

Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması¹ (Comparison of Motivation Tools and Career Anchors in Terms of Generations)

Bumin Çağatay AKSU  ^a Altan DOĞAN  ^b

^a İstanbul Esenyurt Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme (İngilizce) Bölümü Araştırma Görevlisi / İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Doktora Öğrencisi, İstanbul, Türkiye. caksu9321@gmail.com

^b İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye. altand@istanbul.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Kuşaklar Motivasyon Araçları Kariyer Çapaları	Amaç – Bu araştırmanın amacı, İstanbul’da yaşayan X,Y ve Z kuşaklarının motivasyon araçları ve kariyer çapaları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Kuşakları motive eden faktörlerin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek ve kuşakların kariyer değerlerini tespit etmek araştırmanın temel amacıdır. Yöntem – Araştırmada öncelikle literatür özeti sunulmuş daha sonra oluşturulan model ve kullanılacak yöntem hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmada kuşakların kariyer çapalarını belirlemek için Edgar Schein tarafından geliştirilen kariyer çapaları ölçeği, kuşakları motive eden faktörleri belirlemek için ise Katı ve Düşükcan tarafından geliştirilen ve geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan motivasyon araçları ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada iş tecrübesine sahip 315 öğretmen, öğrenci ve halkla ilişkiler personelinin veri toplanmıştır. Bulgular – Araştırmada motivasyon araçları açısından “Y-X” ve “Y-Z” kuşakları arasında anlamlı farklılıklar bulunurken motivasyon araçlarının alt boyutları için ise ekonomik motivasyon araçları açısından “Y-Z”; psiko-sosyal motivasyon araçları ve örgütsel yönetsel motivasyon araçları açısından “Y-X” ve “Y-Z” , kuşakları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Kariyer çapaları açısından ise genel yönetsel yetkinlik kariyer çapası için “X-Y” kuşakları arasında, girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapası için ise “Z-Y” ve “Z-X” kuşakları açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Diğer kariyer çapaları açısından anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.
Gönderilme Tarihi 4 Mart 2020 Revizyon Tarihi 10 Haziran 2020 Kabul Tarihi 20 Haziran 2020	Tartışma – Araştırmada X ve Z kuşaklarını en çok motive eden motivasyon araçlarının ekonomik motivasyon araçları olduğu gözlemlenmiştir. Y kuşağı için ise ekonomik motivasyon araçları ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçları aynı ortalama değerlerini almış olup eşit düzeyde motive edici oldukları söylenebilir. Kariyer çapaları için ise X kuşağı için teknik fonksiyonel kariyer çapasının; Y ve Z kuşakları açısından ise hayat tarzı kariyer çapasının en baskın kariyer çapası olduğu gözlemlenmiştir.
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Generations, Motivation Tools, Career Anchors	Purpose – The purpose of this study is to determine whether the X, Y and Z generations living in Istanbul show a significant difference in terms of motivation tools and career anchors and for their sub dimensions. Design/methodology/approach – In the research, firstly, a literature summary is presented, and then information about the model and the method to be used is given. In the research, the career anchor scale was developed by Edgar Schein and motivation tools scale was developed by Katı ve Düşükcan was used. In the study, data was collected from 315 teachers, students and public relations staff, who have job experience. Findings – There were significant differences between the “Y-X” and “Y-Z” generations in terms of motivational tools, For economic motivation tools significant difference was detected between “Y-Z” generations. For psychosocial motivation tools and organizational managerial motivation tools, significant difference was detected between the “Y-X” and “Y-Z” generations. For general managerial competence anchors significant differences was detected between “X-Y” generations and for entrepreneurship/creativity career anchors significant differences was detected between “Z-Y” and “Z-X” generations. Discussion – In the study, it was observed that the motivation tools that motivate the X and Z generations most are the economic motivation tools. For generation Y, economic motivation tools and organizational-managerial motivation tools have the same average values and can be said to be equally motivate. For career anchors, the technical functional career anchor for generation X and lifestyle career anchor for the Y and Z generations are the dominant career anchor.
Received 4 March 2020 Revised 10 June 2020 Accepted 20 June 2020	
Article Classification: Research Article	

¹Bu çalışma Bumin Çağatay Aksu’nun yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Aksu, B. Ç., Doğan, A. (2020). Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 2040-2060.

1. Giriş

21.yy'ın çalışma yaşamında şimdiye kadar görülmemiş kadar çok sayıda kuşak birlikte çalışmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında insan ömrünün uzaması, insanların iş yaşamında yer almaya devam etme isteği 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). Günümüzde varlığını devam ettirmek isteyen ve uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler mutlaka bünyesinde bulunan farklı kuşakların beklenti ve taleplerini anlamalı, onların iş motivasyonunu sağlamalıdır. Kuşakların kariyerinde onları yönlendiren etmenlerin neler olduğu ve onları bir iş yapma konusunda isteklendiren araçları anlamak bu noktada büyük önem taşımaktadır.

İşletmelerin mevcut küresel ekonomi ortamında devamlılıklarını sağlamak ve uzun vadeli rekabet avantajı elde etmek amacıyla çalışanların ihtiyaçlarını anlama ve onların taleplerine zamanında ve doğru bir şekilde cevap verme zorunluluğu açıktır. Yoğun rekabet ortamında nitelikli çalışanlara sahip olmak, daha da önemlisi bu çalışanları elde tutmak ancak onların motivasyonlarını yüksek tutmak ve onlara doğru kariyer planları sunmak ile mümkün olabilir. Bu noktada çalışanları iş yapmak için motive eden araçların neler olduğunu bilmek ve buna göre stratejiler geliştirmek ile çalışanların kariyerlerinde önemsedikleri unsurları anlayarak kariyer planlarını bu doğrultuda şekillendirmek önem taşımaktadır. Çünkü doğru araçlarla motive edilen çalışanların işlerinde performansları ve örgütsel bağlılıkları artacak ve kariyer değerleri doğrultusunda kariyer yönetimi uygulanacak çalışanlar işletmede daha doğru mevki ve pozisyonlarda değerlendirilebilecektir. Ayrıca çalışanların doğru bir şekilde motive edilmesi ve isabetli kariyer yönetimi stratejilerinin uygulanması işgücü devir oranı ve devamsızlığı da azaltarak işletmenin potansiyel işgücü kayıplarının önlenmesini sağlayacaktır. Tüm bu nedenlerden ötürü işletmeler için çalışanları motive eden araçları ve çalışanların kariyerlerinde önem taşıyan unsurları bilmek büyük önem taşımaktadır.

