bu durum literatürde kuşaklar sınıflandırılırken farklı kişi ve toplumlar tarafından farklı tarih aralıklarının dikkate alınmasına yol açmıştır. Bunun nedei toplumların tarihsel süreç içerisinde geçirdikleri aşamaların, dönüm noktalarının farklı olmasıdır. Aşağıdaki tabloda Dünya’da ve Türkiye’de literatürdeki kuşaklar ve bu kuşakların hangi zaman diliminde yer aldıkları gösterilmektedir.

Tablo 4. Kuşakların Sınıflandırılması

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Keleş,2011		1946-1964	1965-1979	1980-1999	2000-
Yelkikalan ve Altın, 2010	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	
Salahuddin 2010	1922- 1943	1943- 1960	1960- 1980	1980- 2000	2000-
Haeberle vd., 2009	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999	2000-
Crumpacker ve Crumpacker 2007	1929-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	2000-
Kyles 2005	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	2000-
Lancaster ve Stillman, 2002	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999	2000-
Washburn,2000	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003	2003-
Spitznas, 1998	1925-1945	1946-1964	1965-1980		
Seçkin, 2005	...-1945	1946-1964	1965-1980	1980-1995	1995,...

Kaynak: Ayhün, 2013: 97

Tabloda da görüldüğü üzere araştırmacıların kuşak sınıflandırmaları birbirinden farklılıklar içermektedir. Kuşakların yer aldığı tarih aralıklarındaki bu farklılaşma kuşakları sınıflandırmanın kolay bir süreç olmadığını göstermektedir (Reeves ve Oh, 2008: 296). Bununla birlikte literatürde beş ana kuşak olarak “Sessiz Kuşak”, “Bebek Patlaması Kuşağı”, “X Kuşağı”, “Y Kuşağı” ve “Z Kuşağı” kabul edilmektedir. Bu çalışmada kuşakların kronolojik olarak sınıflandırılmasında literatürde genel olarak kabul edilmiş olan Sessiz kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması kuşağı (1946-1964), X kuşağı (1965-1979), Y kuşağı (1980-1999) ve Z kuşağı (2000 ve sonrası) sınıflandırılması kullanılacaktır. (Ayhün, 2013; Seçkin, 2000; Şenbir, 2004; Altıntuğ, 2012; İzmirlioğlu, 2008; Aka, 2018; Reeves ve Oh, 2008: 296-297 ; Crumpacker and

Crumpacker, 2007: 351; Haeberle v.d., 2009: 62; Keleş, 2011: 131; Kyles, 2005: 54; Lancaster ve Stillman, 2002: 59).

3.2.1. Sessiz Kuşak

1925 yılı ile 1945 yılı arasında dünyaya gelen insanların oluşturduğu sessiz kuşak gelenekseller ve savaş kuşağı olarak da isimlendirilmektedirler (Kyles, 2005: 54). Devrin kayda değer ve kuşağın bireyleri üzerinde tesiri olan olayları 2.Dünya savaşı ve Dünya genelinde yaşanan ekonomik buhrandır (Akdemir ve Konakay, 2014: 97). Sessiz kuşakta yer alan kişilerin büyük çoğunluğu 2. Dünya savaşı meydana geldiği esnada çocuk oldukları için savaşa katılamayan; bununla birlikte savaşta yakınlarını kaybeden veya ekonomik açıdan sıkıntılar içerisinde büyüyen kişilerdir. Bu kişiler savaşa katılmasalar da savaşın külfetini ve korkunç yüzünü en fazla yüklenen kişiler olmuşlardır (Levickaite, 2010: 171). Sessiz kuşağın yer aldığı dönem Türkiye açısından ele alındığında Türkiye'deki durumun dünyadan çok da farklı olmadığı görülmektedir. Türkiye 2. Dünya savaşına uzunca bir süre dâhil olmamasına rağmen savaştan ciddi biçimde etkilenmiştir. Savaş bittikten sonra dahi hayatlarını endişeler içerisinde geçiren sessiz kuşağa bu nedenle buhran kuşağı ismi verilmiştir. Kuşağın böyle anılmasında, 1.Dünya savaşı sonrası tüm dünya'da yaşanan ekonomik sıkıntılar, işsizlik ve ardından patlak veren 2. Dünya savaşı etkili olmuştur. Tüm bunlar kuşağın bireylerinin sürekli bir yaşam mücadelesi içerisinde yer almalarına ve hayatta kalmanın ne denli önemli olduğunu anlayarak yetişmelerine sebebiyet vermiştir (Ayhün, 2013: 98). Sessiz kuşakta yer alan kişiler dönemin ekonomik şartları ve savaş şartlarından dolayı yaşadıkları baskılar neticesinde sonuçlarını tam olarak kestiremedikleri vaziyetlere karşı temkinli yaklaşırlar. Bunun sonucu olarak da risk almak konusunda istekli değildirler (Lehto v.d., 2008).

Günümüzde en genci 73 en yaşlısı ise 93 yaşında olan bu kuşağın kişileri tartışmacı, olayları analiz ederek saptamalar yapabilen, süreç odaklı kişilerdir. Ancak karar almak hususunda büyük sıkıntı yaşarlar ve emir beklerler. Emir almaktan hoşlanırlar ve otoriteye saygı duyarlar. Bu kişiler hayatlarında denge ve düzen isterler. Geleneklere sıkı sıkıya bağlıdırlar ve bu nedenle isimlerinden biri de gelenekçilerdir. Bu kişiler iş hayatında kişinin kıdem düzeyini yaş ile bağdaştırırlar ve tecrübeye önem verirler.

Özellikle son çeyrek asırda kendi devirleriyle mukayese edilemeyecek denli hızlı teknolojik gelişmeler olduğundan bu teknolojiye uyum hızları yavaştır (Çemberci v.d., 2014: 14).

Ailesini ve sevdiklerini savaşlarda kaybeden bu kuşağın üyelerinin kültürel öğeleri arasında geniş aile yapıları, yerel sosyal gruplar, sıkı komşuluk bağları bulunmaktadır. Toplumsal değerleri otoriteye saygı, bağlılık, hayatta kalmak için çok çalışmak ve kendilerini vakfetmedir (Gilbaugh, 2010: 4).

3.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Doğum tarihi olarak 2.Dünya savaşından sonraki yıllara rastlayan bebek patlaması kuşağı savaştan sonra doğum oranlarında meydana gelen olağandışı yükseliş sebebiyle bu isimle anılmıştır (Arslan ve Staub, 2015: 6). Bebek patlaması kuşağı tutucu ve disiplini yüksek olan sessiz kuşağın çocuklarıdır ve 1946 ile 1964 seneleri arasında dünyaya gelen kişileri kapsamaktadır (Kyles, 2005: 54). Dönemin doğurganlık oranındaki olağan dışı artışının sebepleri tam olarak bilinmese de çocuk edinmeyi zorlaştıran savaş şartlarının ortadan kalkması ve ekonomik, sosyal, psikolojik etkenlerdeki olumlu değişimlerin bu artışa yol açtığı araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir (Aka, 2017: 32).

Bebek patlaması kuşağına bu isimle birlikte “Soğuk savaş kuşağı ve “Ekonomik büyüme kuşağı” isimleri de verilmektedir (Toduk, 2014: 42). Kuşağın literatürde aldığı bir diğer isim ise “Ben” kuşağıdır Bunun sebebi otoriteye saygı duyan, disiplinli, paylaşımcı ebeveynleridir. Bu kuşak ebeveynlerinin zıt bir şekilde yalnızca kendilerine ve geleceklerine odaklanmışlardır. Bebek patlaması kuşağı sıklıkla “Sandviç” kuşağı olarak da adlandırılmaktadır. Bunun sebebi hem evlatlarına hem de ebeveynlerine bakmalarıdır (Kuyucu, 2014: 57). Bu iki kuşak arasında kalmaları sandviç meteforuyla özdeşleştirildiğinden kuşağa bu isim verilmiştir.

Bebek patlaması kuşağını kapsayan tarihlerde dünyada yaşanan önemli olaylar; soğuk savaş, Vietnam savaşı, ilk uydunun uzaya fırlatılması, cinsel devrim, ABD başkanın öldürülmesi, ilk ay yürüyüşü iken; Türkiye’ de ise çok partili yönetime geçilmesi, ilk askeri darbe gibi olaylar yaşanmıştır. Türkiye’ de bebek patlaması kuşağında büyüme,

refaha ulaşma, yeni ürün ve hizmetlere ulaşma arzusunun baskındır. Ayrıca bu kuşak doğu-batı çelişkisi içerisinde doğup büyümüş olan X kuşağını yaratmıştır (Senbir, 2004: 24).

Savaşta pek çok insanın ölmesi ve doğumlardaki aşırı artışla dünyaya gelen bireylerin bu kuşaktan oluşu, bebek patlaması kuşağının sayısal olarak nüfusun büyük bir kısmını oluşturmaya zemin hazırlamıştır. Bunun sonucu olarak da savaş sonrası toplumları yeniden biçimlendiren ve yönlendiren kuşak olmuşlardır (Levickaite, 2010: 171). Kuşağın bireyleri 2. Dünya savaşının sonrasında, yeni bir dünya inşa edilerek geçmişin izlerinin giderilmeye uğraşıldığı ve hükümetlerin bu doğrultuda yürüttüğü refah politikalarıyla ortaya çıkan altın çağda dünyaya gelen kişilerdir. Bu durum da pek çok teknolojik ve ekonomik yeniliği yaşamalarını sağlamıştır (Metin ve Kızıldağ, 2017: 343).

Sessiz kuşakla kıyaslandığında daha iyi koşullarda yaşamış olan bebek patlaması kuşağının temel özellikleri; aza kanaat etmeleri, duygusal özellik sergilemeleri, otoriteye bağlılık duymaları, yeri geldiğinde teknolojiyi de kullanabilmeleri, geleneklerine bağlılık göstermeleridir.

Bebek patlaması kuşağının okul ve ilk gençlik seneleri 1960'ların kültürel gelişimi içerisinde olmuştur. Kuşağın eğildiği sosyal konular kadın-erkek eşitliği, ırk ayrımcılığıyla mücadele, çevresel duyarlılıktır (Strauss ve Howe, 1991: 299).

3.2.3. X Kuşağı

Kuşağın X nesli olarak adlandırılması 1991 senesinde Kanadalı Douglas Couplan'ın yazdığı "Generation X: Tales For An Accelerated Culture" kitabıyla yaygınlık kazanmıştır (Ceylan, 2014: 18). 1965 ile 1979 aralığında dünyaya gelen kişilerden oluşan X kuşağı genel kanı olarak kuşaklar arasında parlak ve etkileyici olduğu ileri sürülen bebek patlaması kuşağı ve Y kuşağı arasında yer aldığından ve bu iki kuşağın gölgesinde kaldığı düşünüldüğünden "Gölge Kuşağı" şeklinde isimlendirilmişlerdir. Türkiye'de de X kuşağı, bu arada kalmışlığın bir yansıması olarak "geçiş dönemi çocukları" adıyla anılmıştır. Bu kuşak dünyanın çok hızlı olarak değiştiği bir döneme denk gelmiş ve bu değişimi yaşamışlardır. Genel özellikleri kanaatkâr, toplumcu,

toplumsal sorunlara duyarlı, otoriteye bağıllık ve saygı gösteren, sadık ve idealist olmalarıdır. Bebek patlaması ve Y kuşaklarının arasında kalmalarının yanı sıra bu değişim ve dönüşüm devrine denk gelmeleri de geçiş dönemi şeklinde adlandırılmalarında etkili olmuştur (Senbir, 2004: 24). Kuşağın bireyleri günümüzde dahi çok hızlı değişen çevre şartlarına ayak uydurabilmek için yoğun çaba içerisindeyler. Fakat bu çabalayış ve rekabet onlarda çağı yakalayamamak, yeni koşullara adapte olamamak gibi bir his oluşturarak kendilerini dışlanmış olarak görmelerine neden olmuştur (Adıgüzel v.d., 2014: 172).

Bebek patlaması kuşağının altın çağ olarak adlandırılan bolluk döneminde yaşamaları ve devletlerin bu bolluğun giderlerini karşılamayı sürdürememesi bunun yanı sıra patlak veren petrol krizi ile X kuşağındaki kişiler ekonomik açıdan sorunlu bir dönemde büyümüşlerdir. Kayıp kuşak şeklinde de adlandırılan X kuşağı bu şartların etkisiyle gelecek konusunda kaygılı ve endişeli olma özelliği göstermektedirler. Bu durum ise X kuşağını çok çalışma, para kazanarak kendini güvence altına alma ve kariyer yapmaya sevk etmiştir (Altuntuğ, 2012: 205). X kuşağı bireyleri her açıdan güvensizlik ortamında yetiştiği ve dönemde meydana gelen büyük değişimler geleceği belirsizleştirdiği için olumsuz düşünen, garantici, kuşkucu ve bireysel çalışma eğiliminde olan bir kuşak olma özelliği göstermişlerdir (Metin ve Kızıldağ, 2017 :344).

X kuşağını kapsayan tarihlerde Dünya’da meydana gelen önemli olaylar Vietnam savaşı, AIDS hastalığının ortaya çıkması, Watergate skandalı, kişisel bilgisayarların yaygınlaşması ve internetin kişilerin yaşamlarına girmeye başlaması; Türkiye’de meydana gelen önemli olaylar ise sağ-sol çatışması, Kıbrıs Barış Harekatı, petrol krizi ve sonrasında yaşanan ekonomik sıkıntılar, renkli televizyonların evlere girmesi, müzik ve giyim tarzlarının değişmesi sayılabilir (Aka, 2017: 38-39).

X kuşağında yer alan kişiler ebeveynlerinin iş hayatında aktif olarak yer almasının bir sonucu olarak onlar tarafından ihmal edilmekle birlikte kendi ayakları üzerinde kalmayı öğrenmişlerdir. Kendi sorunlarıyla kendileri baş etmeyi öğrenen bu kuşağın bireyleri bunun bir sonucu olarak yüksek özgüvene sahiptirler (Tulgan, 2009: 25).

X kuşağında yer alan kişiler yukarıda da belirtildiği gibi kendi sorunlarıyla baş etmeyi öğrendikleri için diğerlerinin desteğine ihtiyaç duyan bebek patlaması kuşağındakilere kıyasla kendilerine güven hususunda çok daha yüksek potansiyele sahiptirler (Serçemeli v.d., 2015: 263).

3.2.4. Y Kuşağı

Y kuşağı 1980 ile 1999 seneleri arasındaki tarihlerde dünyaya gelmiş olan bireylerden oluşmaktadır. Y kuşağı literatüre 1993 senesinde girmiştir ve ilk olarak o dönemin ergenlik çağındaki bireylerinin X kuşağından ne gibi farklılıklar taşıdığını belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Y kuşağının adı İngilizce “WHY” (Neden) sözcüğünden gelmektedir. Why sözcüğünün son harfi olan Y kuşağın isimlendirilmesinde kullanılmıştır. Kuşağa why isminin takılmasının nedeni ise sürekli sorgulayan ve üzerlerine yüklenen sorumlulukları eleştiren kişiler olmalarındandır. Döneminin son derece hızlı teknolojik gelişmeleri Y kuşağını teknolojiyle iç içe ve teknoloji aşığı bir nesil haline dönüştürmüştür. Y kuşağı genç, zeki, bağımsızlığına önem veren, sadakati düşük, bencil, her konuyu en ince ayrıntılarına kadar bilmek isteyen bir nesildir (Bayhan, 2014: 14). Y kuşağında yer alan kişiler kendilerini beklentisi yüksek, risk almaktan kaçınmayan, tüm zorlukların üstesinden gelebileceğini düşünen, özgüveni ve verimi yüksek bireyler olarak nitelendirmektedirler. Y kuşağı bireyleri değişen kavram, yeni düşünceler ve teknolojiye çok süratli bir şekilde uyum göstermektedirler (Yüksekbilgili, 2013: 343).

Y kuşağı teknoloji ile olan yoğun ilişkisi sebebiyle “internet kuşağı, milenyum kuşağı, dijital kuşak” gibi isimlerle de özdeşleştirilmektedir. Y kuşağı bireylerini kapsayan tarih aralıklarında hayat standartları ve çevresel koşullarda gerçekleşen değişimler, kuşağın beklenti, umut ve tercihleri açısından önceki kuşaklardan farklılaşmasına neden olmuştur. Önceki yıllarda yaşanan ekonomik buhran ve savaşların aksine bu kuşağın bireyleri daha rahat bir ortamda yetişmişlerdir. Y kuşağı, eğlence faaliyetleri, sosyal hayat, farklı şeyler deneme, istek ve hayallerini kovalama, ailesi ve kendisi açısından önem taşıyan kişilerle vakit geçirme gibi hususları önemsemektedirler.

Bugün sergilemiş olduğu davranışsal özellikleri ve hayat tarzları ile önceki kuşaklardan önemli ölçüde farklılaşması sebebiyle üzerinde en çok konuşulan kuşak

Y kuşağıdır. Teknoloji ile iç içe büyüme ve bu nedenle ona hâkim olma, teknoloji sayesinde çok rahat bilgi erişimi ve bunun sağladığı özgür düşünme ortamı, eğitimden yüksek beklentiler kuşağın diğer kuşaklardan bazı farklılaşma noktalarıdır (Okan ve Yalman, 2013: 140).