İşletmelerde mevcut durumda dört kuşağın bir arada çalışıyor olması, bu kuşakların aynı iş ortamı içerisinde motive edilmelerini ve kariyerlerinin yönetilmesini gerektirmektedir. Kuşakların birbirinden farklılık gösteren değerleri, hayata bakış açıları, olay ve olgulara yaklaşım tarzları, tutumları, algılama tarzları, kişilik özellikleri, çalışma şekilleri, işletmeden ve işten beklentileri gibi unsurlar bu kuşakları iş yapma konusunda motive eden araçların neler olduğunu ve kariyerleri açısından önem taşıdıklarını veya onları engellediklerini düşündükleri unsurları anlamayı ve buna göre stratejiler geliştirmeyi gerektirmektedir. Bu doğrultuda araştırmada kuşaklar arasında motivasyon araçları ve kariyer çapaları açısından bir farklılık bulunup bulunmadığı eğer bir farklılık bulunuyorsa hangi kuşaklar arasında hangi alt boyutlar açısından farklılıklar bulunduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Kuşakları motive eden ve kariyerlerini şekillendiren faktörlerin neler olduğunun bilinmesi ve buna uygun stratejiler uygulanması sağlıklı bir iş yaşamı, çatışmaların önlenmesi ve çalışanların motivasyon ve iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Araştırmada öncelikle motivasyon, kuşak ve kariyer kavramları ile ilgili literatür taramasına yer verilmiş daha sonra araştırma kısmı ile kuşakların motivasyon araçları ve kariyer çapaları açısından farklılıkları ile ilgili sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. Literatür Taraması

2.1. Kuşak Kavramı

Dünya üzerinde özellikle sağlık bilimlerindeki 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 sorunlarının doğmasına yol açmaktadır (Yeşil ve Fidan, 2017: 101). Bu durumun ortaya çıkmasında kuşakların doğumundan olgunlaşmasına kadar geçen sürede dünyanın sahip olduğu şartlar etkilidir.

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, vd., 2003: 191). 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.

2.1.1. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşakları sınıflandırmak çok kolay değildir ve bu durum literatürde kuşaklar sınıflandırılırken farklı kişi ve toplumlar tarafından farklı tarih aralıklarının dikkate alınmasına yol açmıştır. Bunun nedeni toplumların tarihsel süreç içerisinde geçirdikleri aşamaların, dönüm noktalarının farklı olmasıdır. Kuşaklar ve bu kuşakların hangi zaman diliminde yer aldıkları Dünya'daki ve Türkiye'deki literatüre göre Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Farklı Yazarlara Göre Kuşak Tarihleri

	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 (2000)-1945	1946-1964	1965-1980	1980-1995	1995-

Kaynak: Ayhün, S.E. (2013) "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 93-112

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 ve Crumpacker, 2007: 351; Haeberle vd., 2009: 62; Keleş, 2011: 131; Kyles, 2005: 54; Lancaster ve Stillman, 2002: 59). Bu sınıflandırma doğrultusunda araştırmada kapsamında irdelenen X,Y ve Z kuşaklarının özelliklerine aşağıda kısaca değinilmiştir.

2.1.1.1. 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 yılları arasında 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 düşünülendiğinden “Gölge Kuşağı” şeklinde isimlendirilmiştir. 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 yaşamıştır. Genel özellikleri kanaatkâr, toplumcu, toplumsal sorunlara duyarlı, otoriteye bağlılık ve saygı gösteren, sadık ve idealist olmalarıdır (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 vd., 2014: 172). Bebek patlaması kuşağının altın çağ olarak adlandırılan bolluk döneminde yaşamaları ve devletlerin bu bolluğun giderlerini karşılamayı sürdürmemesi 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 dönemlerinde 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).

2.1.1.2. 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.

Sürekli sorgulayan ve üzerlerine yüklenen sorumlulukları eleştiren kişilerdir. 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 kavramlar, 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 önemsemektedir.

2.1.1.3. Z Kuşağı

Z kuşağı 2000 yılından günümüze kadar olan tarih aralığında dünyaya gelmiş olan bireylerden oluşmaktadır. Z kuşağını kapsayan tarihler incelendiğinde şu an kuşaktaki en yaşlı bireyin üniversite hayatına yeni adım attığı görülecektir. İş yaşamına henüz tam olarak 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. (Demirkaya vd., 2015: 189). Teknolojik gelişmeler Z kuşağının kişisel özelliklerini önceki kuşaklardan farklılaştırmıştır (Ayhün, 2013: 102).

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 nitelendirilmektedir (Toruntay, 2011: 81). Bununla birlikte bu kuşakta yer alan

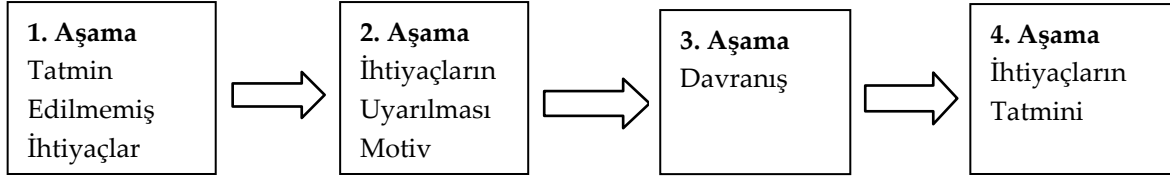
bireyler açısından bir şeye dikkatini verebilme süresi kısadır, herşeyi hazır bulduklarından herhangi bir konuda uzun süre beklemeye sabırları yoktur ve konuya ilgilerini rahatlıkla yitirebilirler (Güler, 2016: 56).

2.2. Motivasyon Kavramı

TDK'da "isteklendirme" veya "güdüleme" şeklinde tanımlanan 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). 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.

2.2.1. Motivasyon Süreci

Motivasyon bir süreci ifade eder ve dört aşamadan oluşmaktadır. (Sabuncuoğlu, 1984: 66).



Şekil 1. Motivasyon Süreci

Kaynak: Can, H vd., (2015) *Örgütsel Davranış*, 2.baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi

Motivasyon sürecinin başlayabilmesi için ilk olarak bir ihtiyacın (gereksinimin) ortaya çıkması gerekmektedir. Birey bu gereksinimleri karşılamak amacıyla uyarılır; aksi takdirde bireyde itici güç oluşmaz ve birey davranış aşamasına geçemez. Bu uyarılma sonucunda ise birey 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 (Özkalp ve Kirel, 2016: 279).

2.2.2. Motivasyon Araçları

İşletmeler, çalışanlarını sergilemelerini istedikleri davranışlar doğrultusunda motive etmeye çabalarlar. Çalışanlar, ihtiyaç ve beklentilerine göre davranacaklarından yöneticilerin, çalışanları nelerin motive ettiğini ve onların ihtiyaçlarını bilerek buna göre yapılar geliştirmeleri gereklidir. Yöneticiler, çalışanları motive etmede yararlanabilecekleri bazı motivasyon araçlarına sahiptirler. Yöneticiler bu araçları en etkin ve doğru biçimde kullanmalıdırlar (İncir, 1984: 56). Motivasyon araçları bireyden bireye farklılık gösterse de evrensel özelliğe sahip ve varlığı pekçok araştırma ile de kanıtlanan bazı motivasyon araçları bulunmaktadır. Bunlar; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel yönetsel araçlar olmak üzere üç grup altında ele alınmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 119).

2.2.2.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

İnsanların 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). Ekonomik motivasyon araçları; ücret, prim, kâra katılma, güvenlik ve sosyal haklar, ekonomik ve maddi ödüller, emeklilik planları şeklinde ifade edilebilir. Gelişmiş ülkelerde ekonomik kaygıların daha az taşınması sonucu diğer motivasyon araçları biraz daha ön plana çıksa da gelişmekte olan ve geri kalmış ülkelerde ekonomik motivasyon araçları bireyleri cezbedici etkisini sürdürmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 24).

2.2.2.2. Psiko Sosyal Motivasyon Araçları

İşgörenlere herhangi bir ekonomik fayda yaratmadan, onların psikolojik-sosyal ihtiyaç ve beklentilerinin doyurulması ile bireylerin motive edilmesini sağlamaya çalışan araçlardır. Statü sağlamak 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).

2.2.2.3. Örgütsel Yönetmel Motivasyon Araçları

Örgütsel-yönetmel motivasyon araçları; işletme amaçları ile çalışan 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 araçlar; çalışanlara kararlara katılma olanağı sağlanması, astlara yetki devredilmesi, çalışanlar ile işletme arasında amaç birliğinin sağlanması, işletme içi etkili bir iletişimin oluşturulması, çalışanlara eğitim ve yükselme olanakları sağlanması, çalışma ortamı ve koşullarının iyileştirilmesi, iş zenginleştirme, yönetimde esneklik ve esnek çalışma şartları, esnek çalışma saatleri, kalite çemberleri ve iş değiştirme/rotasyon şeklinde ifade edilebilir (Sökmen, 2013: 118).

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

H1A: Ekonomik motivasyon araçları kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1B: Psiko-sosyal motivasyon araçları kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1C: Örgütsel-Yönetmel motivasyon araçları kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

2.3. Kariyer Kavramı

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 (Varol, 2001: 2). 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 insana verilen değerin artması etkili olmuştur (Özgen vd., 2002: 180).

Kariyer sözcüğünün özü Fransızca kökenli olup "carriere" 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 beklenti, 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). 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, 2017: 202).

2.3.1. Edgar Schein'in Kariyer Çapaları Teorisi

Kariyer Çapaları Teorisi, 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 olduğu 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 ile güdü ve gereksinimlerinin meydana getirdiği bir terimdir (Schein, 1978: 127). Bu değerler kişinin hayatta ve iş yaşamında elde ettiği tecrübelerine bağlı olarak meydana gelmekte ve gelişmektedir. Ayrıca bu değerler, kişinin terk edemeyeceği değerleridir ve her bir değer birden fazla ihtiyacın bileşimi sonucu olabilir (Aytaç ve Keser, 2017: 82). Schein'in kariyer çapaları şu şekildedir:

2.3.1.1. Genel Yönetmel Yetkinlik

Bazı insanlar için aslı motivasyon kaynağı yönetim sürecinin 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 üç 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 kaldıracabilecek duygusal özelliklere sahip olmalıdırlar (Schein, 1978: 8)

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

2.3.1.2. 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, 1978: 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).

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

2.3.1.3. Güvence/İstikrar

Güvence/istikrar değeri yüksek olan bireylerin iş istikrarı ve güvencesi kariyer seçiminde önemli bir etkidir. 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. Güvence/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. Bu bireylerde kariyerini şekillendirmede iş güvencesi ve işini koruma isteği ön plana çıkmaktadır. Bu kişiler buldukları işletmelerde işten çıkarılma endişesi yaşamak istemezler ve bir işte uzun süre kalmak onlar açısından önem taşır (Çalık ve Ereş, 2006: 63).