Y kuşağında yer alan kişiler günün büyük bir kısmını internet ortamında; sosyal medya ve iletişim teknolojileri ile geçirmektedirler. Onlar için rahat ve özgür olarak hayatını sürdürmek büyük önem taşır. Tüketicidirler ve kitlesel değil bireysel şeylerden hoşlanırlar. Tüketimi çok sevmekle birlikte girişimcilerdir ve fırsatları değerlendirirler (Bozyiğit ve Yaşa, 2012: 33).

Y kuşağını kapsayan tarihlerde dünya’da meydana gelen önemli olaylar globalleşme, Berlin duvarının yıkılması, Körfez savaşı, Sovyet sosyalist cumhuriyetler birliğinin yıkılması, internetin kullanıma açılması, 11 Eylül terör saldırıları, bilgisayarların etkin olarak kullanılması; Türkiye’de meydana gelen önemli olaylar ise askeri darbe, Anavatan partisinin iktidara gelmesi, faili meçhul suikastlar, Gölçük-Adapazarı depremi, Galatasaray’ın ufa kupasını alması olarak sayılabilir.

3.2.5. Z Kuşağı

Z kuşağı 2000 ile günümüz arasındaki tarihlerde dünyaya gelmiş olan bireylerden oluşmaktadır. Z kuşağını kapsayan tarihler incelendiğinde şu an kuşaktaki en yaşlı bireyin dahi ancak lise son sınıfta olduğu görülecektir. İş yaşamına henüz geçmemiş olan bu nesil “internet kuşağı” diye de isimlendirilmektedir. Günümüzde teknolojinin sağladığı kolaylıklar ile birlikte cebe girecek kadar küçük cihazlarla her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşabilen bu kuşak, bilgiye ulaşma konusunda en şanslı kuşaktır. Teknolojini içine doğmuş olan Z kuşağı istediği her türlü bilgiye kolaylıkla ulaşabilmektedir (Demirkaya v.d., 2015: 189). Z kuşağının bireyleri teknolojinin kendilerine sağladığı bu avantajlar ile birlikte fiziksel olarak bir araya gelme şartı olmaksızın birbirlerinden uzak olsalar dahi bilgisayar, telefon gibi araçlar vasıtasıyla istedikleri zaman iletişim sağlayabilmektedirler. Uzaktan da ilişki kurabildikleri için fiziksel açıdan yalnızlık duyabilecekleri ve tek başlarına yaşamaya meyil gösterecekleri öngörülmektedir. Aynı zamanda pek çok farklı konuya odaklanabilme yetenekleri üst düzeyde olduğu için tüm kuşaklar arasında motor becerileri

senkronizasyonu en gelişmiş kuşak olarak nitelendirilmektedirler (Toruntay, 2011: 81). Bununla birlikte bu kuşakta yer alan bireyler açısından bir şeye dikkatini verebilme süresi kısadır, herşeyi hazır bulduklarından herhangi bir konuda uzun süre beklemeye sabırları yoktur ve konuya ilgilerini rahatlıkla yitirebilirler (Güler, 2016: 56).

Yaşam standartlarının diğer kuşakların yer aldığı tarih aralıklarıyla kıyaslanamayacak kadar yükselmesiyle oluşan hızlı değişimler bu kuşaktaki kişilerin önceki kuşaklara göre bambaşka koşullarda büyümelerine yol açmıştır. Bilhassa teknolojik gelişmeler Z kuşağının kişisel özelliklerini önceki kuşaklardan farklılaştırmıştır (Ayhün, 2013: 102).

Literatürde Z kuşağına “Kristal Kuşak”, “2.Sessiz kuşak”, “Suskun Kuşak” gibi isimler de verilmektedir. Z kuşağına suskun kuşak da denmesinin sebebi bir duruma tepki göstereceklerinde fiziksel ve güç kullanarak değil iletişim kanalları kullanarak tepkilerini dile getirmelerinden kaynaklanmaktadır (Tandoğan, 2013: 26).

Duygu ve düşüncelerini sosyal medya ve internet vasıtasıyla paylaşmayı seven bu kuşak iyi eğitim görmüştür ve bir işi daha çabuk ve eğlenceli bir şekilde gerçekleştirmenin yöntemlerini aramaktadırlar. Yeni durumlardan ve yeni şeyler geliştirmekten zevk alırlar (Tandoğan, 2013: 27).

Z kuşağını kapsayan tarihlerde dünya’da meydana gelen önemli olaylar Irak savaşı, Ortadoğu ülkelerinde yaşanan Arap baharı, Suriye iç savaşı, twitter, facebook, instagram, sanpchat gibi sosyal medya araçlarının kullanılmaya başlanması ve yaygınlaşması, robotların icadı ve geliştirilmesi, ilk Iphone’un üretilmesi; Türkiye’de meydana gelen önemli olaylar ise Ak Partinin iktidara gelişi, Orhan Pamuk ve Aziz Sancar’ın Nobel barış ödülünü kazanması, Türkiye’nin futbolda Avrupa üçüncüsü ve dünya üçüncüsü olması, Fenerbahçe’nin basketbolda Avrupa şampiyonu olmasıdır.

3.3. İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR

Bugünün çalışma hayatında şimdiye kadar görülmeeyen kadar çok kuşak birlikte çalışmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında insan ömrünün uzaması, insanların iş yaşamında yer almaya devam etme istekliliği ve emeklilikten sonra çalışmak gibi faktörlerin etkisi vardır (Becerikli, 2013: 6). Bunun sonucunda günümüzde “X ve Y kuşakları” iş yaşamında etkin olarak yer almakta; mevcut durumda halen az sayıda da olsa “Bebek Patlaması Kuşağı” da iş yaşamında varlığını sürdürmektedir. “Z Kuşağı” ise yavaş yavaş iş yaşamına girmektedir ve önümüzdeki yıllarda iş yaşamında sayıları en fazla artacak olan kuşak olacaktır (Toruntay, 2011: 68). Yetiştirilme şekilleri ve yetiştirme ortamının etkisiyle kuşaklar arasında değerler, algılama tarzları, kişilik, çalışma şekli, işletmeden ve işten beklentiler gibi hususlarda dikkat çekici farklılıklar ortaya çıkmıştır (Keleş, 2011: 129). Bu farklılıkların bir sonucu olarak ise günümüzde çalışma yaşamında olan dört kuşak arasında sorun, anlaşmazlık ve çatışma potansiyel ve eğilimleri vardır. Bu durum yöneticilerin de karşı karşıya oldukları en önemli sorunlardan bir tanesidir (Toruntay, 2011: 68). Bilhassa Y kuşağı bireylerinin 2000’li senelerde çalışma hayatına adım atarak işletme bünyelerine katılması kuşak farklılıklarını derinleştirmiştir (Aka, 2018: 119). Şu an henüz yeni yeni iş hayatına giren Z kuşağının tam olarak çalışmaya başlaması ile ise bu derinleşme çok daha fazla artacaktır. Kuşakların istek, gereksinim, beklentileri işletmeler ve iş hayatı açısından çok büyük önem taşıyacağından işletmelerin yeni politikalar geliştirmeleri gereklidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KUŞAKLAR AÇISINDAN MOTİVASYON ARAÇLARININ VE KARIYER ÇAPALARININ KARŞILAŞTIRILMASI VE BİR ARAŞTIRMA

4.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU ÖNEMİ VE AMACI

Bu araştırmanın amacı X, Y ve Z kuşaklarının motivasyon araçları ve kariyer çapaları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini analiz etmektir. Araştırma, bu doğrultuda X, Y ve Z kuşaklarını birbirleri ile kıyaslamaktadır. Dolayısıyla hangi kuşak açısından hangi motivasyon araçlarının daha etkili olduğu ve hangi kuşağın hangi kariyer çapalarını taşıdığının ve bunlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığının saptanması araştırmada amaçlanmıştır.

Araştırmada özellikle 3 kuşağın bir arada bulunmasından dolayı eğitim kurumları üzerine odaklanılmıştır. Saha çalışması esnasında araştırmacı bizzat eğitim kurumlarında bulunmuş ve anketleri gerçekleştirmiştir.

Bu araştırmadaki amaç, kuşaklar arasında motivasyon araçları ve kariyer çapaları açısından herhangi bir farklılık olup olmadığını araştırmak ve kuşaklar arasındaki farklılıkların anlamlı bir seviyede olup olmadığını tespit etmektir.

Öncelikle kuşaklar arasındaki motivasyon ve kariyer değeri farklılıklarını ortaya koymasından dolayı bu araştırma oldukça değerlidir. İkinci olarak literatürde motivasyon araçları ve kariyer çapalarının pek çok araştırmada ele alınmasına karşın konunun kuşaklar açısından irdelenmemiş olması ve bu çalışmanın kuşaklar arası farklılıkları ortaya koyması çalışmanın önemini göstermektedir. Ayrıca motivasyon araçları ve kariyer çapalarının tek bir çalışma altında ele alınması hem kuşakları neyin motive ettiğini görmek hem de onların önem verdikleri kariyer çapalarını tek çatı altında görmek açısından önemlidir. Bu açılarından çalışma literatüre yenilik getirmiştir. Dolayısıyla bu çalışma X, Y, Z kuşakları açısından motivasyon araçları ve kariyer çapalarını araştıran ilk araştırmadır.

4.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki eğitim kurumlarında yer alan çalışan, öğretmen, öğrenciler ve halkla ilişkiler çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma, farklı yaş grupları ve kuşaklarda yer alan, farklı düzeyde iş tecrübesi olan kişilere yapılmıştır. Toplam 30 farklı eğitim kurumuna gidilmiş olup Z kuşağı bireyleri henüz çalışma hayatına tam olarak girmediği için örneklem grubu olarak eğitim kurumları tercih edilmiştir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup araştırma, çalışmanın ana evrenini temsil edebilecek bir örneklem grubu üzerinde, anket uygulanması yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

4.3 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI

Araştırmanın kısıtlarından bir tanesi sektörel açıdan yalnızca eğitim kurumlarına gidilmiş olmasıdır. Bu durumda Z kuşaklarının genelde lise ve ilköğretim öğrencilerinden oluşması etkili olmuştur. Çalışma, diğer sektörlerden olan çalışanlara ait bir analizde bulunmamaktadır. Araştırmanın diğer kısıtı ise belirli bir bölgeye odaklanarak gerçekleştirilmesidir. Ayrıca araştırmaya yavaş yavaş iş hayatından emekli olmaya başlaması nedeniyle bebek patlaması ve artık iş hayatında olmaması nedeniyle de sessiz kuşak dâhil edilmemiştir.

4.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu çalışmada birincil ve ikincil veriler olarak 2 çeşit veri kullanılmıştır. Literatürdeki daha önce yazılmış olan makale ve kitaplardan elde edilen ikincil veriler konunun teorik boyutunu açıklamak için kullanılırken, birincil veriler ise İstanbul ilindeki eğitim kurumlarında yer alan çalışan ve öğrencileri içeren bir saha araştırması sonucu edinilen verilere dayanmaktadır.

4.4.1 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

X, Y ve Z kuşaklarının motivasyon araçları ve kariyer çapaları açısından farklılık taşıyıp taşımadığını saptamak amacıyla gerçekleştirilen araştırmada; veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket bizzat uygulamacının örneklem grubuna anketi dağıtması ve sonrasında toplaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bu

doğrultuda 315 adet anket formunun paylaşıldığı ve bunların tamamının cevaplanmış olarak geri alındığı çalışmada anket uygulanması süreci 2 hafta sürmüştür.

Anketin giriş kısmında gerçekleştirilen çalışma ile alakalı açıklamalara yer verilmiştir ve anketin gizlilik ilkesi içerisinde yapıldığı, verilerin araştırma amacı dışında kullanılmayacağı ve araştırmanın amacı açıklanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır:

Anketin ilk kısmı motivasyon araçlarının kuşaklar üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amacıyla yapılmış ve anket çalışmasının ilk ve ikinci sayfalarını oluşturmuştur. Bu amaçla motivasyon araçlarının alt boyutları olan ekonomik araçlar (1-2-3-4-5), psiko-sosyal araçlar (6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18) ve son olarak da örgütsel yönetsel araçlar (19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30) soruları ile ölçülmüştür.

Anketin ikinci kısmı ise kuşakların sahip oldukları kariyer çapalarının neler olduğunu belirlemek amacıyla yapılmış ve anket çalışmasının üçüncü, dördüncü ve beşinci sayfalarını oluşturmuştur. Bu amaçla kariyer çapalarının alt boyutları olan teknik fonksiyonel (1-2-3-4-5), genel yönetsel yetkinlik (6-7-8-9-10), özerklik/otonomi (11-12-13-14-15), güvenlik/istikrar (16-17-18-19-20), girişimcilik (21-22-23-24-25), hizmet/kendini adama (26-27-28-29-30), saf meydan okuma/rekabet (31-32-33-34-35) ve hayat tarzı (36-37-38-39-40) soruları ile ölçülmüştür.

Anketin üçüncü ve son kısmı ise yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi gibi demografik değişkenleri belirlemek amacıyla yapılmış ve bu kısım 6 sorudan oluşmuştur.

Anket formunun ilk kısmının oluşturulmasında; literatürde daha önce yapılmış çalışmalar taranmış olup; kullanılacak olan anket formunun belirlenmesinde danışman öğretim üyesi, insan kaynakları uzmanları ve çalışma hayatında yer alan profesyonellerden görüşler alınmıştır. Kuşaklar açısından motivasyon araçlarını tespit etmek için Katı ve Düşükcan tarafından 2017 yılında oluşturulmuş 30 soruluk “Motivasyon Araçları Ölçeği” kullanılmıştır ve ifadeler çalışmanın amacına uygun olarak düzenlenmiştir. Kuşaklar açısından motivasyon araçlarını ölçmek amacıyla kullanılan anketteki ifadeler “1: Hiç katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Ne

katılıyorum ne de katılmıyorum”, “4: Katılıyorum”, “5: Tamamien Katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir.

Araştırmada kuşakların hangi kariyer çapalarına sahip olduğunu ölçmek amacıyla daha önce yapılmış bir çok araştırmada da kullanılmış olan (Danziger vd., 2008; Adıgüzel, 2009; Gezen ve Köroğlu:2014 Çerik ve Bozkurt, 2010; Gürbüz ve Sıgı, 2012) ve Schein tarafından 1990 yılında oluşturulmuş olan 40 soruluk “Kariyer çapaları ölçeği” kullanılmıştır. Kuşaklar açısından Kariyer çapalarını ölçmek amacıyla kullanılan anketteki ifadeler “1: Hiç katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Ne katılıyorum ne de katılmıyorum”, “4: Katılıyorum”, “5: Tamamen Katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir.

4.4.2 Araştırmanın Değişkenleri

Yapılan araştırmada hakkında bilgi toplanan değişkenler şu şekildedir:

- Motivasyon Araçları
- Kariyer Çapaları
- Kuşaklar

Anket uygulanan kişilere dair demografik özelliklerin saptanmasında ise 7 değişkenden yararlanılmıştır. Bu değişkenler şöyledir:

- Katılımcıların Cinsiyeti
- Katılımcıların Doğum Yılı
- Katılımcıların Yaşı
- Katılımcıların Medeni Durumu
- Katılımcıların Eğitim Düzeyi
- Katılımcıların Çocuk Sayısı
- Katılımcıların Son İşyerindeki Çalışma Süresi

4.4.3 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada incelenen değişkenlere yönelik geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H₁: Motivasyon araçları kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1A}: Ekonomik motivasyon araçları kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1B}: Psiko-sosyal motivasyon araçları kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1C}: Örgütsel-Yönetmel motivasyon araçları kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₂: Kariyer Çapaları kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2A}: Teknik Fonksiyonel kariyer çapası kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2B}: Genel Yönetmel Yetkinlik kariyer çapası kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2C}: Otonomi/Özerklik kariyer çapası kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2D}: Güvenlik/İstikrar kariyer çapası kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2E}: Girişimcilik/Yaratıcılık kariyer çapası kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2F}: Hizmet/Kendini adama kariyer çapası kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2G}: Saf Meydan okuma/Rekabet kariyer çapası kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2H}: Hayat Tarzı kariyer çapası kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₃: Motivasyon araçları kişilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₄: Motivasyon araçları kişilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₅: Motivasyon araçları kişilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₆: Kariyer çapaları kişilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{6A}: Teknik fonksiyonel kariyer çapası kişilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{6B}: Genel yönetsel yetkinlik kariyer çapası kişilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{6C}: Otonomi/Özerklik kariyer çapası kişilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{6D}: Güvenlik/İstikrar kariyer çapası kişilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{6E}: Girişimcilik/Yaratıcılık kariyer çapası kişilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{6F}: Hizmet/Kendini Adama kariyer çapası kişilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{6G}: Saf Meydan Okuma/Rekabet kariyer çapası kişilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{6H}: Hayat Tarzı kariyer çapası kişilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₇: Kariyer çapaları kişilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{7A}: Teknik fonksiyonel kariyer çapası kişilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{7B}: Genel yönetsel yetkinlik kariyer çapası kişilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{7C}: Otonomi/Özerklik kariyer çapası kişilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{7D}: Güvenlik/İstikrar kariyer çapası kişilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{7E}: Girişimcilik/Yaratıcılık kariyer çapası kişilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{7F}: Hizmet/Kendini Adama kariyer çapası kişilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{7G}: Saf Meydan Okuma/Rekabet kariyer çapası kişilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{7H}: Hayat Tarzı kariyer çapası kişilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₈: Kariyer çapaları kişilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{8A}: Teknik fonksiyonel kariyer çapası kişilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{8B}: Genel yönetsel yetkinlik kariyer çapası kişilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{8C}: Otonomi/Özerklik kariyer çapası kişilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{8D}: Güvenlik/İstikrar kariyer çapası kişilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{8E}: Girişimcilik/Yaratıcılık kariyer çapası kişilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{8F}: Hizmet/Kendini Adama kariyer çapası kişilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{8G}: Saf Meydan Okuma/Rekabet kariyer çapası kişilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{8H}: Hayat Tarzı kariyer çapası kişilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4.4.4 Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler

Araştırmanın tüm verileri SPSS 17.0 paket programında analiz edilmiştir. Araştırmada yer alan hipotezlerin sınanması için; Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız t-testi kullanılmıştır. Motivasyon araçlarının kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediği ve kariyer çapalarının kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (Anova) ile, motivasyon araçları ve kariyer çapalarının cinsiyete ve medeni hale göre farklılık gösterip göstermediği ise t testi ile ölçülmüştür. Ayrıca araştırmada motivasyon araçları ve kariyer çapaları farklılıklarının saptanması amacıyla tanımlayıcı istatistiki analizlerden (frekans, aritmetik ortalama, standart sapma) faydalanılmıştır. Anketlere katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı istatistiki analizlerden (frekans, yüzde dağılımları) faydalanılmıştır.