Bu çapayı 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 performansa göre değişecek ve bu durum da bir bilinmezlik yaratacaktır; oysa sabit ücret her durumda bireyin kazanacağı garanti bir paradır. Bu nedenle güvence/istikrar kariyer çapasına sahip çalışanlar sabit ücretten hoşlanırlar. Bu çapaya sahip olan bireyler bugününü güvence altına almak için sigorta, geleceklerini güvence altına almak için ise emeklilik planlarına büyük önem verirler. Bu kişiler terfi eğer iş güvencelerini tehdit edecekse terfi beklentisi içinde olmayacaklardır, onlar için 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 güvenceli işler güvence/istikrar kariyer çapasına sahip kişiler için uygundur (Batur ve Adıgüzel, 2014: 330). Bu çapaya sahip bireyler kariyerlerindeki başarıyı aynı iş ve işletmede kalma sürelerine bağlarlar. İşletmede kalış süresi arttıkça huzurlu ve güvende hissetmektedirler.

H2c: Güvence/İstikrar kariyer çapası kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

2.3.1.4. 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 içerisindedir. 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, 1978: 10-11).

Girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapasına sahip olan kişiler, sahip oldukları yaratıcılık özelliğini ortaya koyabilecekleri şansları işletmelerde kovalamakta ve diğerlerinin zor olarak gördüğü risk içeren şartlarda risk alabilmektedirler (Yarnall, 1998: 57). Bu bireylerin bir işe, göreve ya da projeye bağlılıkları yüksek değildir, yeni bir şey üretme isteği nedeniyle sıklıkla iş değiştirmek özelliklerinden biridir (Danziger vd., 2008: 8).

H2d: Girişimcilik/Yaratıcılık kariyer çapası kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

2.3.1.5. Otonomi/Özerklik

Otonomi/özerklik kariyer çapasına sahip olan bireyler yer aldıkları işletmelerdeki formel (resmi-biçimsel) kurallardan 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 (gayriresmi- biçimsel olmayan) ofis ortamları bu kişiler açısından olumlu bir uygulamadır. Bu kişilerden yeterli verimin alınması ve bu kişilerin 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).

H2e: Otonomi/Özerklik kariyer çapası kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

2.3.1.6. Hizmet/Kendini Adama

Hizmet/Kendini Adama kariyer çapasına sahip kişiler sürekli olarak çevresindeki insanlara yardım etme ve onları destekleme çabası içerisindedirler. Bu kişiler işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmak için kendilerini görevlerine adanmışlardır (Jiang ve Klein, 1999: 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 vd., 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 bireylerine zor durumlarda yardımcı olma, hedeflere odaklanarak başarıya kendisini adanmak bu çapaya sahip kişilerin en temel özellikleridir (Edinsel ve Adıgüzel, 2014: 160).

H2f: Hizmet/Kendini adama kariyer çapası kişilerin yer aldığı kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

2.3.1.7. Saf Meydan Okuma/Rekabet

Saf Meydan Okuma/Rekabet kariyer çapasına sahip kişiler yarışmacıdırlar. Onlar için rekabet edebilecekleri bir ortam olması önemlidir ve kariyerlerini yüksek rekabet yaşayabilecekleri iş ve işletmelerde sürdürmek istediktedirler. Rekabetçi ve meydan okuyan kişilik tarzlarından dolayı zorlayıcı problemleri çözmek için çabalamaktan zevk alırlar. Çünkü kendilerini diğer bireylere ispat etmek amacındadırlar (Schein, 2006: 22). Onları motive eden şey çözülmesi çok zor veya mümkün gözükmeyen problemleri çözmek için uğraşmak, rakiplerle mücadele ve zorlayıcı 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 oluşturabilir.

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

2.3.1.8. Hayat Tarzı

Hayat tarzı kariyer çapası baskın 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).

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 isteginde değildirler. Bu kişilerin iş hayatındaki başarısı ve tatmini için sosyal hayat ve aile adına esneklik barındıran işlerde çalışmaları önem taşımaktadır (Schein, 2006: 19).

Hayat tarzı kariyer 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 ferdinin birden fazla işte çalıştığı ailelerde, kişinin, aile-iş dengesini kurma çaba ve isteginden doğmaktadır (İbicioğlu v.d., 2011: 1930).

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

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı X, Y ve Z kuşaklarının motivasyon araçları ve kariyer çapaları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Araştırma, bu doğrultuda X, Y ve Z kuşaklarını birbirleri ile kıyaslamaktadır. Dolayısıyla araştırmada hangi kuşağı motive etmede hangi araçların etkili olduğu ve hangi kuşağın hangi kariyer çapalarını taşıdığı ve kuşaklar arasında bu değişkenler bakımından anlamlı bir fark olup olmadığının saptanması amaçlanmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki eğitim kurumlarında yer alan ve daha önce iş tecrübesine sahip olan öğrenci, öğretmen 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. Örneklem grubunda yer alan Z kuşağı bireyleri çalışan kişilerden seçilmiştir. Araştırmada kasıtlı (iradi) örnekleme yöntemi kullanılmış olup araştırma, çalışmanın ana evrenini temsil edebilecek bir örneklem grubu üzerinde, anket uygulanması yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma, İstanbul ilindeki eğitim kurumlarında yer alan 315 öğrenci, öğretmen ve halkla ilişkiler personeli üzerinde yapılmıştır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

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. 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. Motivasyon araçları 30 ifade ve ekonomik motivasyon araçları, psikososyal motivasyon araçları ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları olmak üzere 3 boyut ile ölçülmektedir. Ekonomik motivasyon araçları boyutu 5, psikososyal motivasyon araçları boyutu 13, örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları ise 12 maddeden oluşmaktadır. "Aylık ücretime yapılacak zam beni iş yapma konusunda isteklendirir", "Çalışma arkadaşlarım ve yöneticilerim tarafından takdir edilmek beni iş yapma konusunda isteklendirir", "Bulduğum pozisyon ve yaptığım işin öneminin hissettirilmesi beni iş yapma konusunda isteklendirir", "İşletme içerisinde alınacak kararlarda katılımımın sağlanması beni iş yapma konusunda isteklendirir" Motivasyon Araçları Ölçeği'nde yer alan maddelerden bazılarıdır.