4.5 ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

4.5.1 Demografik Bulgular

Araştırma İstanbul ilindeki eğitim kurumlarında yer alan 315 öğretmen, öğrenci ve halkla ilişkiler çalışanı üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya İstanbul ilindeki eğitim kurumlarından toplam katılan sayısı 315'tir.

Araştırmaya İstanbul ilindeki toplam 30 eğitim kurumu katılmıştır. Araştırmaya katılan eğitim kurumlarının ilçelere göre dağılımına bakıldığında; katılımcı kurumların %'30'unun Kadıköy , %20'sinin Üsküdar , %10'unun Beşiktaş, %20'sinin Taksim ve %20'sinin Esenyurt' tan, olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Kurumların Sayısı

		Sayı	Yüzde
İlçe	Kadıköy	9	30
	Üsküdar	6	20
	Beşiktaş	3	10
	Taksim	6	20
	Esenyurt	6	20
	Toplam	30	100.0

Araştırmada, kuşaklar açısından motivasyon araçları ve kariyer çapaları bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmeye çalışan anketi cevaplayanların 163'ü erkek (%51,7) ve 152'si kadındır (%48,3)

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	163	51,7
	Kadın	152	48,3
	Toplam	315	100.0

Araştırmaya katılanların yaş dağılımları incelendiğinde katılımcıların %33.3'ünün 0-18 yaş aralığında, %33.3'ünün 19-38 yaş aralığında ve %33.3'ünün 39-53 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların her yaş grubu açısından eşit dağılım gösterdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılanların yaş aralıkları belirlenirken araştırmanın amacına uygun olarak literatürdeki kuşakların yer aldıkları yaş aralıkları dikkate alınmış ve katılımcıların yaş sınıflandırılması bu doğrultuda yapılmıştır.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları

		Sayı	Yüzde
Yaş	0-18 yaş arası	105	33,3
	19-38 yaş arası	105	33,3
	39-53 yaş arası	105	33,3
	Toplam	315	100.0

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına bakıldığında; 196 kişinin bekâr (%62,2), 119 kişinin evli (%37,8) olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

		Sayı	Yüzde
Medeni Durum	Bekâr	196	62,2
	Evli	119	37,8
	Toplam	315	100.0

Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde katılımcıların; 36'sının ilköğretim mezunu (%11,4), 107'sinin lise mezunu (%34,0), 36'sının ön lisans mezunu (%11,4), 95'inin lisans mezunu (%30,2), 41'inin yüksek lisans/doktora mezunu (%13) olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

		Sayı	Yüzde
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	36	11,4
	Lise	107	34,0
	Önlisans	36	11,4
	Lisans	95	30,2
	Yüksek Lisans/ Doktora	41	13,0
	Toplam	315	100

Çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri bakımından dağılımlarına bakıldığında; çalışanların; 160'ının 0-1 yıl (%50,8), 36'sının 1-4 yıl (%11,4), 23'ünün 4-7 yıl (%7,3), 8'inin 7-10 yıl (%2,5), 88'inin 10 yıl ve üzeri yıl (%27,9) çalışmakta olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Toplam İş Tecrübelerine Göre Dağılımları

		Sayı	Yüzde
Kurumda Çalışma Süreleri	0 – 1 yıl arası	160	50,8
	1 – 4 yıl arası	36	11,4
	4 – 7 yıl arası	23	7,3
	7 – 10 yıl arası	8	2,5
	10 yıl ve daha fazla	88	27,9
	Toplam	315	100

4.5.1.1 Kuşaklara Göre Katılımcıların Demografik Bulguları

Araştırmaya katılan kişilerin kuşaklarına göre dağılımları incelendiğinde; katılımcıların %33,3'ünün 0-18 yaş aralığında, %33,3'ünün 19-38 yaş aralığında ve %33,3'ünün 39-53 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların her yaş grubu açısından eşit dağılım gösterdikleri görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların kuşaklarına göre demografik özellikleri gösterilmektedir.

Tablo 11. Kuşakların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken		X		Y		Z	
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	46	43,8	68	64,8	38	63,8
	Erkek	59	56,2	37	35,2	67	36,2
	Toplam	105	100	105	100	105	100
Medeni Durum	Bekâr	13	12,4	78	74,3	105	100
	Evli	87	82,8	23	21,9	0	0
	Boşanmış	5	4,8	4	3,8	0	0
	Toplam	105	100	105	100	105	100
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	5	4,8	1	0,9	30	28,6
	Lise	28	26,7	4	3,9	75	71,4
	Önlisans	9	8,6	27	25,7	0	0
	Lisans	44	41,8	51	48,5	0	0
	Yüksek Lisans	19	18,1	22	21	0	0
	Toplam	105	100	105	100	105	100
Kurumda Toplam Çalışma Süresi	0 - 1 yıl arası	4	3,8	53	50,5	103	98,1
	1 - 4 yıl arası	5	4,8	29	27,6	2	1,9
	4 - 7 yıl arası	5	4,8	18	17,1	0	0
	7 - 10 yıl arası	6	5,7	2	1,9	0	0
	10 yıl ve daha fazla	85	81	3	2,9	0	0
	Toplam	105	100	105	100	105	100

4.5.2 Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği: Araştırmada kariyer çapalarının ölçülmesi için kullanılan Edgar Schein'in "Kariyer çapaları ölçeği" nin geçerliliği ve güvenilirliği pek çok araştırma ile (Danziger vd., 2008; Adıgüzel, 2009; Gezen ve Koroğlu:2014 Çerik ve Bozkurt, 2010; Gürbüz ve Sıgır, 2012) ortaya konulduğundan ve sıklıkla kullanılan bir ölçek olduğundan bu araştırmada kariyer çapalarına ilişkin geçerlilik analizleri yapılmamıştır. Araştırmada kullanılan diğer bir ölçek olan motivasyon araçları ölçeğinin ise geçerlilik analizi (Katı ve Düşükcan, 2017) tarafından yapılmış olup ölçeğin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği: Ölçek güvenilirliklerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Araştırmada kullanılan motivasyon araçları ölçeğinin tümüne ilişkin güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,899 olarak bulunmuştur. Bu değerle, sosyal bilimler açısından ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\alpha > 0.60$) ve motivasyon araçları ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. (Akgül ve Çevik, 2005: 436)

Motivasyon araçları ölçeğini oluşturan alt boyutların güvenilirliği incelendiğinde; ekonomik araçların güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,669; psiko sosyal araçların güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,807 ve örgütsel yönetsel araçların güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,818 olarak bulunmuştur. Bu değerlere bakıldığında ($\alpha > 0.60$) olduğundan ölçeğin alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 12. Motivasyon Araçları Ölçeğine ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Sonuçları

Faktörler	Cronbach Alpha Değerleri	Sayı
MOTİVASYON ARAÇLARI	,899	30
1. Ekonomik Araçlar	,669	5
2. Psiko-sosyal Araçlar	,807	13
3. Örgütsel Yönetsel Araçlar	,818	12

Araştırmada kullanılan diğer bir ölçek olan kariyer çapaları ölçeğinin tümüne ilişkin güvenilirlik düzeyi Cronbach Alpha: 0,872 olarak bulunmuştur. Bu değerle, sosyal bilimler açısından ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\alpha > 0.60$) ve kariyer çapaları ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir (Akgül ve Çevik, 2005: 436). Kariyer çapaları ölçeğini oluşturan alt boyutların güvenilirliği incelendiğinde; teknik fonksiyonel yetkinlik alt boyutunun güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,604; genel yönetsel yetkinlik alt boyutunun güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,683; otonomi/özerklik alt boyutunun güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,682; güvenlik/istikrar alt boyutunun güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,711; girişimcilik/yaratıcılık alt boyutunun güvenilirlik değeri Cronbach Alpha:

0,772; hizmet/ kendini adama alt boyutunun güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,689; saf meydan okuma/rekabet alt boyutunun güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,630; hayat tarzı alt boyutunun güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,709 olarak bulunmuştur. Bu değerlere bakıldığında ($\alpha > 0.60$) olduğundan ölçeğin alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 13. Kariyer Çapaları Ölçeğine ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Sonuçları

Faktörler	Cronbach Alpha Değerleri	Sayı
KARİYER ÇAPALARI	,872	40
1. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	,604	5
2. Genel Yönetsel Yetkinlik	,683	5
3. Otonomi/Özeklik	,682	5
4. Güvenlik/İstikrar	,711	5
5. Girişimcilik/Yaratıcılık	,772	5
6. Hizmet/Kendini Adama	,689	5
7. Saf Meydan Okuma/Rekabet	,630	5
8. Hayat Tarzı	,709	5

4.5.3 Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda araştırma değişkenlerinden motivasyon araçları ve kariyer çapalarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler (aritmetik ortalama ve standart sapma) sonuçları sunulmaktadır. Diğer bir ifadeyle kuşaklara ilişkin motivasyon araçları ve kariyer çapalarının hangi düzeyde olduğu incelenmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin motivasyon araçlarına ilişkin ortalamaları 4,08'dir. Bu sonuç katılımcıların motivasyon araçları bakımından genellikle "Katılıyorum" cevabına yöneldiklerini göstermektedir. Bir başka ifadeyle araştırmanın katılımcıları motivasyon araçlarıyla ilgili ifadelere genellikle "Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir. Katılımcıların ortalamalarına bakıldığında tüm katılımcıların ortalaması açısından kişilerin 4,13 ortalama ile en çok ekonomik motivasyon araçlarını motive edici olarak gördükleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan kişilerin kariyer çapalarına ilişkin ortalamaları 3,66'dır. Bu sonuç katılımcıların “Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum” cevabı ile “Katılıyorum” arasındaki cevaba yöneldiklerini göstermektedir. Kariyer çapalarına ilişkin cevapların ortalaması 3,66 olduğundan katılımcıların kariyer çapalarına ilişkin “Katılıyorum” ifadesine daha yakın oldukları söylenebilir. Katılımcıların ortalamalarına bakıldığında tüm katılımcıların ortalaması açısından kişilerin 3,89 ortalama ile en çok hayat tarzına ilişkin kariyer çapasına önem verdikleri söylenebilir.

Tablo 14. Katılımcıların Motivasyon Araçları ve Kariyer Çapalarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçekler	N	Ortalama	Std.Sapma
Motivasyon Araçları	315	4,08	0,45
Ekonomik Araçlar	315	4,13	0,60
Psiko-Sosyal Araçlar	315	4,05	0,50
Örgütsel-Yönetsel Araçlar	315	4,09	0,51
Kariyer Çapaları	315	3,66	0,39
Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	315	3,84	0,57
Genel Yönetsel Yetkinlik	315	3,18	0,66
Otonomi/Özerklik	315	3,65	0,64
Güvenlik/İstikrar	315	3,77	0,61
Girişimcilik/Yaratıcılık	315	3,61	0,74
Hizmet/Kendini Adama	315	3,78	0,63
Saf Meydan Okuma /Rekabet	315	3,52	0,62
Hayat Tarzı	315	3,89	0,62

Kuşaklar açısından motivasyon araçları incelendiğinde X kuşağı için en yüksek ortalamanın gözlemlendiği motivasyon aracının 4,10 ile ekonomik araçlar ve en düşük ortalamanın gözlemlendiği motivasyon aracının ise 3,99 ile psiko-sosyal motivasyon aracı olduğu söylenebilir. Kariyer çapaları açısından ise X kuşağı açısından en baskın kariyer çapasının 3,82 ortalama ile teknik fonksiyonel yetkinlik ve hemen ardından 3,81 ortalama ile hayat tarzı kariyer çapaları olduğu söylenebilir. X kuşağı açısından en düşük ortalamaların gözlemlendiği kariyer çapası ise 3,04 ile genel yönetsel yetkinlik olmuştur.

Tablo 15. X Kuşağının Motivasyon Araçları ve Kariyer Çapalarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçekler (X Kuşağı)	N	Ortalama	Std.Sapma
Motivasyon Araçları	105	4,02	0,38
Ekonomik Araçlar	105	4,10	0,52
Psiko-Sosyal Araçlar	105	3,99	0,44
Örgütsel-Yönetmel Araçlar	105	4,03	0,44
Kariyer Çapaları	105	3,61	0,34
Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	105	3,82	0,52
Genel Yönetmel Yetkinlik	105	3,04	0,62
Otonomi/Özerklik	105	3,61	0,61
Güvenlik/İstikrar	105	3,80	0,59
Girişimcilik/Yaratıcılık	105	3,50	0,74
Hizmet/Kendini Adama	105	3,76	0,57
Saf Meydan Okuma /Rekabet	105	3,49	0,55
Hayat Tarzı	105	3,81	0,57

Y kuşağı için en yüksek ortalamanın gözlemlendiği motivasyon araçları 4,25 ortalama ile ekonomik araçlar ve örgütsel yönetmel araçlar; en düşük ortalamanın gözlemlendiği motivasyon aracı ise 4,19 ortalama ile psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Kariyer çapaları açısından ise Y kuşağı açısından en baskın kariyer çapasının 3,96 ortalama ile hayat tarzı; en düşük ortalamaların gözlemlendiği kariyer çapasının ise 3,25 ile genel yönetmel yetkinlik olduğu söylenebilir.

Tablo 16. Y Kuşağının Motivasyon Araçları ve Kariyer Çapalarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçekler (Y Kuşağı)	N	Ortalama	Std.Sapma
Motivasyon Araçları	105	4,22	0,43
Ekonomik Araçlar	105	4,25	0,58
Psiko-Sosyal Araçlar	105	4,19	0,44
Örgütsel-Yönetmel Araçlar	105	4,25	0,50
Kariyer Çapaları	105	3,62	0,37
Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	105	3,80	0,52
Genel Yönetmel Yetkinlik	105	3,25	0,66
Otonomi/Özerklik	105	3,60	0,65
Güvenlik/İstikrar	105	3,69	0,60
Girişimcilik/Yaratıcılık	105	3,49	0,72
Hizmet/Kendini Adama	105	3,73	0,65
Saf Meydan Okuma /Rekabet	105	3,43	0,61
Hayat Tarzı	105	3,96	0,65

Z kuşağı için en yüksek ortalamanın gözlemlendiği motivasyon aracının 4,03 ortalama ile ekonomik araçlar; en düşük ortalamanın gözlemlendiği motivasyon araçlarının ise 3,98 ortalama ile psiko-sosyal motivasyon aracı ve örgütsel yönetsel motivasyon aracı olduğu söylenebilir. Kariyer çapaları açısından ise Z kuşağı açısından en baskın kariyer çapasının 3,91 ortalama ile hayat tarzı kariyer çapası; en düşük ortalamaların gözlemlendiği kariyer çapasının ise 3,26 ile genel yönetsel yönetsel yetkinlik olduğu söylenebilir.

Tablo 17. Z Kuşağının Motivasyon Araçları ve Kariyer Çapalarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçekler (Z Kuşağı)	N	Ortalama	Std.Sapma
Motivasyon Araçları	105	3,99	0,51
Ekonomik Araçlar	105	4,03	0,67
Psiko-Sosyal Araçlar	105	3,98	0,59
Örgütsel-Yönetsel Araçlar	105	3,98	0,54
Kariyer Çapaları	105	3,74	0,44
Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	105	3,90	0,67
Genel Yönetsel Yetkinlik	105	3,26	0,69
Otonomi/Özerklik	105	3,76	0,64
Güvenlik/İstikrar	105	3,83	0,65
Girişimcilik/Yaratıcılık	105	3,84	0,73
Hizmet/Kendini Adama	105	3,84	0,66
Saf Meydan Okuma /Rekabet	105	3,63	0,68
Hayat Tarzı	105	3,91	0,64

4.5.4 Araştırmanın Sonuçlarına İlişkin Hipotezler ve Değerlendirmeler:

Bir önceki kısımda sunulan kuşaklara ilişkin motivasyon araçları ve kariyer çapalarına ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar aşağıda tek bir tablo halinde gösterilmiştir. Tablo kuşaklar açısından motivasyon araçları, kariyer çapaları ve bunların alt boyutlarının standart sapma ve ortalama değerlerini göstererek kuşaklar arası farklılıkları göstermesi bakımından önemlidir.

-Kuşakların ortalamalarına ilişkin karşılaştırmalar

Tablo 18. Kuşakların Motivasyon Araçlarına ve Kariyer Çapalarına İlişkin Ortalamaları

Değişkenler	X		Y		Z	
	Ortalama	Std Sapma	Ortalama	Std Sapma	Ortalama	Std Sapma
Motivasyon Araçları	4,02	0,38	4,22	0,43	3,99	0,51
Ekonomik Araçlar	4,10	0,52	4,25	0,58	4,03	0,67
Psiko-Sosyal Araçlar	3,99	0,44	4,19	0,44	3,98	0,59
Örgütsel-Yönetmel Araçlar	4,03	0,44	4,25	0,50	3,98	0,54
Kariyer Çapaları	3,61	0,34	3,62	0,37	3,74	0,44
Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	3,82	0,52	3,80	0,52	3,90	0,67
Genel Yönetmel Yetkinlik	3,04	0,62	3,25	0,66	3,26	0,69
Otonomi/Özerklik	3,61	0,61	3,60	0,65	3,76	0,64
Güvenlik/İstikrar	3,80	0,59	3,69	0,60	3,83	0,65
Girişimcilik/Yaratıcılık	3,50	0,74	3,49	0,72	3,84	0,73
Hizmet/Kendini Adama	3,76	0,57	3,73	0,65	3,84	0,66
Saf Meydan Okuma/Rekabet	3,49	0,55	3,43	0,61	3,63	0,68
Hayat Tarzı	3,81	0,57	3,96	0,65	3,91	0,64

-Katılımcıların Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

Üç farklı örneklem grubunun ortalamalarını karşılaştırıp aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için Anova testi kullanılır. Kuşakların motivasyon araçlarına ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H_1 hipotezinde incelenmiştir. Tablo 19’da gösterildiği üzere kuşakların motivasyon

araçlarına ilişkin ortalamaları arasında Anova testi sonuçlarına göre anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,003 < 0,05$) bir farklılık vardır. Bu nedenle H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19. ANOVA Tablosu Katılımcıların Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
Motivas yon Araçları	Gruplar- Arası	3,333	2	1,666	8,291	,003
	Gruplar-İçİ	62,702	312	.201		
	Toplam	66,034	314			

Grup varyanslarının homojen olup olmadığını tespit etmek amacıyla bir sonraki tablo incelenmiştir. (Tablo 20) Levene değeri ($0,001 < 0,05$) olduğundan grup varyansları homojen değildir. Grup varyanslarının homojen olmamasından dolayı gruplar arası farklılıkları tespit etmek için Tamhane testine bakılmıştır.

Tablo 20. Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
Motivasyon Araçları	6,803	2	312	,001

Hangi kuşakların ortalamaları arasında farklılık olduğunu tespit etmek için bir sonraki tablo incelenmiştir. (Tablo 21) Tabloda da görüldüğü gibi tamhane testi yapıldığında motivasyon araçları açısından; “Y-X” ve “Y-Z” kuşaklarının anlamlılık düzeyi ($0,002$ ve $0,001 < 0,05$) ’tir. Bu nedenle bu kuşaklar arasında motivasyon araçları bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Ayrıca “Y-X” ve “Y-Z” kuşaklarının yanında (*) yıldız işareti vardır. Bu durum da söz konusu gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Bir başka ifadeyle motivasyon araçları açısından “Y ve X ” ve “Y ve Z” kuşakları farklılaşırken “X ve Z” kuşakları arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 21. Çoklu Karşılaştırmalar (Tamhane Testi) Tablosu

Bağımlı Değişken		Kuşaklar (I)	Kuşaklar (I)	Ortalama Farkı (I - J)	Std. Hata	İst. Anlam	%95 Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
Motivas yon Araçları	Tam Hane	Z	Y	-,23270*	,06555	,001	-,3905	-,0749
			X	-,03270	,06287	,938	-.1841	,1187
		Y	Z	,23270*	,06555	,001	,0749	,3905
			X	,20000*	,05687	,002	,0631	,3369
		X	Z	,03270	,06287	,938	-.1187	.1841
			Y	-,20000*	,05687	,002	-.3369	-,0631

-Katılımcıların Ekonomik Motivasyon Araçlarına İlişkin Değerlerinin Kuşaklara Göre Farklılığı

Kuşakların ekonomik motivasyon araçlarına ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H_{1A} hipotezinde incelenmiştir. Tablo 22’de gösterildiği üzere kuşakların ekonomik motivasyon araçlarına ilişkin ortalamaları arasında Anova testi sonuçlarına göre anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,028 < 0,05$) bir farklılık vardır. Bu nedenle H_{1A} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 22. ANOVA Tablosu Katılımcıların Ekonomik Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklarına Göre Farklılığı

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
Ekonomik Motivasyon Araçları	Gruplar-Arası	2,610	2	1,305	3,624	,028
	Gruplar-İçi	112,334	312	,360		
	Toplam	114,943	314			

Grup varyanslarının homojen olup olmadığını tespit etmek amacıyla bir sonraki tablo incelenmiştir. (Tablo 23) Levene değeri ($0,037 < 0,05$) olduğundan grup varyansları homojen değildir. Grup varyanslarının homojen olmamasından dolayı gruplar arası farklılıkları tespit etmek için Tamhane testine bakılmıştır.

Tablo 23. Kuşaklar Açısından Ekonomik Motivasyon Araçlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
Ekonomik Motivasyon Araçları	3,338	2	312	,037

Hangi grupların ortalamaları arasında farklılık olduğunu tespit etmek için bir sonraki tablo incelenmiştir. (Tablo 24) Tabloda da görüldüğü gibi tamhane testi yapıldığında ekonomik motivasyon araçları açısından; “Y-Z” kuşaklarının anlamlılık düzeyi ($0,040 < 0,05$)’tir. Bu nedenle bu kuşaklar arasında motivasyon araçları bakımından anlamlı bir farklılık vardır “Y-Z” kuşakları yanında (*) yıldız işareti vardır. Bu durum da söz konusu gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Bir başka ifadeyle motivasyon araçları açısından “Y ve Z” kuşakları farklılaşırken “Y-X” ve “X-Z” kuşakları açısından ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir

Tablo 24. Çoklu Karşılaştırmalar (Tamhane Testi) Tablosu

Bağımlı Değişken		Kuşaklar (I)	Kuşaklar (J)	Ortalama Farkı (I - J)	Std. Hata	İst. Anlam	%95 Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
Ekonomik Motivasyon Araçları	Tam Hane	Z	Y	-,21714*	,08725	,040	-,4272	-,0071
			X	-,06476	,08355	,824	-.2660	,1364
		Y	Z	,21714*	,08725	,040	,0071	,4272
			X	,15238	,07734	,143	-,0338	,3386
		X	Z	,06476	,08355	,824	-.1364	,2660
			Y	,15238	,07734	,143	-.3386	,0338

- Katılımcıların Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

Kuşakların psiko-sosyal motivasyon araçlarına ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H_{1B} hipotezinde incelenmiştir. Tablo 25’de gösterildiği üzere kuşakların psiko-sosyal motivasyon araçlarına ilişkin ortalamaları arasında Anova testi sonuçlarına göre anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,004 < 0,05$) bir farklılık vardır. Bu nedenle H_{1B} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 25. ANOVA Tablosu Katılımcıların Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklarına Göre Farklılığı

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	Gruplar-Arası	2,853	2	1,426	5,715	,004
	Gruplar-İçi	77,876	312	,250		
	Toplam	80,729	314			

Grupların varyanslarının homojen olup olmadığını tespit etmek amacıyla bir sonraki tablo incelenmiştir. (Tablo 26) Levene değeri ($0,000 < 0,05$) olduğundan grup varyansları homojen değildir. Grup varyanslarının homojen olmamasından dolayı gruplar arası farklılıkları tespit etmek için Tamhane testine bakılmıştır.

Tablo 26. Kuşaklar Açısından Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	8,921	2	312	,000

Hangi grupların ortalamaları arasında farklılık olduğunu tespit etmek için bir sonraki tablo incelenmiştir. (Tablo 27) Tabloda da görüldüğü gibi tamhane testi yapıldığında psiko-sosyal motivasyon araçları açısından; “Y-Z” ve “Y-X” kuşaklarının anlamlılık düzeyi ($0,016$ ve $0,004 < 0,05$)’tir. Bu nedenle bu kuşaklar arasında psiko-sosyal motivasyon araçları bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Ayrıca “Y-Z” ve “Y-X” kuşaklarının yanında (*) yıldız işareti vardır. Bu durum da söz konusu gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Bir başka ifadeyle psiko-sosyal motivasyon araçları açısından “Y ve Z” ve “Y ve X” kuşakları farklılaşırken “X ve Z” kuşakları açısından ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 27. Çoklu Karşılaştırmalar (Tamhane Testi) Tablosu

Bağımlı Değişken		Kuşaklar (I)	Kuşaklar (J)	Ortalama Farkı (I - J)	Std. Hata	İst. Anlam	%95 Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	Tam Hane	Z	Y	-,20440*	,07265	,016	-,3794	-,0294
			X	-,00513	,07248	1,000	-,1797	,1695
		Y	Z	,20440*	,07265	,016	,0294	,3794
			X	,19927*	,06108	,004	,0522	,3463
		X	Z	,00513	,07248	1,000	-,1695	,1797
			Y	-,19927*	,06108	,004	-,3463	-,0522

-Katılımcıların Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

Kuşakların örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarına ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H_{1C} hipotezinde incelenmiştir. Tablo 28’de gösterildiği üzere kuşakların örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarına ilişkin ortalamaları arasında Anova testi sonuçlarına göre anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$) bir farklılık vardır. Bu nedenle H_{1C} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 28. ANOVA Tablosu Katılımcıların Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçları	Gruplar-Arası	4,337	2	2,169	8,650	,000
	Gruplar-İçi	78,220	312	,251		
	Toplam	82,557	314			

Grup varyanslarının homojen olup olmadığını tespit etmek amacıyla bir sonraki tablo incelenmiştir. (Tablo 29) Levene değeri ($0,097 > 0,05$) olduğundan grup varyansları homojendir. Grup varyanslarının homojen olmasından dolayı gruplar arası farklılıkları tespit etmek için Tukey Hsd testine bakılmıştır..

Tablo 29. Kuşaklar Açısından Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçları	2,350	2	312	,097

Hangi grupların ortalamaları arasında farklılık olduğunu tespit etmek için bir sonraki tablo incelenmiştir. (Tablo 30) Tabloda da görüldüğü gibi Tukey Hsd testi yapıldığında örgütsel-yönetmel motivasyon araçları açısından; “Y-Z” ve “Y-X” kuşaklarının anlamlılık düzeyi ($0,000$ ve $0,004 < 0,05$)’tir. Bu nedenle bu kuşaklar arasında örgütsel-yönetmel motivasyon araçları bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Ayrıca; “Y-Z” ve “Y-X” kuşaklarının yanında (*) yıldız işareti vardır. Bu durum da söz konusu gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Bir başka ifadeyle örgütsel-yönetmel motivasyon araçları açısından “Y ve X ” ve “Y ve Z” kuşakları farklılaşırken “X ve Z” kuşakları açısından ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 30. Çoklu Karşılaştırmalar (Tamhane Testi) Tablosu

Bağımlı Değişken		Kuşaklar (I)	Kuşaklar (J)	Ortalama Farkı (I - J)	Std. Hata	İst. Anlam	%95 Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçları	Tukey Hsd	Z	Y	-,26984*	,06910	,000	-,4326	-,1071
			X	-,04921	,06910	,757	-,2119	,1135
		Y	Z	,26984*	,06910	,000	,1071	,4326
			X	,22063*	,06910	,004	,0579	,3834
		X	Z	,04921	,06910	,757	-,1135	,2119
			Y	-,22063*	,06910	,004	-,3834	-,0579

-Katılımcıların Kariyer Çapalarının Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

Kuşakların kariyer çapalarına ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H_2 hipotezinde incelenmiştir.

-Katılımcıların Teknik Fonksiyonel Yetkinlik Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

Kuşakların teknik fonksiyonel yetkinlik kariyer çapasına ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H_{2A} hipotezinde incelenmiştir. Tablo 31’de gösterildiği üzere kuşakların teknik fonksiyonel kariyer çapasına ilişkin ortalamaları arasında Anova testi sonuçlarına göre anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,442 > 0,05$) bir farklılık yoktur. Bu nedenle H_{2A} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 31. ANOVA Tablosu Katılımcıların Teknik Fonksiyonel Yetkinlik Kariyer Çapalarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
Teknik Fonksiyonel Yetkinlik Kariyer Çapası	Gruplar- Arası	,550	2	,275	,819	,442
	Gruplar- içi	104,734	312	,336		
	Toplam	105,283	314			

-Katılımcıların Genel Yönetmel Yetkinlik Kariyer Çapalarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

Kuşakların genel yönetmel yetkinlik kariyer çapasına ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H_{2B} hipotezinde incelenmiştir. Tablo 32’de gösterildiği üzere kuşakların genel yönetmel yetkinlik kariyer çapasına ilişkin ortalamaları arasında Anova testi sonuçlarına göre anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,027 < 0,05$) bir farklılık vardır. Bu nedenle H_{2B} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 32. ANOVA Tablosu Katılımcıların Genel Yönetmel Yetkinlik Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
Genel Yönetmel Yetkinlik Kariyer Çapası	Gruplar- Arası	3,189	2	1,594	3,648	,027
	Gruplar- içi	136,350	312	,437		
	Toplam	139,539	314			

Grup varyanslarının homojen olup olmadığını tespit etmek amacıyla bir sonraki tablo incelenmiştir. (Tablo 33) Levene değeri ($0,705 > 0,05$) olduğundan grup varyansları homojendir. Grup varyanslarının homojen olmasından dolayı gruplararası farklılıkları tespit etmek için Tukey Hsd testine bakılmıştır.

Tablo 33. Kuşaklar Açısından Genel Yönetmelik Yetkinlik Kariyer Çapısına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
Genel Yönetmelik Yetkinlik Kariyer Çapısı	3,351	2	312	,705

Hangi grupların ortalamaları arasında farklılık olduğunu tespit etmek için bir sonraki tablo incelenmiştir. (Tablo 34) Tabloda da görüldüğü gibi Tukey Hsd testi yapıldığında genel yönetmelik yetkinlik kariyer çapısı açısından; “X-Z” kuşakları için anlamlılık düzeyi ($0,047 < 0,05$)’tir. . Bu nedenle bu kuşaklar arasında genel yönetmelik yetkinlik kariyer çapısı bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Ayrıca “X-Z” kuşaklarının yanında (*) yıldız işareti vardır. Bu durum da söz konusu kuşaklar arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. “Y ve X ” ve “Y ve Z” kuşakları açısından ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 34. Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey Hsd) Tablosu

Bağımlı Değişken		Kuşaklar (I)	Kuşaklar (J)	Ortalama Farkı (I - J)	Std. Hata	İst. Anlam	%95 Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
Genel Yönetmelik Yetkinlik Kariyer Çapısı	Tukey Hsd	Z	Y	,00762	,09124	,996	-,2072	,2225
			X	,21714*	,09124	,047	,0023	,4320
		Y	Z	-,00762	,09124	,996	-,2225	,2072
			X	,20952	,09124	,058	-,0053	,4244
		X	Z	-,21714*	,09124	,047	-,4320	-,0023
			Y	-,20952	,09124	,058	-,4244	,0053

-Katılımcıların Otonomi/Özerklik Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

Kuşakların otonomi/özerklik kariyer çapasına ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H_{2C} hipotezinde incelenmiştir. Tablo 35’de gösterildiği üzere kuşakların otonomi/özerklik kariyer çapalarına ilişkin ortalamaları arasında Anova testi sonuçlarına göre anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,133 > 0,05$) bir farklılık yoktur. Bu nedenle H_{2C} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 35. ANOVA Tablosu Katılımcıların Otonomi/Özerklik Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklarına Göre Farklılığı

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
Otonomi/ Özerklik Kariyer Çapası	Gruplar- Arası	1,661	2	,831	2,029	,133
	Gruplar- içi	127,697	312	,409		
	Toplam	129,358	314			

-Katılımcıların Güvenlik/İstikrar Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

Kuşakların güvenlik/istikrar kariyer çapasına ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H_{2D} hipotezinde incelenmiştir. Tablo 36’da gösterildiği üzere kuşakların güvenlik/istikrar kariyer çapasına ilişkin ortalamaları arasında Anova testi sonuçlarına göre anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,215 > 0,05$) bir farklılık yoktur.

Tablo 36. ANOVA Tablosu Katılımcıların Güvenlik/İstikrar Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
Güvenlik/ İstikrar Kariyer Çapası	Gruplar- Arası	1,177	2	,589	1,545	,215
	Gruplar- içi	118,916	312	,381		
	Toplam	120,093	314			

-Katılımcıların Girişimcilik/Yaratıcılık Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

Kuşakların girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapasına ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H_{2E} hipotezinde incelenmiştir. Tablo 37’de gösterildiği üzere kuşakların girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapalarına ilişkin değerleri arasında Anova testi sonuçlarına göre anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,001 < 0,05$) bir farklılık vardır. Bu nedenle H_{2E} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 37. ANOVA Tablosu Katılımcıların Girişimcilik/Yaratıcılık Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklarına Göre Farklılığı

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
Girişimcilik/ Yaratıcılık Kariyer Çapası	Gruplar- Arası	7,963	2	3,982	7,389	,001
	Gruplar- İçi	168,123	312	,539		
	Toplam	176,087	314			

Grupların varyanslarının homojen olup olmadığını tespit etmek amacıyla bir sonraki tablo incelenmiştir. (Tablo 38) Levene değeri ($0,691 > 0,05$) olduğundan grup varyansları homojendir. Grup varyanslarının homojen olmasından dolayı gruplar arası farklılıkları tespit etmek için Tukey Hsd testine bakılmıştır.