Araştırmada kuşakların hangi kariyer çapalarına sahip olduğunu ölçmek amacıyla daha önce yapılmış birçok araştırmada da kullanılmış olan ve Schein tarafından 1990 yılında oluşturulmuş olan 40 soruluk "Kariyer

Çapaları Ölçeği" kullanılmıştır. Kariyer çapaları, 40 ifade ve teknik fonksiyonel yetkinlik, genel yönetsel yetkinlik, özerklik/otonomi, güvence/istikrar, girişimcilik/yaratıcılık, hizmet/kendini adama, saf meydan okuma/rekabet ve hayat tarzı olmak üzere 8 boyut ile ölçülmektedir. Kariyer çapalarının sekiz alt boyutunun her biri 5 maddeden oluşmaktadır. "Teknik fonksiyonel becerilerimi yüksek bir yetkinlik düzeyinde geliştirebilirim kariyerimde başarılı hissederim", "Diğer çalışanların çabalarını bütünleştirebildiğim ve yönetebildiğim zaman işimde başarılı olurum", " İşimde tam özerklik ve özgürlük elde edebilirim başarılı hissederim", " Bana güvence ve istikrar duygusu verecek işlerde iş ararım", "Kendi işletmemi kurmayı ve çalıştırmayı hayal ederim" Kariyer Çapaları Ölçeği'nde yer alan maddelerden bazılarıdır.

3.3. Analiz Yöntemleri

Araştırmanın tüm verileri SPSS 21.0 paket programında analiz edilmiştir. Araştırmada yer alan hipotezlerin sınanması için; Tek yönlü varyans analizi (ANOVA), t testi ve tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Motivasyon araçlarının kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediği ve kariyer çapalarının kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (Anova) ile test edilmiştir. Ayrıca araştırmada motivasyon araçları ve kariyer çapaları farklılıklarının saptanması amacıyla tanımlayıcı istatistik analizlerden (frekans, aritmetik ortalama, standart sapma) ve anketlere katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı istatistik analizlerden (frekans, yüzde dağılımları) faydalanılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Araştırmanın amacı doğrultusunda her kuşaktan eşit sayıda örneklem araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katılanların yaş dağılımları incelendiğinde katılımcıların %33.3'ünün 0-18 yaş, %33.3'ünün 19-38 yaş ve %33.3'ünün 39-53 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 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). Katılımcıların cinsiyet açısından dengeli dağılım gösterdiği söylenebilir. Araştırmaya katılanların medeni durumlarına bakıldığında; 196 kişinin bekâr (%62,2), 119 kişinin evli (%37,8) olduğu görülmektedir. 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. Katılımcıların yaklaşık %75'i lise ve üniversite mezunudur. Araştırmada özellikle Z kuşağı bireylerinin lise mezunu olması ve eğitim kurumu çalışanlarının üniversite mezunu olmasının bu durumun ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Değişkenler		Frekans	Yüzde
Yaş	0-18 yaş	105	33,3
	19-38 yaş	105	33,3
	39-53 yaş	105	33,3
	Toplam	315	100
Cinsiyet	Kadın	152	48,3
	Erkek	163	51,7
	Toplam	315	100
Medeni Durum	Bekâr	196	62,2
	Evli	119	37,8
	Toplam	315	100
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	36	11,4
	Lise	107	34,0
	Önlisans	36	11,4
	Lisans	95	30,2
	Yüksek Lisans ve üstü	41	13,0
	Toplam	315	100

4.2. Katılımcıların Kuşaklara Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların kuşaklara göre dağılımlarına bakıldığında X kuşağı katılımcılarında erkek ve kadın katılımcıların dengeli olduğu görülürken; Y kuşağında kadın katılımcı sayısı; Z kuşağında ise erkek katılımcı sayısı belirgin olarak daha yüksektir. X kuşağındaki katılımcıların %82,8'i evli iken, Y kuşağı katılımcıların %74'ü ve Z kuşağı katılımcılarının tamamı bekar. X kuşağı katılımcılarının %41,8'ini, Y kuşağı katılımcıların %48,5'ini lisans mezunları oluştururken; Z kuşağı katılımcıların %71,4'ü lise mezunudur. Bu durum Z kuşağı bireylerinin henüz yaşları itibariyle üniversiteye başlamalarından kaynaklanmaktadır.