Tablo 38. Kuşaklar Açısından Girişimcilik/Yaratıcılık Kariyer Çapasına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
Girişimcilik /Yaratıcılık Kariyer Çapası	,370	2	312	,691

Hangi kuşakların ortalamaları arasında farklılık olduğunu tespit etmek için bir sonraki tablo incelenmiştir. (Tablo 39) Tabloda da görüldüğü gibi Tukey Hsd testi yapıldığında girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapası açısından; “Z-Y” ve “Z-X” kuşaklarının anlamlılık düzeyi ($0,002$ ve $0,003 < 0,05$)’tir. Bu nedenle bu kuşaklar arasında

girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapası bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Ayrıca “Z-Y” ve “Z-X” kuşaklarının yanında (*) yıldız işareti vardır. Bu durum da söz konusu kuşaklar arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Bir başka ifadeyle girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapası açısından “Z-Y” ve “Z-X” kuşakları farklılaşırken “Y-X” kuşakları açısından ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 39. Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey Hsd) Tablosu

Bağımlı Değişken		Kuşaklar (I)	Kuşaklar (J)	Ortalama Farkı (I - J)	Std. Hata	İst. Anlam	%95 Güven Aralığı	
							Alt Sınır	st Sınır
Girişimcilik Yaratıcılık Kariyer apası	Tukey Hsd	Z	Y	,34286*	,10131	,002	,1043	,5814
			X	,33143*	,10131	,003	,0928	,5700
		Y	Z	-,34286*	,10131	,002	-,5814	-,1043
			X	-,01143	,10131	,993	-,2500	,2272
		X	Z	-,33143*	,10131	,003	-,5700	-,0928
			Y	,01143	,10131	,993	-,2272	,2500

-Katılımcıların Hizmet/Kendini Adama Kariyer apasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

Kuşakların hizmet/kendini adama kariyer çapasına ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H_{2F} hipotezinde incelenmiştir. Tablo 40’da gösterildiği üzere kuşakların hizmet/kendini adama kariyer çapasına ilişkin ortalamaları arasında Anova testi sonuçlarına göre anlamlı (anamlılık düzeyi: $0,487 > 0,05$) bir farklılık yoktur. Bu nedenle H_{2F} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 40. ANOVA Tablosu Katılımcıların Hizmet/Kendini Adama Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
Hizmet/ Kendini Adama Kariyer Çapası	Gruplar- Arası	,581	2	,290	,722	,487
	Gruplar- içi	125,480	312	,402		
	Toplam	126,060	314			

-Katılımcıların Saf Meydan Okuma/Rekabet Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

Kuşakların saf meydan okuma/rekabet kariyer çapasına ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H_{2G} hipotezinde incelenmiştir. Tablo 41’de gösterildiği üzere kuşakların saf meydan okuma/rekabet kariyer çapasına ilişkin ortalamaları arasında Anova testi sonuçlarına göre anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,053 > 0,05$) bir farklılık yoktur. Bu nedenle H_{2G} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 41. ANOVA Tablosu Katılımcıların Saf Meydan Okuma/Rekabet Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
Saf Meydan Okuma/ Rekabet Kariyer Çapası	Gruplar- Arası	2,277	2	1,139	2,968	,053
	Gruplar- içi	119,682	312	,384		
	Toplam	121,959	314			

-Katılımcıların Hayat Tarzı Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

Kuşakların hayat tarzı kariyer çapasına ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H_{2H} hipotezinde incelenmiştir. Tablo 42’de gösterildiği üzere kuşakların hayat tarzı kariyer çapasına ilişkin ortalamaları arasında Anova testi sonuçlarına göre anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,240 > 0,05$) bir farklılık yoktur. Bu nedenle H_{2H} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 42. ANOVA Tablosu Katılımcıların Hayat Tarzı Kariyer Çapasına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
Hayat Tarzı Kariyer Çapası	Gruplar- Arası	1,118	2	,559	1,432	,240
	Gruplar- içi	121,790	312	,390		
	Toplam	122,907	314			

-Katılımcıların Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre Farklılığı

Araştırmaya katılanların yanıtları incelendiğinde, tablo 43’de görüldüğü üzere kadınların motivasyon araçlarının ortalamalarının erkekler ile çok yakın olduğu görülmektedir. Erkeklerin ortalaması 4,09 olup; kadınların ortalaması ise 4,07 olarak gerçekleşmiştir. Hem erkeklerin hem de kadınların motivasyon araçlarına ilişkin ortalamaları 4’ün üzerinde olup ifadelerle ilişkin “Katılıyorum” cevabına yöneldikleri söylenebilir.

Tablo 43. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Motivasyon Araçları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikleri

	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Motivasyon Araçları	Kadın	152	4,07	0.38
	Erkek	163	4,09	0.34

Kadın ve erkek ortalamalarının karşılaştırarak bu iki cinsiyet grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem T testi sonuçları aşağıda yer almaktadır. Katılımcıların motivasyon araçlarının cinsiyetlerine göre farklılığı H₃ hipotezinde incelenmiştir. Tablo 44'ün gösterdiği gibi erkek ve kadınların motivasyon araçları bakımından Levene testindeki anlam düzeyi ($0,118 > 0,05$) olduğundan grupların varyanslarının homojen olduğu görülmüştür. T testindeki anlam değerine (2-tailed) bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer, $0,628 > 0,05$ olması nedeniyle H₃ hipotezi reddedilmiştir. Yani %95 güvenle, araştırmaya katılanların motivasyon araçları ortalamaları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 44. Katılımcıların Motivasyon Araçları Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre Farklılığı

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		T-Testi (Ortalama Eşitliği İçin)						
		F	İst. Anlam.	Ser. Der. (df)	İst. Der. (df)	İst. Anlam. (2-yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	Fark Aralığı (-95% Güvenirlilik)	
Motivasyon Araçları	Eşit Varyans Varsayımı	2,451	,118	-,486	313	,628	-,02514	,05177	-,12700	,07673
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-,486	310,832	,626	-,02514	,05149	-,12646	,07619

-Katılımcıların Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Medeni Durumlarına Göre Farklılığı

Katılımcıların motivasyon araçlarının medeni durumlarına göre farklılığı H₄ hipotezinde test edilmiştir. Bu araştırmada katılımcıların medeni durumlarına ilişkin evli ve bekâr olmak üzere 2 grup vardır. Bu nedenle H₄ hipotezinin test edilmesinde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Tablo 45'in gösterdiği gibi evli ve bekâr kişilerin motivasyon araçları bakımından Levene testindeki anlam düzeyi ($0,015 < 0,05$) olduğundan grupların varyanslarının homojen olmadığı görülmüştür. Bu nedenle

T testindeki anlam değerine (2-tailed) bakarken alttaki değer dikkate alınır. Bu değer, $0,712 > 0,05$ olması nedeniyle H_4 hipotezi reddedilmiştir. Yani %95 güvenle, araştırmaya katılanların motivasyon araçları ortalamaları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 45. Bağımsız Örneklem T Testi Tablosu Katılımcıların Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Medeni Durumlarına Göre Farklılığı

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		T-Testi (Ortalama Eşitliği İçin)						
		F	İst. Anlam.	Ser. Der. (df)	İst. Der. (df)	İst. Anlam. (2-yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	Fark Aralığı (-95% Güvenirlilik)	
Motivasyon Araçları	Eşit Varyans Varsayımı	5,992	,015	,353	313	,724	,01883	,05337	-,08618	,12383
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,369	284,156	,712	,01883	,05101	-,08157	,11923

-Katılımcıların Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı

Katılımcıların motivasyon araçlarının eğitim düzeylerine göre farklılığı H_5 hipotezinde test edilmiştir. Bu araştırmada çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin 5 grup vardır. (“İlköğretim”, “Lise”, “Ön lisans”, “Lisans”, “Yüksek Lisans/doktora”) Bu nedenle H_5 hipotezinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Yapılan Anova analizi sonucunda elde edilen veriler aşağıda paylaşılmaktadır. Anova analizi sonucuna göre eğitim düzeylerine ilişkin motivasyon araçları ortalamaları açısından anlamlı ($0,001 < 0,05$) bir farklılık vardır. Bu nedenle H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 46. ANOVA Tablosu Katılımcıların Motivasyon Araçlarına İlişkin Ortalamalarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılığı

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
Motivasyon Araçları	Gruplar- Arası	3,957	4	,989	4,940	,001
	Gruplar- İçi	62,077	310	,200		
	Toplam	66,034	314			

Grupların varyanslarının homojen olup olmadığını tespit etmek amacıyla bir sonraki tablo incelenmiştir. (Tablo 47) Levene değeri ($0,011 < 0,05$) olduğundan grup varyansları homojen değildir. Grup varyanslarının homojen olmamasından dolayı gruplar arası farklılıkları tespit etmek için Tamhane testine bakılmıştır.

Tablo 47. Eğitim Düzeyleri Açısından Motivasyon Araçlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
Motivasyon Araçları Ortalaması	3,342	4	310	,011

Hangi grupların ortalamaları arasında farklılık olduğunu tespit etmek için bir sonraki tablo incelenmiştir. (Tablo 48) Tabloda da görüldüğü gibi tamhane testi yapıldığında motivasyon araçları açısından; “lise-önlisans” ve “lise-lisans” mezunlarının anlamlılık düzeyi ($0,046$ ve $0,003 < 0,05$)’tir. Bu nedenle bu gruplar arasında motivasyon araçları bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Ayrıca “lise-önlisans” ve “lise-lisans” mezunlarının yanında (*) yıldız işareti vardır. Bu durum da söz konusu gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Bir başka ifadeyle motivasyon araçları açısından “lise-önlisans” ve “lise-lisans” mezunları arasında farklılıklar bulunurken diğer gruplar açısından ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 48. Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey Hsd) Tablosu

Bağımlı Değişken		Kurumda Çalışma Süresi (I)	Kurumda Çalışma Süresi (J)	Ortalama Farkı (I - J)	Std. Hata	İst. Anlam	%95 Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
Motivasyon Araçları	Tukey HSD	Lise	İlk öğretim	.00899	,08664	1,000	-,2287	,2467
			Ön Lisans	-,23318*	,08414	,046	-,4640	-,0023
			Lisans	-,23083*	,06348	,003	-,4050	-,0566
			Yüksek Lisans/ Doktora	-,18957	,08263	,150	-,4163	,0372

-Katılımcıların Kariyer Çapaları Alt Boyutlarının Cinsiyetlerine Göre Farklılığı:

Katılımcıların kariyer çapaları alt boyutları ortalamalarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_6 hipotezinde test edilmiştir. Katılımcıların teknik fonksiyonel yetkinlik kariyer çapası ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{6A} hipotezinde; genel yönetsel yetkinlik kariyer çapası ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{6B} hipotezinde; otonomi/özerklik kariyer çapası ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{6C} hipotezinde; güvenlik/istikrar kariyer çapası ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{6D} hipotezinde; girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapası ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{6E} hipotezinde; hizmet/ kendini adama kariyer çapası ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{6F} hipotezinde; saf meydan okuma/rekabet kariyer çapası ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{6G} hipotezinde; hayat tarzı kariyer çapası ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{6H} hipotezinde incelenmiştir.

Kariyer çapalarının alt boyutları açısından grup varyanslarının homojen olup olmadığını test etmek amacıyla Levene testi yapılmıştır. Levene testinin sonuçlarına

göre cinsiyet değişkeni için güvenlik/istikrar kariyer çapasının anlamlılık düzeyinin 0,048 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için güvenlik/istikrar kariyer çapası için grup varyansları homojen değildir. Diğer kariyer çapaları açısından ise anlamlılık düzeyi 0,05'ten daha büyük olduğu için cinsiyet değişkeni için grup varyansları homojendir.

Tablo 49. Cinsiyet Değişkeni İçin Kariyer Çapalarının Alt Boyutlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

Levene Testi Sonuçları	F	Sig	Sonuç
CİNSİYET			
1. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	,034	,853	Varyanslar Homojen
2. Genel Yönetmel Yetkinlik	,076	,783	Varyanslar Homojen
3. Otonomi/Özeklik	,936	,334	Varyanslar Homojen
4. Güvenlik/İstikrar	3,95	,048	Varyanslar Homojen Değil
5. Girişimcilik/Yaratıcılık	,075	,785	Varyanslar Homojen
6. Hizmet/Kendini Adama	,014	,906	Varyanslar Homojen
7. Saf Meydan Okuma/Rekabet	,001	,976	Varyanslar Homojen
8. Hayat Tarzı	,405	,525	Varyanslar Homojen

Kariyer çapalarının alt boyutları için cinsiyet açısından bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla; erkek ve kadın olmak üzere 2 grup olduğundan bağımsız örneklem t testinden yararlanılmıştır. Güvenlik/istikrar kariyer çapası açısından varyanslar homojen olmadığından, t tablosunda eşit olmayan varyans varsayımı satırındaki anlamlılık düzeyi; diğer kariyer çapaları açısından ise varyanslar homojen olduğundan t tablosunda eşit varyans varsayımı satırındaki anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda kariyer çapalarının bazı alt boyutları cinsiyete göre farklılaşırken bazı alt boyutlarının ise cinsiyete göre herhangi bir farklılık göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre “Genel Yönetmel Yetkinlik, Girişimcilik/ Yaratıcılık ve Saf Meydan Okuma/Rekabet” kariyer çapaları açısından (anlamlılık düzeyi: genel yönetmel yetkinlik: 0,016; girişimcilik/yaratıcılık: 0,016; saf meydan okuma rekabet:0,001, üçü de < 0,05) cinsiyete göre anlamlı bir

farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kariyer çapalarının diğer alt boyutları açısından ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H_{6B}, H_{6E} ve H_{6G} hipotezleri kabul edilmiş, diğer hipotezler ise reddedilmiştir. Cinsiyet açısından farklılaşan 3 alt boyut için de erkeklerin ortalamalarının kadınların ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda genel yönetsel yetkinlik, girişimcilik/yaratıcılık ve saf meydan okuma/ rekabet kariyer çapalarının erkeklerde daha baskın olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 50. Anova Tablosu Katılımcıların Kariyer Çapaları Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığı

Değişken	Kadın Ort.	Erkek Ort.	Anlamlılık Değeri(p)	Sonuç
CİNSİYET				
1. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	3,78	3,90	,078	Red
2. Genel Yönetsel Yetkinlik	3,09	3,27	,016	Kabul
3. Otonomi/Özeklik	3,64	3,66	,770	Red
4. Güvenlik/İstikrar	3,76	3,78	,782	Red
5. Girişimcilik/Yaratıcılık	3,51	3,71	,016	Kabul
6. Hizmet/Kendini Adama	3,74	3,81	,347	Red
7. Saf Meydan Okuma/Rekabet	3,40	3,63	,001	Kabul
8. Hayat Tarzı	3,90	3,89	,938	Red

-Katılımcıların Kariyer Çapaları Alt Boyutlarının Medeni Durumlarına Göre Farklılığı:

Katılımcıların kariyer çapaları alt boyutları ortalamalarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H₇ hipotezinde test edilmiştir. Katılımcıların teknik fonksiyonel yetkinlik kariyer çapası ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{7A} hipotezinde; genel yönetsel yetkinlik kariyer çapası ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{7B} hipotezinde; otonomi/özerklik kariyer çapası ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{7C} hipotezinde; güvenlik/ istikrar kariyer çapası ortalamalarının medeni duruma göre

anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{7D} hipotezinde; girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapası ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{7E} hipotezinde; hizmet/ kendini adama kariyer çapası ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{7F} hipotezinde; saf meydan okuma/rekabet kariyer çapası ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{7G} hipotezinde; hayat tarzı kariyer çapası ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{7H} hipotezinde incelenmiştir.

Kariyer çapalarının alt boyutları açısından grup varyanslarının homojen olup olmadığını test etmek amacıyla Levene testi yapılmıştır. Levene testinin sonuçlarına göre medeni durum değişkeni için teknik fonksiyonel yetkinlik kariyer çapasının anlamlılık düzeyinin 0,014 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için teknik fonksiyonel yetkinlik kariyer çapası için grup varyansları homojen değildir. Diğer kariyer çapaları açısından ise anlamlılık düzeyi 0,05'ten daha büyük olduğu için medeni durum değişkeni için grup varyansları homojendir.

Tablo 51. Medeni Durum Değişkeni İçin Kariyer Çapalarının Alt Boyutlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

Levene Testi Sonuçları	F	Sig	Sonuç
MEDENİ DURUM			
1. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	6.127	,014	Varyanslar Homojen Değil
2. Genel Yönetmel Yetkinlik	,022	,883	Varyanslar Homojen
3. Otonomi/Özeklik	,419	,518	Varyanslar Homojen
4. Güvenlik/İstikrar	,038	,845	Varyanslar Homojen
5. Girişimcilik/Yaratıcılık	,056	,813	Varyanslar Homojen
6. Hizmet/Kendini Adama	,629	,429	Varyanslar Homojen
7. Saf Meydan Okuma/Rekabet	1,384	,240	Varyanslar Homojen
8. Hayat Tarzı	,001	,982	Varyanslar Homojen

Kariyer çapalarının alt boyutları için medeni durum açısından bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla; bekâr ve evli olmak üzere 2 grup olduğundan bağımsız örneklem

t testinden yararlanılmıştır. Teknik fonksiyonel yetkinlik kariyer çapası açısından varyanslar homojen olmadığından, t tablosunda eşit olmayan varyans varsayımı satırındaki anlamlılık düzeyi; diğer kariyer çapaları açısından ise varyanslar homojen olduğundan t tablosunda eşit varyans varsayımı satırındaki anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda kariyer çapalarının bazı alt boyutları medeni duruma göre farklılaşırken bazı alt boyutlarının ise medeni duruma göre herhangi bir farklılık göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre “Otonomi/Özerklik ve Girişimcilik/ Yaratıcılık” kariyer çapaları açısından (anlamlılık düzeyi: otonomi/özerklik: 0,028; girişimcilik/yaratıcılık: 0,003, ikisi de < 0,05) medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kariyer çapalarının diğer alt boyutları açısından ise medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H_{7C}, ve H_{7E} hipotezleri kabul edilmiş, diğer hipotezler ise reddedilmiştir. Medeni durum açısından farklılaşan 2 alt boyut için de bekârların ortalamalarının evlilerin ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda otonomi/özerklik ve girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapalarının bekâr bireylerde evli bireylere göre daha baskın olduğu sonucunda ulaşılabilir.

Tablo 52. Anova Tablosu Katılımcıların Kariyer Çapaları Alt Boyutlarının Medeni Durumlarına Göre Farklılığı

Değişken	Bekâr Ort.	Evli Ort.	Anlamlılık Değeri(p)	Sonuç
MEDENİ DURUM				
1. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	3,86	3,82	,516	Red
2. Genel Yönetmel Yetkinlik	3,22	3,12	,227	Red
3. Otonomi/Özerklik	3,72	3,55	,028	Kabul
4. Güvenlik/İstikrar	3,75	3,81	,391	Red
5. Girişimcilik/Yaratıcılık	3,71	3,45	,003	Kabul
6. Hizmet/Kendini Adama	3,80	3,75	,500	Red
7. Saf Meydan Okuma/Rekabet	3,56	3,44	,090	Red
8. Hayat Tarzı	3,91	3,86	,419	Red

-Katılımcıların Kariyer Çapaları Alt Boyutlarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılığı:

Katılımcıların kariyer çapaları alt boyutları ortalamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_8 hipotezinde test edilmiştir. Katılımcıların teknik fonksiyonel yetkinlik kariyer çapası ortalamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{8A} hipotezinde; genel yönetsel yetkinlik kariyer çapası ortalamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{8B} hipotezinde; otonomi/özerklik kariyer çapası ortalamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{8C} hipotezinde; güvenlik/ istikrar kariyer çapası ortalamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{8D} hipotezinde; girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapası ortalamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{8E} hipotezinde; hizmet/ kendini adama kariyer çapası ortalamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{8F} hipotezinde; saf meydan okuma/rekabet kariyer çapası ortalamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{8G} hipotezinde; hayat tarzı kariyer çapası ortalamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H_{8H} hipotezinde incelenmiştir.

Kariyer çapalarının alt boyutları açısından grup varyanslarının homojen olup olmadığını test etmek amacıyla Levene testi yapılmıştır. Levene testinin sonuçlarına göre eğitim düzeyi değişkeni için güvenlik/istikrar kariyer çapasının anlamlılık düzeyinin 0,002 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için güvenlik/istikrar kariyer çapası için grup varyansları homojen değildir. Diğer kariyer çapaları açısından ise anlamlılık düzeyi 0,05'ten daha büyük olduğu için eğitim düzeyi değişkeni için grup varyansları homojendir.

Tablo 53. Eğitim Düzeyleri Değişkeni İçin Kariyer Çapalarının Alt Boyutlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

Levene Testi Sonuçlar	df 1	df2	Sig	Sonuç
MEDENİ DURUM				
1. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	4	310	,072	Varyanslar Homojen
2. Genel Yönetmel Yetkinlik	4	310	,483	Varyanslar Homojen
3. Otonomi/Özeklik	4	310	,353	Varyanslar Homojen
4. Güvenlik/İstikrar	4	310	,002	Varyanslar Homojen Değil
5. Girişimcilik/Yaratıcılık	4	310	,242	Varyanslar Homojen
6. Hizmet/Kendini Adama	4	310	,249	Varyanslar Homojen
7. Saf Meydan Okuma/Rekabet	4	310	,412	Varyanslar Homojen
8. Hayat Tarzı	4	310	,524	Varyanslar Homojen

Kariyer çapalarının alt boyutları için eğitim düzeyleri açısından bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla; “ilköğretim, lise, önlisans, lisans, yüksek lisans/doktora” olmak üzere 5 grup olduğundan verilerin analizinde Anova testinden yararlanılmıştır. Güvenlik/İstikrar kariyer çapası açısından varyanslar homojen olmadığından, hangi gruplar arasında farklılık olduğunun anlaşılması için Tamhane testi sonuçları; diğer kariyer çapaları açısından ise varyanslar homojen olduğundan Tukey HSD testi sonuçları dikkate alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda kariyer çapalarının bazı alt boyutları eğitim düzeyine göre farklılaşırken bazı alt boyutlarının ise eğitim düzeyine göre herhangi bir farklılık göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre “Güvenlik/ İstikrar ve Girişimcilik/ Yaratıcılık” kariyer çapaları açısından (anlamlılık düzeyi: Güvenlik/istikrar: 0,030; girişimcilik/ yaratıcılık: 0,000, ikisi de $< 0,05$) eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kariyer çapalarının diğer alt boyutları açısından ise eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H_{8D} ve H_{8E} hipotezleri kabul edilmiş, diğer hipotezler ise reddedilmiştir. Eğitim düzeyi açısından farklılaşan 2 alt boyuta bakıldığında “Girişimcilik/Yaratıcılık” kariyer çapasındaki farklılaşmanın “ilköğretim-lise; ilköğretim-yüksek lisans ve lise- lisans” grupları

arasında olduğu tespit edilmiştir. “Güvenlik- İstikrar” kariyer çapasındaki farklılaşmanın ise “ ilköğretim-lise” grupları arasında olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeylerine göre bireylerin ortalamalarına bakıldığında ise güvenlik-istikrar kariyer çapasının lise mezunları için; girişimcilik-yaratıcılık kariyer çapasının ise ilköğretim mezunları için baskın olduğu söylenebilir.

Tablo 54. Anova Tablosu Katılımcıların Kariyer Çapaları Alt Boyutlarının Medeni Durumlarına Göre Farklılığı

Değişken	İ.Ö	Lise	Ön Lisans	Lisans	YL/ Dok.	Anlamlılık Düzeyi	Sonuç
EĞİTİM DÜZEYİ							
1. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	3,67	3,93	3,90	3,79	3,84	,153	Red
2. Genel Yönetmel Yetkinlik	3,19	3,13	3,21	3,21	3,21	,894	Red
3. Otonomi/Özeklik	3,77	3,66	3,62	3,67	3,56	,690	Red
4. Güvenlik/İstikrar	3,55	3,91	3,78	3,71	3,78	,030	Kabul
5. Girişimcilik/Yaratıcılık	3,96	3,75	3,62	3,40	3,43	,000	Kabul
6. Hizmet/Kendini Adama	3,83	3,81	3,79	3,75	3,70	,833	Red
7. Saf Meydan Okuma/Rekabet	3,65	3,54	3,64	3,41	3,46	,186	Red
8. Hayat Tarzı	3,90	3,84	4,03	3,90	3,85	,597	Red

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı kariyer çapaları ve motivasyon araçları açısından kuşakların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerini incelemektir. Araştırmada, kariyer çapaları ve motivasyon araçlarının cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri de araştırılmıştır. Bu amaçla katılımcıların kariyer çapaları ve motivasyon araçlarına ilişkin ortalamaları karşılaştırılmış ve bazı farklılıklar tespit edilmiştir.

Bu araştırmada motivasyon araçları açısından “Y-X” ve “Y-Z” kuşakları arasında anlamlı farklılıklar bulunurken “X-Z” kuşakları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Motivasyon araçlarının alt boyutlarına bakıldığında ekonomik motivasyon araçları açısından “Y-Z” kuşakları arasında; psiko-sosyal motivasyon araçları açısından “Y-X” ve “Y-Z” kuşakları arasında ve örgütsel yönetsel motivasyon araçları açısından “Y-X” ve “Y-Z” kuşakları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Gerek motivasyon araçları gerekse motivasyon araçlarının alt boyutları açısından Y kuşağının diğer kuşaklardan farklılaştığı, “X ve Z” kuşaklarının ise motivasyon araçları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda kuşakların motivasyonunu sağlamak için X ve Z kuşaklarına yönelik olarak benzer motivasyon araçlarını kullanmak; Y kuşağına yönelik olarak ise farklı politikalar geliştirmek işletmeler açısından faydalı bir yaklaşım olacaktır.

Araştırmanın diğer bir değişkeni olan kariyer çapaları açısından ise teknik fonksiyonel, otonomi/özerklik, güvenlik/istikrar, hizmet/kendini adama, saf meydan okuma/rekabet, hayat tarzı kariyer çapaları açısından kuşaklar için herhangi bir anlamlı farklılık gözlemlenmezken; genel yönetsel yetkinlik ve girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapaları için kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Genel yönetsel yetkinlik kariyer çapası için “X-Z” kuşakları açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapası için ise “Z-Y” ve “Z-X” kuşakları açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Kuşakların ortalamalarına bakıldığında girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapasının Z kuşağında diğer iki kuşağa göre daha baskın olduğu; genel yönetsel yetkinlik kariyer çapasının ise X kuşağında Y ve Z kuşaklarına göre daha az baskın olduğu söylenebilir. Bu nedenle Z kuşağına

girişimcilik ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri fırsatlar yaratan işler verilmesi onların değeriendirilmesi açısından isabetli bir yaklaşım olacaktır.

Kuşakları en çok motive eden araçlara bakıldığında; X ve Z kuşakları açısından onları en çok motive eden motivasyon araçlarının ekonomik motivasyon araçları olduğu gözlemlenmiştir. Y kuşağı için ekonomik motivasyon araçları ve örgütsel-yönetmel motivasyon araçları aynı ortalama değerielerini almıştır. Bu nedenle Y kuşağı açısından ekonomik motivasyon araçları ve örgütsel-yönetmel motivasyon araçları eşit düzeyde motive edici etkiye sahiptir.

Kariyer çapaları açısından ise X kuşağı için teknik fonksiyonel kariyer çapasının; Y ve Z kuşakları açısından ise hayat tarzı kariyer çapasının en baskın kariyer çapası olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte X kuşağının teknik fonksiyonel yetkinlik ile hayat tarzı kariyer çapası ortalamaları oldukça yakındır; aynı durum Z kuşağı açısından da geçerlidir. Bu nedenle X kuşağının teknik yönünü kullanabilecekleri, uzmanlık gerektiren işlerde değeriendirilmesi ve her üç kuşak için de iş-yaşam dengesini sağlayıcı uygulamalar yapılması faydalı olabilecektir.

Motivasyon araçları açısından cinsiyet ve medeni durum değerişkenleri için herhangi bir anlamlı farklılık gözlemlenmezken; eğitim düzeyleri için “lise-ön lisans” ve “lise-lisans” grupları açısından anlamlı farklılıklar görülmüştür. Lise mezunları için ekonomik motivasyon araçlarının; önlisans ve lisans mezunları için ise örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının onları motive etmede daha baskın oldukları söylenebilir.

Kariyer çapaları açısından ise cinsiyet değerişkeni için genel yönetmel yetkinlik, girişimcilik/yaratıcılık ve saf meydan okuma/rekabet kariyer çapaları açısından anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Her üç kariyer çapası açısından da erkeklerin ortalamaları kadınlara göre daha yüksektir. Bu durumda erkeklerin daha rekabetçi şartlarda, girişimcilik ve yaratıcılık özelliklerini daha fazla kullanmaya istekli oldukları ve yönetim kademesinde yer alma arzularının kadınlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Kariyer çapaları açısından medeni durum değerişkeni için otonomi/özerklik ve girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapaları açısından anlamlı bir farklılık olduğu

gözlemlenmiştir. Her iki kariyer çapası açısından da bekâr bireylerin ortalamaları evli bireylere göre daha yüksektir. Bu durumda bekâr kişilerin bağımsızlıklarına daha fazla önem verdikleri ve girişimci yönlerinin daha baskın olduğu söylenebilir.

Kariyer çapaları açısından eğitim düzeyi değişkeni için güvenlik/istikrar ve girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapaları açısından anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Güvenlik/istikrar kariyer çapasının lise mezunlarında diğer eğitim düzeylerinden mezun kişilere oranla daha baskın olduğu görülmektedir. Bu nedenle lise mezunlarının iş güvencesi daha yüksek olan işlerde istihdam edilmelerinin onlar açısından önem taşıdığı ve bunun için istekli oldukları söylenebilir. Girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapası ise ilköğretim mezunlarında daha baskın olup bu durumun ortaya çıkmasında hayal güçlerinin etkisi olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sadece bir sektör üzerinde ve bir ilde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle bu konuda yapılacak yeni çalışmalarda, farklı sektörler ve bölgeler de araştırma kapsamına eklenebilir ya da yeni araştırmalar farklı sektörlerde ve bölgelerde gerçekleştirilebilir. Özellikle önümüzdeki yıllarda Z kuşağının iş hayatına girmesiyle birlikte araştırmanın çok daha farklı sektörlerde yapılma imkânı doğabilecektir.

Bu araştırmada motivasyon araçları ve kariyer çapaları yalnızca X,Y ve Z kuşakları için ele alınmıştır. Yapılacak yeni araştırmalarda bebek patlaması ve sessiz kuşak da çalışmaya dâhil edilebilir veya literatürdeki daha farklı kuşak sınıflandırmalarına göre konu ele alınabilir ve detaylandırılabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, Maslow: “A theory of human motivation”, , **Psychological Review**, C:L, No:4, 1943, ss. 370-396
- Adıgüzel, Orhan: “Schein’in Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C: XIV, No:2, 2009, ss. 277-292
- Adıgüzel, Orhan, Zeynep H. Batur, Nisa Ekşili: “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:I, No:19, 2014, ss. 165-182
- Aka, Bahattin: “Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma”, (Doktora Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2017)
- Aka, Bahattin: “Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C:IX, No:20, 2017, ss. 118-135
- Akdemir, Ali, Gönül Konakay: “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C:II, No:2, 2014, ss. 11-42
- Altıntuğ, Nevriye: “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu Ve Geleceğin Tüketici Profili”, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C:IV, No:1, 2012, ss.203-212
- Altuğ, Duygu: “**Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönteimi Anlayışı İçinde**, Ankara, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1997
- Arık, İ. Alev: “**Motivasyon ve Heyecana Giriş**, İstanbul, Çantay Kitabevi, 1996”

- Armstrong, Michael: **Employee Reward**, Third Edition, London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2002
- Arslan, Aykut,
Selva Staub: “Kuşak Teorisi Ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma”, **Kafkas University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal**, C:VI, No:11, 2015, ss.1-24
- Ataman, Göksel: **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, 2.baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi 2002
- Atılğan, Turan: **İşletme Yönetimi**, İzmir, Meta Basım Matbaacılık, 2007
- Aycan, Zeynep,
Rabindra N.
Kanungo, Manuel
Mendonça: **Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim**, 1.Baskı, İstanbul, Koç Üniversitesi Yayınları, 2016
- Ayhün, S. Erden: “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C:II, No:1, 2013, ss. 93-112
- Aytaç, Serpil,
Aşkın Keser: **Çalışma Yaşamında Kariyer**, 3.baskı, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2017
- Aytaç,Serpil: **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, 1.Baskı, İstanbul, Epilson Yayınları, 1997
- Aytürk, Nihat: **Örgütsel ve Yönetimsel Davranış: Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2010
- Bacanlı, F. : “Özellik Faktör Uyumlu Kuramlar’’, **Mesleki Rehberlikler ve Kariyer Danışmanlığı**, ed. Binnur Yeşilyaprak, 4.Baskı, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2013, ss. 91-121
- Bahar, Emel: **İşletme Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul Beta Basım Yayım, 2011
- Balçık, Bahaettin: **İşletme Yönetimi**, 2.Baskı, Konya, Atlas Kitabevi, 1997

- Baltaş, Acar: **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 8.Baskı, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2008
- Barlı, Önder: **Davranış Bilimleri**, Erzurum, Aktif Yayınevi, 2007
- Barlı, Önder: **Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış**, 4.Baskı, Erzurum, Aktif Yayınevi, 2010
- Barlı, Önder, Özen, Üstün: “Maddi Değer Taşımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: XII, No:2, 2008, ss. 437-455
- Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004
- Bastem, Kader, Şadi E. Şeker: “Veri Madenciliği Yöntemleri İle Twitter Üzerinden MBTI Kişilik Tipi Analizi”, **YBS Ansiklopedi**, C: IV, No:2, 2017, ss.3-10
- Başaran, İ. Ethem: **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, Ekinoks Eğitim Danışmanlık, 2008
- Batmaz, Şeyma: “Örgütlerde Motivasyonun Önemi”, **Standart Dergisi** C: XLI, No: 491, 2002, ss. 45-48
- Batur, H. Zeynep, Orhan Adıgüzel: “Schein’ in Kariyer Değerleri Perspektifinde Öğrencilerin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Isparta İli Fen Lisesi Öğrencileri Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, No:42, 2014, ss.327-348
- Bayhan, Vehbi: “Milenyum Veya Y Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Örgüt Bağlamı”, **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, C:II, No:3, 2014, ss. 8-25
- Baykal, Besim: **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul Üniversitesi Yayın No:2524, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayın No:428, 1978