Tablo 3. Demografik Özelliklerin Kuşaklara 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	

4.3. Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri

4.3.1. Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilikleri

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 Köroğlu, 2014; Çerik ve Bozkurt, 2010; Gürbüz ve Sıgırnı, 2012) ortaya konulmuştur. Araştırmada kullanılan diğer bir ölçek olan motivasyon araçları ölçeğinin ise geçerlilik analizi (Katı ve Düşükcan, 2017) tarafından yapılmış olup ölçeğin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.3.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlikleri

4.3.2.1. Motivasyon Araçları Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları

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 4. Motivasyon Araçları Ölçeğine ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları

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

4.3.2.2. Kariyer Çapaları Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları

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 ($\alpha > 0.60$) (Akgül ve Çevik, 2005: 436). Kariyer çapaları ölçeğini oluşturan alt boyutların güvenilirliği incelendiğinde; teknik fonksiyonel yetkinlik alt boyutunun güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,704; genel yönetsel yetkinlik alt boyutunun güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,783; otonomi/özerklik alt boyutunun güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,782; güvence/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: 0,789; saf meydan okuma/rekabet alt boyutunun güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,730; 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 5. Kariyer Çapaları Ölçeğine ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları

Faktörler	Cronbach Alpha Değerleri	İfade
KARİYER ÇAPALARI	,872	40
1. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	,704	5
2. Genel Yönetsel Yetkinlik	,783	5
3. Otonomi/Özeklik	,782	5
4. Güvence/İstikrar	,711	5
5. Girişimcilik/Yaratıcılık	,772	5
6. Hizmet/Kendini Adama	,789	5
7. Saf Meydan Okuma/Rekabet	,730	5
8. Hayat Tarzı	,709	5

4.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan kişilerin motivasyon araçlarına ilişkin ortalamaları 4,08'dir. Bu sonuç katılımcıların motivasyon araçları bakımından genellikle "Katılıyorum" cevabına yöneldiklerini göstermektedir. Yani katılımcılar anketteki ifadelerin kendilerini motive ettiklerini belirtmişlerdir. 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 çapaları ortalamalarına bakıldığında ise tüm katılımcılar açısından hayat tarzı kariyer çapası 3,89 ortalama ile en yüksek ortalama değeri almıştır. Hayat tarzı kariyer çapası en yüksek ortalama değeri alarak kişilerin en önem verdikleri kariyer çapası olmuştur. En düşük ortalama sahip kariyer çapası ise 3,18 ortalama ile genel yönetsel yetkinliktir.

Tablo 6. Katılımcıların Motivasyon Araçları ve Kariyer Çapalarına İlişkin Ortalamaları

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-Yönetmel Araçlar	315	4,09	0,51
Kariyer Çapaları			
Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	315	3,84	0,57
Genel Yönetmel Yetkinlik	315	3,18	0,66
Otonomi/Özerklik	315	3,65	0,64
Güvence/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 motivasyon araçları ve en düşük ortalamanın gözlemlendiği motivasyon aracının ise 3,99 ile psiko-sosyal motivasyon araçları olduğu söylenebilir. Yani X kuşağını çalışma konusunda en çok motive eden araçlar ekonomik motivasyon araçları iken, X kuşağının motivasyonunda en etkisiz kalan araç ise psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır. Kariyer çapaları açısından ise X kuşağı için 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 için en düşük ortalamaların gözlemlendiği kariyer çapası ise 3,04 ortalama ile genel yönetmel yetkinlik olmuştur.

Tablo 7. 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			
Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	105	3,82	0,52
Genel Yönetmel Yetkinlik	105	3,04	0,62
Otonomi/Özerklik	105	3,61	0,61
Güvence/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 motivasyon araçları ve örgütsel yönetmel motivasyon araçları; en düşük ortalamanın gözlemlendiği motivasyon aracı ise 4,19 ortalama ile psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Yani Y kuşağını motive etmede en etkili olan araçlar ekonomik ve örgütsel-yönetmel motivasyon araçları, en etkisiz aracın ise psiko-sosyal motivasyon araçları olduğu söylenebilir. 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 8. 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			
Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	105	3,80	0,52
Genel Yönetmel Yetkinlik	105	3,25	0,66
Otonomi/Özerklik	105	3,60	0,65
Güvence/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 ortalamaların gözlemlendiği motivasyon aracının 4,03 ortalama ile ekonomik araçlar; en düşük ortalamaların gözlemlendiği motivasyon araçlarının ise 3,98 ortalama ile psiko-sosyal motivasyon araçları ve 3,99 ortalama ile örgütsel yönetmel motivasyon araçları olduğu söylenebilir. Yani Z kuşağı açısından en etkili motivasyon aracı ekonomik motivasyon araçları olmakla birlikte genel olarak her 3 motivasyon aracının da yakın ortalamalara sahip olduğu söylenebilir. Kariyer çapaları açısından ise Z kuşağı açısından en baskın kariyer çapasının 3,91 ortalama ile hayat tarzı kariyer çapası ve hemen ardından 3,90 ortalama ile teknik fonksiyonel kariyer çapası; en düşük ortalamaların gözlemlendiği kariyer çapasının ise 3,26 ile genel yönetmel yetkinlik olduğu söylenebilir

Tablo 9. 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-Yönetmel Araçlar	105	3,98	0,54
Kariyer Çapaları			
Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	105	3,90	0,67
Genel Yönetmel Yetkinlik	105	3,26	0,69
Otonomi/Özerklik	105	3,76	0,64
Güvence/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. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ve Değerlendirmeler

4.5.1. Katılımcıların Motivasyon Araçları ve Alt Boyutlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

Motivasyon araçları ve motivasyon araçlarının ekonomik ve psiko-sosyal alt boyutları açısından Levene değeri ($< 0,05$) olduğundan grup varyansları homojen değildir. Grup varyansları homojen olmadığından gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı için Tamhane testine bakılmıştır. Motivasyon araçlarının örgütsel yönetmel motivasyon araçları için ise Levene değeri ($>0,05$) olduğundan grup varyansları homojendir. Grup varyanslarının homojen olmasından ötürü örgütsel yönetmel araçlar açısından gruplar arası farklılıkları tespit etmek amacıyla Tukey Hsd testine bakılmıştır.