- Bayraktaroğlu, Serkan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.Baskı, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2015
- Bayram, Nuran, Sevda Gürsakal, Serpil Aytaç: “Öğrencilerinin Kariyer Değerlerini Açıklamada Kişiliğin Etkisi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C: XII, No:2, 2012, ss. 181-189
- Baysal, Can A., Erdal Tekarslan: **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2.baskı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Avcıol Yayınları, 1996
- Becerikli, S. Yıldırım: “Kuşaklararası İletişim Farklılığı:Bilim Teknoloji ve Yenilik Haberleri Üzerinden Bir Odak Grup Çalışması”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, C:VIII, No:1, 2013, ss. 5-18
- Bernold, E. Leonhard, Simaan M. AbouRizk: **Managing Performance in Construction**, First Edition, New Jersey, John Wiley&Sons Inc., 2010
- Bingöl, Dursun: **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım , 2016
- Bolat, Tamer, Oya A. Seymen, Oya İ.Bolat, Barış Erdem: **Yönetim ve Organizasyon**, 2.baskı, Ankara, Detay Yayıncılık, 2009
- Bozyiğit, Sezen, Eda Yaşa: “Y Kuşağı Tüketicilerinin Cep Telefonu ve GSM Operatörleri Tercihi: Mersin İlindeki Üniversite Öğrencilerinin Tercihlerini Belirlemeye Yönelik Pilot Bir Araştırma”, **Çağ University Journal Of Social Sciences**, C:IX, No:1, 2012, ss.29-46
- Brown. Duane: **Career Choice and Development**, First Edition, San Francisco Jossy-Bass Publication, 1990
- Buchanan, A. David, **Organizational Behaviour: An Introductory Text**, New Jersey, Prentice Hall International, 1985
- Budak. Gülay, Gönül Budak: **İşletme Yönetimi**, 7.Baskı, İzmir, Barış Yayınları, 2013

- Can, Halil,
Öznur A. Azizoglu,
Erol M. Aydın: **Örgütsel Davranış**, 2.baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2015
- Can, Halil,
Semra Güney: **Genel İşletme**, 2.Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2011
- Can, Halil,
Şahin Kavuncubaşı,
Selami Yıldırım: **“Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1995
- Cevher, Ezgi: “Üniversitelerde Kariyer Planlama Faaliyetleri Ekseninde Kariyer Merkezlerine Yönelik Bir Araştırma”, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:V, No:2, 2015, ss.164-177
- Ceylan, Adnan: **Yönetimde İnsan ve Davranışı**, 3.baskı, İstanbul, Marka ve Ötesi Yayınları, 2014
- Ceylan, Ali: “X Ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014)
- Cole, Gerald A. : **“Management theory and practice**, Sixth Edition, Boston, South-Western Cengage Learning EMEA, 2004
- Cron, L. William,
Alan J. Dubinsky,
Ronald E. Michaels: “The Influence of Career Stages On Components Of Salesperson Motivation”, **The Journal of Marketing**, C: LII, No:1, 1988, ss. 78-92
- Crumpacker, Martha,
Jill M. Crumpacker: “Succession Planning And Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values And Attitudes A Relevant Factor Or A Passing Fad?”, **Public Personnel Management**, C:XXXVI, No:4, 2007, ss. 349-369
- Cüceloğlu, Doğan: **“İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**, 4.Baskı, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1993
- Çiftçi, Birgül: “Kariyer Planlama”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, ed. Uğur Dolgun, 4.Baskı, Bursa, Ekin Yayınevi, 2018, ss.137-164

- Danziger, Nira,
Dalia Rachman
Moore,
Rony Valency: “The Construct Validity of Schein’s Career Anchors Orientation Inventory’”, **Career Development International**, C: XIII, No:1,2008, ss. 7-19
- Danziger, Nira,
Rony Valency: “Career Anchors: Distribution and Impact on Job Satisfaction, the Israeli case”, **Career Development International**, C:XI, No:4,2006, ss.293-303
- Davis, Keith: **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, Çev. Kemal Tosun, 5.Baskı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No:136, 1988
- Demirkaya, Harun,
Ali Akdemir,
Engin Karaman,
Özlem Atan “Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C:VII, No:1, 2015, ss. 186-204
- Deniz, Mehmet: “İşletme Yönetiminde Motivasyon”, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, ed. Mehmet Tikici, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005, ss. 126-172
- Dessler, Gary: **Personnel Management**, Fourth Edition, New Jersey, Prentice Hall, 1988
- Dogani, Oğuzhan,
Tayfun Aysal: **Yönetim ve Motivasyon**, 1.Baskı, İstanbul, Kavim Yayıncılık, 2009
- Durmaz, Mustafa: **Kişilerarası İletişim ve Motivasyon**, 3.baskı, Bornova- İzmir, Ege Üniversitesi Basımevi, 2006
- Dündar, Gönen: “Kariyer Geliştirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2015, ss. 267-299

- Edinsel, Sercan,
Adıgüzel, Orhan: “Edgar Schein’ in Kariyer Çapaları Işığında Burçlar ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C: IV, No: 2, 2014, ss.158-177
- Efil, İsmail: **Yönetim ve Organizasyon**, 9.Baskı, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 2007
- Eliason, T. Grafton,
John Patrick: **Career Development in the Schools**, Netharlands, Information Age Publishing, 2008
- Erbaşlar, Gazanfer: **Örgütsel Davranış**, 1.Baskı, Ankara, Nobel Akademi Yayıncılık, 2015
- Erdoğan, Nihat: **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, 1.Baskı Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003
- Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 13.baskı ,İstanbul, Basım Yayın Dağıtım, 2012
- Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 14.baskı ,İstanbul, Basım Yayın Dağıtım, 2014
- Ergan, E. Güngör,
Birsan Ş. Kütük,
Recai Coştur: **Davranış Bilimleri**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2012
- Eroğlu, Feyzullah: **Davranış Bilimleri**, 14.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2015
- Ertürk, Mümin: **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 10.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2017
- Ertürk Mümin: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2011
- Eryılmaz, Ali,
Tansu Mutlu: “Yaşam Boyu Gelişim Yaklaşımı Perspektifinden Kariyer Gelişimi ve Ruh Sağlığı”, **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar Dergisi**, C: IX, No:2, 2017, ss.227-249

- Ereş, Figen,
Temel Çalık Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Ankara, Gazi Kitabevi, 2006
- Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.baskı, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 2001
- Flippo, B.Edwin: **Personnel Management**, Fifth Edition, New York, McGraw-Hill, 1980
- Francis, T. Achana, Joseph T. O’Leary “The Silent Generation”, **Journal of Vacation Marketing**, C:XIV, No:3, 2008, ss. 237-252
- Genç, Nurullah: **Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon**, 2.baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2010
- Gezen, Tuba, Özlem Köroğlu “Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Seçimine Etki Eden Kariyer Çapalarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: XVI, No:2, 2014, ss. 213-234
- Gözüm, Perihan, Süleyman Karaçor “Mobbing Algısı İle Motivasyon İlişkisi: Kamu ve Özel Kurum Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: IX, No: 20, 2017, ss. 498-515
- Güler, E.: “İş Dünyasının Z Kuşağı İle İmtihani”, **Para Ekonomi Dergisi**, Ekim, ss. 56-58
- Gültekin, Sebahattin, Zakir Gül, Mustafa C. Ünal: “Motivasyon”, **Organizasyon Teorileri: Klasik ve Modern Perspektifler**, ed. Sebahattin Gültekin, 1.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2013, ss.327-355
- Güneri, O.Y: “Psikodinamik Yaklaşımlar”, **Mesleki Rehberlikler ve Kariyer Danışmanlığı**, ed.Binnur Yeşilyaprak, Ankara, Pegem, 2013
- Güney, Salih **Örgütsel Davranış**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2012.

- Gümüş, Sefer,
Beşir Sezgin **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi,**
1.Baskı, İstanbul, Hiperlink Yayınları, 2012
- Gürbüz, Sait,
Ünsal Sığırı: **Kariyer Çapalarının, Temel Benlik Değerlendirmesi ve Kültürel Değerler İle İlişkisi: Türkiye ve ABD Karşılaştırması 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,** İzmir, 24-26 Mayıs 2012
- Haeberle, Kevin,
Jami Herzberg,
T. Hobbs: “Leading The Multigenerational Work Force: A Proactive Approach Will Cultivate Employee Engagement And Productivity”, **Healthcare Executive**, C:XXIV, No: 5, 2009, ss. 62-64
- Halil, Can,
Selami Yıldırım,
Ahmet
Kavuncubaşı: **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi,** 4.Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001
- Hiriappappa, B. **Organizational Behavior,** New Delhi, New Age International Publishers, 2009
- Huse, F. Edgar,
James L. Bowditch: **“Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing,** Second Edition, Boston, Addison- Wesley Publishing Company, 1977
- İbicioğlu, Hasan: **İnsan Kaynakları Yönetimi: Geleneksel ve Stratejik Perspektif,** 2.Baskı, Ankara, Alter Yayıncılık, 2010
- İbicioğlu, Hasan,
Orhan Adıgüzel,
Umut Can Öztürk: “Kariyer Danışmanlığını Bir Sonraki Adıma Taşımak: Süreç Danışmanlığı Perspektifinde Kariyer Çapaları Kullanımı ve Bir Uygulama”, **Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar, Bildiri Kitabı,** C:III, Bölüm: XIV, 27-29 Mayıs 2011, ss. 1928-1935
- İçerli, Leyla: “Motivasyon”, **Örgütsel Davranış,** ed. Edip Özücü, Engin Üngören, 1.Baskı, İstanbul, Lisans Yayıncılık, 2013, ss.232-272
- İzmirlioğlu, Kerim: “Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muğla, 2008)
- İncir, Gülten: **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış,** Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1984

- İncir, Gülten: **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1990
- Jiang, J. James, Gary Klein: “Supervisor Support and Career Anchor Impact on The Career Satisfaction of The Entry-Level Information Systems Professional”, **Journal of Management Information Systems**, C:XVI, No:3, 1999, ss. 219-240
- Kamaşak, Rıfat, Füsün, Bulutlar: “Kişilik, Mesleki Tercih ve Performans İlişkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C:II, No:2, 2010, ss.119-126
- Karcıoğlu, Fatih: **Kariyer Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul, Karizma Yayınları, 2001
- Kaynak, Tuğray: **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990
- Keleş, H. Necla: “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C:III, No:2, 2011, ss. 129-139
- Kesici, Şahin: “İş Motivasyonu”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, ed. Hüseyin Izgar, 2.Baskı, Konya, Eğitim Kitabevi, 2008, ss. 79-131
- Kevük, Mehmet, Süleyman Kevük: **İşletme Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2008
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 13.baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2011
- Kondalkar, V.G: **Organizational Behaviour**, First Edition, New Delhi, New Age International Publishers, 2007
- Kreitner, Robert, Angelo Kinicki: **Organizational Behavior**, Fifth Edition, New York, McGraw-Hill, 2001
- Kulaksızoğlu, Adnan **Ergenlik Psikolojisi**, 6.Baskı, İstanbul, Remzi Kitavi, 2004
- Kural, Hatice “Öğrencilerin Öğrenme Stillerinin Fen ve Teknoloji Dersi Akademik Başarılarına ve Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Ana Bilim Dalı, Aydın, 2009)

- Kurgun, Osman A: **Örgütsel Davranış**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2013
- Kutanis, R. Özen: **Örgütlerde Davranış Bilimleri: Ders Notları**, 6.Baskı, Sakarya, Sakarya Yayınevi, 2014
- Kuyucu, Mihalıs: “Y Kuşağı Ve Facebook: Y Kuşağının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C:XIII, No:49, 2014, ss. 55-83
- Kuzgun, Yıldız: **“Meslek Rehberliği ve Danışmanlığına Giriş**, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2003
- Kuzgun, Yıldız: **Meslek Danışmanlığı: Kuramlar ve Uygulamalar**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2000
- Kuzu, Leman **Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu**, İstanbul, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, 2015
- Kyles, Dana: “Managing Your Multigenerational Workforce”, **Strategic Finance**, C: LXXXVII, No: 6, 2005, ss. 52-55
- Lancaster, Lynne C., David Stillman: **When Generations Colide: Who They Are Why They Clash, How To Solve The Generational Puzzle At Work**, New York, Harper Collins,2002
- Lehto Y. Xinran, Jang S. Achana, “Exploring Tourism Experience Sought A Cohort Comparison Of Baby Boomers And The Silent Generation, **Journal of Vacation Marketing**, C:XIII, No:3, 2008, ss.237-252
- Levickaite, Rasa “Generations X,Y,Z: How Social Networks From The Concept Of The World Without Borders (The Case The Lithuania), **LIMES: Cultural Regionalistics**, C:III, No:2, 2010, ss. 170-183
- Luthans, Fred **Organizational Behavior**, Sixth Edition, New York, McGraw-Hill, 1992.
- Lurhans, Fred **Organizational Behavior: An Evidence Based Approach**, Twelfth Edition , New York, McGraw-Hill 2015
- Malik, Muhammed Ehsan, Basharat Naaem “Towards Understanding controversy on Herzberg theory of motivation”, **World Applied Sciences Journal** C: XXIV, No:8, 2013 ss. 1031-1036

- Mansfield, Robert **Career and Individual Strategies: Man and Organization**, London, George Allen & Unwin Ltd., 1993
- Margulies, Jeff S., **New Designs of Work Groups: Applications of**
Brian H. Kleiner **Empowerment**, Bradford, MCB UP Ltd., 1995
- Martin, John: **Organizational Behavior and Management**, Third Edition, London, Cengage Learning EMEA, 2005
- McCrindle, Mark, “Generations Defined”, **Ethos**, C: XVIII, No:1, 2010, ss. 8-13
Emily Wolfinger:
- Metin, Selda, “X Ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması:
Duygu Kızıldağ: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:XIV, No:40, 2017, ss. 340-363
- Middlemist, Dennis **Organizational Behavior: Managerial strategies for**
R., Michael A. Hitt: **Performance**, Minnesota, West Publishing, 1988
- Mohamed, R.K.M.H, “The Relationship between McGregor’s X-Y Theory
Nor, C.S.M: Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, C: III, No:5, 2013, ss. 715-720
- Mondy, R. Wayne, **Human Resource Management**, Sixth Edition, New Jersey,
Robert M. Noe: Prentice Hall, 1996
- Nair, R.Suja: **Organisational Behavior: Text&Cases** Mumbai, Himalaya Publishing House, 2010
- Nelson, D. Lebra, **Organizational Behavior**, New York, West Publishing
James Campbell Company, 1997
Quick:
- Oh, Eunjung, “Generational Differences and the Integration of Technology in
Thomas C.Reeves: Learning, Instruction and Performance”, **Generational Differences in Handbook of Research On Educational Communications And Technology** ed. J Michael Spector, M.David Merrill, Jeroen Van Merriënboer, Marcy P. Driscoll, Third Edition, New York, Taylor & Francis Group, 2008, 296-313

- Okan, Elif Yolbulan, Neva Yalman: “Türkiye’de Tartışmalı Reklamlar: Kuşaklar Arası Karşılaştırma” **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:XXXI, No:2, 2013, ss.135-152
- Olca, Atınç, Mehmet, Düzgün: “Turizm Eğitimi Gören Öğrencilerin Meslek Seçimlerinin Kariyer Çapaları ile Uygunluğunun Değerlendirilmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, C: XXIV, No:3, 2016, ss.1127-1148
- Onaran, Oğuz: **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, Yayın No:470, 1981
- Oral, Saime, Zeynep Kuşluvan: “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, C: III, No:3, 1997, ss. 93-116
- Örücü, Edip: **Modern İşletmecilik**, 1.Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2006
- Özdaşlı, Kürşat: “Motivasyon ve Motivasyon Kuramları”, **Davranış Bilimleri**, ed. Mustafa Paksoy, 1.Baskı, İstanbul, Lisans Yayıncılık,2013, ss.249-272
- Özdemir, Serkan: “Ön Lisans Muhasebe Öğrencilerinin Kariyer Planlamasını Etkileyen Unsurlar: Ege Bölgesinde Bir Araştırma” **World of Accounting Science**, C: XII, No:2, 2010, ss.103-121
- Özdemir, Yasemin, Rana Özen Kutanis: “Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Eğilimi Arasındaki İlişki: Bir Örnek Olay”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, C: XXI, No:1, 2011, ss.98-129
- Özden, M. Cemil: **Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonel’ in El Kitabı**, İstanbul, Ümit Yayıncılık, 2002
- Özden, Yüksel: **Eğitimde Yeni Değerler** 1.Baskı, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 2002
- Özen, Yener: “Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler” **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi**, No:3, 2011, ss. 81-96
- Özer, S. Pınar, Tayfun Topaloğlu: “Motivasyonda Kapsam Kuramları”, **Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, ed. Celalettin Serinkan, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2008, ss.83-132