Tablo 10. Motivasyon Araçları ve Alt Boyutlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

Levene Testi Sonuçları	F	Sig	Sonuç
Motivasyon Araçları	6.127	,001	Varyanslar Homojen Değil
Ekonomik Motivasyon Araçları	,022	,037	Varyanslar Homojen Değil
Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	,419	,000	Varyanslar Homojen Değil
Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçları	,038	,097	Varyanslar Homojen

4.5.2. Katılımcıların Motivasyon Araçlarına ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

Anova testi sonuçlarına göre kuşaklar arasında hem motivasyon araçları hem de bunun alt boyutları açısından (sig < 0,05) anlamlı bir farklılık vardır. Bu nedenle H₁; H_{1A}; H_{1B} ve H_{1C} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 11. Anova Tablosu Katılımcıların Motivasyon Araçları ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

Değişken (Motivasyon Araçları)	X Kuşağı Ort.	Y Kuşağı Ort.	Z Kuşağı Ort.	Anlamlılık Düzeyi (p)
Motivasyon Araçları	4,02*	4,22*	3,99*	,003*
Ekonomik Motivasyon Araçları	4,10	4,25*	4,03*	,028*
Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	3,99*	4,19*	3,98*	,004*
Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçları	4,03*	4,25*	3,98*	,000*

Gruplar arası farklılıkları tespit etmek için (motivasyon araçları ile alt boyutlarından ekonomik motivasyon araçları ve psiko-sosyal motivasyon araçları için Tamhane, örgütsel-yönetmel motivasyon araçları için Tukey HSD) tabloları incelendiğinde motivasyon araçları açısından "Y ve X" (sig 0,002 < 0,05) ve "Y ve Z" (sig 0,001 < 0,05) kuşakları arasında ekonomik motivasyon araçları için "Y ve Z" kuşakları arasında (sig 0,040 < 0,05); psiko-sosyal motivasyon araçları için "Y ve X" (sig 0,004 < 0,05) ve "Y ve Z" (sig 0,016 < 0,05) kuşakları arasında; örgütsel-yönetmel motivasyon araçları için ise "Y ve X" (sig 0,004 < 0,05) ve "Y ve Z" (sig 0,000 < 0,05) kuşakları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. Tukey HSD tablosundan ve kuşakların motivasyon araçlarına ilişkin ortalamalarından da görülebileceği üzere motivasyon araçları ve alt boyutları açısından "X ve Z" kuşakları benzer özellikler gösterirken Y kuşağı ise her iki kuşaktan da farklılaşmaktadır.

4.5.3. Katılımcıların Kariyer Çapaları Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

Kariyer çapalarının teknik fonksiyonel kariyer çapası alt boyutu açısından Levene değeri (< 0,05) olduğundan grup varyansları homojen değildir. Grup varyansları homojen olmadığından gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının testi için Tamhane testine bakılmıştır. Kariyer çapalarının diğer alt boyutları için ise Levene değeri (>0,05) olduğundan grup varyansları homojendir. Grup varyanslarının homojen olmasından ötürü kariyer çapalarının diğer alt boyutları açısından gruplar arası farklılıkları tespit etmek amacıyla Tukey Hsd testine bakılmıştır.

Tablo 12. Kariyer Çapalarının Alt Boyutlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

Levene Testi Sonuçları (Kariyer Çapaları)	Levene İst.	Sig	Sonuç
Teknik Fonksiyonel Kariyer Çapası	7,149	,001	Varyanslar Homojen Değil
Genel Yönetmel Yetkinlik Kariyer Çapası	,351	,705	Varyanslar Homojen
Otonomi/Özerklik Kariyer Çapası	,314	,731	Varyanslar Homojen
Güvence/İstikrar Kariyer Çapası	,429	,651	Varyanslar Homojen
Girişimcilik/Yaratıcılık Kariyer Çapası	,370	,691	Varyanslar Homojen
Hizmet/Kendini Adama Kariyer Çapası	1,027	,359	Varyanslar Homojen
Saf Meydan Okuma/Rekabet Kariyer Çapası	4,017	,069	Varyanslar Homojen
Hayat Tarzı Kariyer Çapası	,724	,486	Varyanslar Homojen

4.5.4. Katılımcıların Kariyer Çapaları Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

Anova testi sonuçlarına göre kuşaklar arasında genel yönetsel yetkinlik ve girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapaları açısından (sig < 0,05) anlamlı bir farklılık vardır. Diğer kariyer çapaları açısından ise (sig > 0,05) anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu nedenle H_{2A} ve H_{2D} hipotezleri kabul edilmiş; H_{2B} , H_{2C} , H_{2E} , H_{2F} , H_{2G} ve H_{2H} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 13. Anova Tablosu Katılımcıların Kariyer Çapaları Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamalarının Kuşaklara Göre Farklılığı

Değişken (Kariyer Çapaları)	X Kuşağı Ort.	Y Kuşağı Ort.	Z Kuşağı Ort.	Anlamlılık
Genel Yönetmel Yetkinlik Kariyer Çapası	3,04*	3,25*	3,26	,027*
Teknik Fonksiyonel Kariyer Çapası	3,82	3,80	3,90	,442
Güvence/İstikrar Kariyer Çapası	3,80	3,69	3,83	,215
Girişimcilik/Yaratıcılık Kariyer Çapası	3,50*	3,49*	3,84*	,001*
Otonomi/Özerklik Kariyer Çapası	3,61	3,60	3,76	,133
Hizmet/Kendini Adama Kariyer Çapası	3,76	3,73	3,84	,487
Saf Meydan Okuma/Rekabet Kariyer Çapası	3,49	3,43	3,63	,053
Hayat Tarzı Kariyer Çapası	3,81	3,96	3,91	,240

Gruplar arası farklılıkları tespit etmek için Tukey HSD tabloları incelendiğinde genel yönetsel yetkinlik kariyer çapası açısından "X ve Y" (sig 0,047 < 0,05) kuşakları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. Girişimcilik/Yaratıcılık kariyer çapası açısından ise "Z ve Y" (sig 0,002 < 0,05) ve "Z ve X" (sig 0,003 < 0,05) kuşakları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. Ortalamalar incelendiğinde girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapasının Z kuşağında X ve Y kuşaklarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ve daha baskın olduğu söylenebilir. Genel yönetsel yetkinlik çapasının ise X kuşağında daha az baskın olan bir kariyer çapası olduğu söylenebilir.