- Özgen, Hüseyin,
Azim Öztürk,
Azmi Yalçın: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Ankara, Nobel Kitabevi, 2002
- Özkalp, Enver,
Çiğdem Kirel: **Örgütsel Davranış**, 7.Baskı, Bursa, Ekin Yayınevi, 2016
- Öztürk, Mehmet: **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, 1.Baskı, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2003
- Özyürek, Ragıp: **Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Kuramları: Çocuk ve Ergenler için Kariyer Rehberliği Uygulamaları**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2013
- Paksoy, Mahmut: **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Çantay Kitabevi, 2002
- Paşamehmetoğlu,
Ayşın,
Hakkı O. Yeloğlu: “Motivasyon”, **Örgütsel Davranış**, ed.Ünsal Sıgır, Sait Gürbüz, 3.baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2015, ss.137-174
- Pilavcı, Dilek “Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana, 2007)
- Robbins, P. Stephen, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, çev. Ayşe Öztürk, Eskişehir, ETAM A.Ş, 1994(b)
- Robbins, P. Stephen,
Timothy A. Judge: **Örgütsel Davranış**, Çev. İnci Erdem, 14.baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2012
- Sabuncuoğlu,
Zeyyat: **Çalışma Psikolojisi**, 2.baskı, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1984
- Sabuncuoğlu, Zeyyat,
Melek V. Tüz: **Örgütsel Davranış**, 5.Baskı, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 2013
- Schein, H. Edgar: **Career Anchors, Participant Workbook**, Third Edition, USA, John Wiley & Sons Inc., 2006

- Schein, H. Edgar: **Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates**, Cambridge, Sloan School of Management MIT, 1978
- Schein, H. Edgar: **Career Dynamics: Matching Individual And Organizational Needs**, Boston Addison-Wesley Publishing Company, 1978
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn: **Organizational Behavior**, Seventh Edition, New Jersey John Wiley&Sons Inc., 2002
- Seçkin, F. Sedef: “Türkiye’nin Kuşak Profili”, **Capital Dergisi**, No:12, 2000, ss.100-106
- Senbir, Hakan: **Z Son İnsan Mı?**, 1.Baskı, İstanbul, “O” Kitaplar, 2004
- Serçemli, Murat, Ersin Kurnaz, Muhammet Özcan: ““Y Kuşağı Öğrencilerinin Muhasebe Eğitimine Bakışı: Atatürk Üniversitesi İİBF’de Bir Araştırma” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:XX, No:1, 2015, ss. 261-276
- Siyez, M. Diğdem: “Gelişimsel Yaklaşımlar”, **Mesleki Rehberlik Ve Kariyer Danışmanlığı: Kuramdan Uygulamaya**, ed. Binnur Yeşilyaprak, 4.Baskı, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2013, ss. 172-217
- Soysal, Abdullah: “Kariyer Yönetimi”, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, ed. İsmail Bakan, İstanbul, Beta Yayınları, 2004 ss.122
- Soysal, Abdullah, Adnan Çelik, Sedat Alıcı: “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği”, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**
- Sökmen, Alptekin: **Örgütsel Davranış**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2013.
- Sudak, K. Melike, Murat Çemberci, Saim Aşçı, Sabri Öz, “Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi”, **Ajit-e: Online Academic Journal Of Infotmation Technology**, C:V, No:15, 2014, ss. 57-74

- Süral, P. Özer,
Engin D. Eriş,
Ömür N. Özmen
Timurcanday::
“Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”,
Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, No:38, 2013, ss.
123-142
- Sürekli, Derya,
Suna Tevrüz:
“Davranış Düzeltmede GÜDÜ Teorilerinin Katkısı”, **Endüstri ve
Örgüt Psikolojisi**, ed. Suna Tevrüz, 2.baskı, Ankara, Türk
Psikologlar Derneği, 1997, ss. 33-43
- Strauss, William,
Neil Howe:
The New Generation Gap, Boston, Atlantic- Boston,1991
- Şenturan Şermin:
Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış, 1.Baskı, İstanbul, Beta
Yayıncılık, 2014
- Şimşek, Eylem:
“Motivasyon”, **Davranış Bilimleri**, ed. Ali Şimşek, Ömer
Eroğlu, Konya, Eğitim Kitabevi, 2013, ss. 165-202
- Şimşek, M. Şerif,
Adnan Çelik:
Yönetim ve Organizasyon, Konya, Eğitim Akademi Yayınları,
2009
- Şimşek, M. Şerif,
Adnan Çelik,
Tahir Akgemici:
Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 8.baskı,
Konya, Eğitim Kitabevi, 2014
- Şimşek, M. Şerif,
Serdar H.Öge:
İnsan Kaynakları Yönetimi, Konya, Eğitim Akademi
Yayınları, 2009
- Tatar, Tevfik,
Mithat M. Üner:
İşletmecilik İlkeleri, Ankara, Gazi Büro Yayınları, 1992
- Tevrüz, Suna,
İnci Erdem,
Tülay Bozkurt:
Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım, 4.Baskı,
Ankara, Nobel Akademi Yayıncılık,2016
- Tınaz, Pınar:
**Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar: Motivasyon, İş Tutumları,
İş Stresi, İletişim, Mülakat, Performans Değerlendirme, Eğitim,
Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü, İş Etiği, Mobbing**, 2.baskı, İstanbul,
Beta Basım Yayım, 2009

- Toduk, Yeşim: **2023 Lideri**, İstanbul, CEO Plus Yayıncılık, 2014
- Tortop, Nuri,
Burhan Aykaç,
Hüseyin Yayman,
M. Akif Özer: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.Baskı, Ankara, Nobel Akademi Yayıncılık, 2013
- Toruntay, Hatice “Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011)
- Tosi, Henry L.,
John R. Rizzo,
Stephen J.Carroll: **Managing Organizational Behavior**, Third Edition, Oxford, Blackwell, 1994
- Tozkoparan,
Güler: “Motivasyonda Süreç Kuramları”, **Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, ed Celalettin Serinkan, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2008, ss.83-132
- Tuncer, Doğan,
Doğan Y. Ayhan,
Demet Varoğlu: **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 6.Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2014
- Tunçer, Polat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ekin Yayınevi, 2011
- Tutar, Hasan: **Örgütsel Davranış: Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından**, İstanbul, Seçkin Yayıncılık, 2016
- Us, A. Talat: **İşletmelerde Motivasyon**, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007
- Varol E.Sait: **Kariyer Yönetimi, Planlanması ve Yeni Gelişmeler** İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 4292, 2001
- Yalçın, Selçuk: **Personel Yönetimi**, 7.baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2002

- Yarnall, Jane: "Career Anchors: Results of an Organisational Study in the UK", **Career Development International**, C: III, No:2,1998 ss.56-61
- Yeşil, Yeliz,
Fatma Fidan:: "Türkiye’de Y Kuşağının E-İletişim Kullanımı: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma", **Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi**, C:III, No:1, 2017 ss. 100-109
- Yeşiltaş, Murat: "Motivasyon ve Farklılıkların Yönetimi", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, ed. Muharrem Tuna, 1.Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık, 2016, ss.280-327
- Yeşilyaprak, Binnur: "Mesleki Gelişim Kuramları Üzerine Bir Eleştirel Değerlendirme, **Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Dergisi**, C:II. No:6, 1995, ss.43-49
- Yeşilyaprak, Binnur: **Mesleki Rehberlikler ve Kariyer Danışmanlığı**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2013
- Yılmaz, Aydın,
Cemal Eroğlu: **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, 3.baskı, Ankara, Detay Yayıncılık, 2012
- Yurtsever, Hidayet: "Kişilik Özelliklerinin Stres Düzeyine Etkisi ve Stresle Başa Çıkma Yolları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İzmir, 2009)
- Yüksekbilgili, Zeki: "Türk Tipi Y Kuşağı", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C:XII, No:45, 2013, ss. 343-353
- Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Volkan Matbaacılık, 1997

EKLER

EK – 1. Motivasyon Araçları ve Kariyer Çapaları Anketi

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, X,Y ve Z kuşaklarının hangi araçlar tarafından motive edildiğini tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Her bir soruyu eksiksiz yanıtlamanız araştırmanın güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Bilgiler tamamen akademik amaçla toplanmaktadır. Araştırmacılar dışında hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

İfade No	Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi yandaki ölçeği kullanarak (x) olarak işaretleyiniz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Aylık ücrete yapılacak zam beni iş yapma konusunda isteklendirir					
2	İş yerinde primli ücret sistemi uygulanması beni iş yapma konusunda isteklendirir					
3	İşletmenin karını benimle paylaşması beni iş yapma konusunda isteklendirir					
4	İşletmenin yemek, ulaşım, giyecek gibi yardımlarda bulunması beni iş yapma konusunda isteklendirir					
5	Özel sağlık sigortası ve emeklilik güvencesi sağlanması beni iş yapma konusunda isteklendirir					
6	İşyerinde sorumluluk almak ve inisiyatif verilmesi beni iş yapma konusunda isteklendirir					
7	İş ortamında takım çalışmasının yapılması beni iş yapma konusunda isteklendirir					
8	Çalışma arkadaşlarım ve yöneticilerim tarafından takdir edilmek beni iş yapma konusunda isteklendirir					
9	İşletmede terfi ve yükselme olanaklarının bulunması beni iş yapma konusunda isteklendirir					
10	İşletme tarafından, çalışma saatleri dışında organize edilen sosyal aktiviteler (gezi, yemek, eğlence vb.) beni iş yapma konusunda isteklendirir					
11	Yöneticilerimin işle ilgili konularda öneri ve düşüncelerimi alması beni iş yapma konusunda isteklendirir					

12	Uygun iş ortamı ve çalışma koşulları beni iş yapma konusunda isteklendirir						
13	İşletmede rekabet ortamının varlığı beni iş yapma konusunda isteklendirir						
14	İşletmenin çalışanlarına adil davranması beni iş yapma konusunda isteklendirir						
15	Özel günlerde çalışanlara yönelik aktiviteler yapılması beni iş yapma konusunda isteklendirir						
16	Çalışma saatleri içerisinde çalışanlara yönelik dinlenme amaçlı çay, kahve molaları beni iş yapma konusunda isteklendirir						
17	İşletme içerisinde ödül-ceza sisteminin uygulanması beni iş yapma konusunda isteklendirir						
18	Bulduğum pozisyon ve yaptığım işin öneminin hissettirilmesi beni iş yapma konusunda isteklendirir						
19	Çalışan amaçları ile işletme amaçlarının uyumlu olması beni iş yapma konusunda isteklendirir						
20	İşletme içerisinde alınacak kararlarda katılımının sağlanması beni iş yapma konusunda isteklendirir						
21	Kendi iş alanımla ilgili toplantı ve konferanslara katılarak eğitim almam beni iş yapma konusunda isteklendirir						
22	Yetki ve sorumluluklarımın artırılması beni iş yapma konusunda isteklendirir						
23	Doğru ve etkin bir iletişim sisteminin olması beni iş yapma konusunda isteklendirir						
24	İşimle ilgili monotonluğu kırmak için yapılan (benzer işte çalıştırılma) beni iş yapma konusunda isteklendirir						
25	Gizli kalmış yeteneklerimin keşfedilmesi amacıyla kendi işimin dışında işlerde çalıştırılmak beni iş yapma konusunda isteklendirir						
26	Fiziksel koşullar ve işle ilgili araç-gereçlerin uygunluğu beni iş yapma konusunda isteklendirir						
27	Performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması beni iş yapma konusunda isteklendirir						
28	İş tanımlarının ve benden ne istenildiğinin açık bir şekilde belirtilmesi beni iş yapma konusunda isteklendirir						
29	Yeteneklerime uygun pozisyonlarda çalıştırılmak beni iş yapma konusunda isteklendirir						
30	İş ortamında karşılıklı güven ve iş birliğinin sağlanması beni iş yapma konusunda isteklendirir						

Bu anket formu, X,Y ve Z kuşaklarının hangi kariyer çabalarına sahip olduklarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Her bir soruyu eksiksiz yanıtlamanız araştırmanın güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Bilgiler akademik amaçla toplanmış olup araştırmacılar dışında hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederiz.

İfade No	Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi yandaki ölçeği kullanarak (x) olarak işaretleyiniz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Özel yeteneklerimi kullanabildiğim zaman işimde başarılı olurum					
2	Teknik/fonksiyonel becerilerimi yüksek bir yetkinlik düzeyinde geliştirebilirim kariyerimde başarılı hissederim					
3	Yaptığım işte o kadar iyi olmayı hayal ederim ki aranan biri olayım					
4	Uzmanlık alanımda üst düzey işlevsel bir yönetici olmak, bana genel müdür olmaktan daha çekici gelir					
5	Beni kendi uzmanlık alanımın dışına çıkaracak dönüşümlü bir görevi kabul etmektense işletmeden ayrılmayı tercih ederim					
6	Diğer çalışanların çabalarını bütünleştirebildiğim ve yönetebildiğim zaman işimde başarılı olurum					
7	Karmaşık bir kuruluştan sorumlu olmayı ve pek çok kişiyi etkileyecek kararlar almayı hayal ederim					
8	Beni genel müdür olmaktan uzaklaştıracak bir işi kabul etmektense işletmeden ayrılmayı tercih ederim					
9	Bir işletmede ancak üst düzey yönetici pozisyonuna gelirim kendimi başarılı hissederim					
10	Genel müdür olmak benim için alanımda teknik bir yönetici olmaktan daha çekicidir					
11	Kendi görevlerimi, programlarımı ve prosedürlerimi tanımlamakta tamamen özgür olduğumda işimde başarılı olurum					
12	İşimde tam özerklik ve özgürlük elde edebilirim başarılı hissederim					
14	Bir işi kendi programıma ve yöntemime göre yapmamda özgürlük sağlayacak bir kariyere sahip olmayı hayal ederim					
14	Özerklik ve özgürlüğümü kısıtlayacak bir işi kabul etmektense işletmeden ayrılmayı tercih ederim					
15	Bir işi kendi yöntemlerime göre, kurallar ve kısıtlamalar olmadan yapma şansı benim için güvenlikten daha önemlidir					
16	Bana güvenlik ve istikrar duygusu verecek işletmelerde iş ararım					

17	Güvenlik ve istikrar duygusunu hissetmeme izin veren bir kariyere sahip olmayı hayal ederim						
18	Tam olarak mali güvenlik ve iş güvenliğine sahip olduğumu hissettiğimde işimde başarılı olurum						
19	Güvenlik ve istikrar benim için özerklik ve özgürlükten daha önemlidir						
20	İş güvenliğimi tehlikeye atacak görevler verecek bir organizasyonda kalmam						
21	Tamamen kendi fikirlerimin ve çabalarımı sonucu olan bir şeyi yapabildiğimde kariyerimde başarılı olurum						
22	Bütünüyle benim kendi ürünüm/fikrim olan bir şeyi yaratmayı ya da oluşturmayı başardığımda kariyerimde başarılı olduğumu hissederim						
23	Kendi işletmemi kurmayı ve çalıştırmayı hayal ederim						
24	Her zaman kendi işletmemi kurmama imkan verecek fikirler arayışındayım						
25	Kendi işletmemi kurmak bir başkasının işletmesinde üst düzey bir yönetici pozisyonunda yer almaktan daha önemlidir						
26	İnsanlık ve toplum gelişimine gerçekten katkı sağlayacak bir kariyere sahip olmayı hayal ederim						
27	Yeteneklerimi dünyanın yaşamak/çalışmak için daha iyi bir yer olması için kullanmak benim için üst düzey yönetici olmaktan daha önemlidir						
28	Toplum refahına gerçek bir katkıda bulunduğumu hissettiğimde kariyerimde başarılı olduğumu hissederim						
29	Yeteneklerimi başkalarının hizmeti için kullanmamı engelleyecek bir görevi kabul etmektense işletmeden ayrılmayı tercih ederim						
30	Yeteneklerimi başkalarının hizmetinde kullanabildiğim zaman kariyerimde başarılı olurum						
31	Problemleri çözebileceğim ya da son derece zorlu durumlarda bile kazanabileceğim bir kariyeri hayal ederim						
32	Çözülemez problemleri çözdüğüm ya da imkansız gibi görünen durumların üstesinden geldiğim zaman kariyerimde başarılı olurum						
33	Problem çözme fırsatı veren ya da rekabetçi becerilerimi tamamen zorlayan işler ararım						
34	Sadece çok zorlu sorunlarla karşılaştığım ve üstesinden geldiğim zaman kariyerimde başarılı olduğumu hissederim						
35	Çözümeyecek problemler üzerinde çalışmak benim için üst düzey bir yönetici pozisyonunda yer almaktan daha önemlidir						
36	Kişisel ve mesleki hayatın taleplerini dengelemek benim için üst düzey bir yönetici pozisyonunda yer almaktan daha önemlidir						

37	Kişisel, ailevi ve çalışma ihtiyaçlarımı birleştirmeme izin veren bir kariyeri hayal ederim					
38	Kişisel, ailevi ve kariyer gereksinimlerimi dengede tutabilirsem hayatımda başarılı olduğumu hissederim					
39	Kişisel ve ailevi bağlarımı devam ettirme yeteneğimi tehlikeye atacak bir işe yerleştirilmektense işletmeden ayrılmayı tercih ederim					
40	Her zaman kişisel ve ailesel kaygılarımı en aza indiren iş fırsatlarını araştırırım					

Demografik Sorular

Cinsiyetiniz:	☐ Erkek	☐ Kadın			
Doğum Yılıınız	☐ 2000-2018	☐ 1980-1999	☐ 1965-1979		
Yaşınız:	☐ 0-18	☐ 19-36	☐ 39-53		
Eğitim Durumunuz:	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Ön-lisans	☐ Üniversite	☐ Yüksek Lisans / Doktora
Medeni Haliniz:	☐ Bekar	☐ Evli			
Eğer evli iseniz- varsa- çocuk sayınız:	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4 ve üzeri	
İşyerinizdeki çalışma süreniz:	☐ 1 yıldan az	☐ 1-4 yıl	☐ 4-7 yıl	☐ 7-10 yıl	☐ 10 ve üzeri