5. Sonuç ve Öneriler

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. Daha önce yapılan çalışmaların çok büyük bir kısmının X ve Y kuşağı üzerinde yoğunlaştığı görülmüş ve Z kuşağına yönelik olarak motivasyon ve kariyer değerlerini araştıran araştırmalara rastlanmamıştır. Önümüzdeki çeyrek asırda çalışma yaşamının büyük bir kısmını oluşturacak olan Z kuşağının bu çalışmaya dahil edilmesinin literatür açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

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 farklılıklar olduğu görülmüştür. Hem motivasyon araçları hem de motivasyon araçlarının alt boyutları açısından Y kuşağının diğer kuşaklardan farklılaştığı, "X ve Z" kuşaklarının ise motivasyon araçları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Dereli ve Toruntay (2015)'in çalışmasına göre X kuşağının iş değerlerinde para, başarıya dayalı ödüllendirme, sosyal statü gibi faktörler ön plandayken, Y kuşağının iş değerlerinde ise olumlu ya da olumsuz geri bildirim sağlanması, yaratıcılığın desteklenmesi, mesleki ve kişisel gelişim olanakları, sosyal katılım, kurumun toplumdaki imajı gibi faktörler ön plana çıkmaktadır. Keleş (2011), Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerini belirlemeye yönelik çalışmada X ve Y kuşaklarında yer alan çalışanların tutumlarının farklılaştıklarını tespit etmiştir. Keleş (2011)'in çalışmasına göre Y kuşağı bireyleri çalışma hayatında esnek görev tanımları ve çalışma koşulları istemektedirler. Y kuşağına yönelik sıkı denetim ve gözetim kuşağın motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Ayrıca Y kuşağında yer alan bireylere esneklik sağlanması, iş ortamında ve çalışma koşullarında kendilerini rahat hissetmeleri, üstlerinden etkin geri bildirim

ve rehberlik hizmeti almaları motivasyonları için önemlidir. Behrstock-Sherratt ve Cogshall (2010)'ın çalışmalarına göre Y kuşağına işletmede koçluk ve mentorluk gibi faktörler aracılığıyla danışmanlık hizmeti ve etkin bir geri bildirim sağlanması onların motivasyonları üzerinde etkilidir. X, Y ve Z kuşaklarını motivasyon araçları ve kariyer çapaları açısından irdeleyen bu çalışmada da literatürle uyumlu olarak Y kuşağını motive etmekte koçluk ve mentorluk gibi uygulamalarla işletmede çalışanlara rehberlik hizmeti sağlanması, çalışanlara esneklik verilmesi ve kararlara katılımlarının sağlanması gibi örgütsel yönetsel araçların Y kuşağını motive etmede ekonomik araçlar kadar etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Kerse (2016) ise kamu kurum ve kuruluşlarında gerçekleştirdiği ve X ve Y kuşaklarını karşılaştırdığı çalışmada X ve Y kuşakları arasında içsel ve dışsal motivasyon araçlarını önemsenme düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Richardson (2008)'un çalışmasına göre Y kuşağı bireyleri gerek anne babalarından ve gerekse öğretmenlerinden özel ilgi görerek büyüdüklerinden bunun bir yansıması olarak iş yaşamında da benzer bir kişiselleştirilmiş ilgi beklerler. Yani Y kuşağındaki çalışanlar kendilerine özgü kişiselleştirilmiş eğitim programları beklentisi içerisinde dirler.

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-yönetsel motivasyon araçları aynı ortalama değerlerini almıştır. Bu nedenle Y kuşağı açısından ekonomik motivasyon araçlarının ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarının eşit düzeyde motive edici etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu durumda kuşakların motivasyonunu sağlamak için X ve Z kuşaklarına yönelik olarak benzer motivasyon araçlarını kullanmak; Y kuşağına yönelik olarak ise farklı politikalar geliştirmek özellikle esneklik, rehberlik hizmeti sağlanması, etkin geri bildirim ve kişiselleştirilmiş eğitim olanakları gibi örgütsel-yönetsel araçlara ağırlık vermek işletmeler açısından faydalı bir yaklaşım olacaktır.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan kariyer çapaları açısından ise teknik fonksiyonel, otonomi/özerklik, güvence/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. Öztürk (2017)'ün çalışmada da kariyer çapalarının alt boyutlarından genel yönetsel yetkinlik ve girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapalarının, kişilerin doğup yetiştiği ortam ve şartlar açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kuşakları kariyer çapaları ve motivasyon araçları açısından karşılaştıran bu çalışmada da genel yönetsel yetkinlik kariyer çapası için "X - Y" 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 değerlendirilmesi açısından isabetli bir yaklaşım olacaktır.

Kariyer çapalarının alt boyutları irdelendiğinde 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 değerlendirilmesi ve her üç kuşak için de iş-yaşam dengesini sağlayıcı uygulamalar yapılması faydalı olabilecektir. Açikkol ve Salepçioğlu (2019)'nun Y kuşağına yönelik yaptıkları çalışmada, kuşağın bireylerinin çalıştığı kurumdaki tatmin derecelerinin hayat tarzı kariyer çapasına verilen değere paralel olduğu sonucuna ulaşılmış ve yazarlar Y kuşağına yönelik olarak işletmeler tarafından iş yaşam dengesinin kurulmasına yönelik stratejiler geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca yazarlar Y kuşağının motivasyonunun sağlanması için de sürekli geri bildirim sağlanması, takdir görmeleri ve kararlara katılımlarının sağlanması gibi örgütsel-yönetsel faktörlerin önemi üzerinde durmuşlardır. Kanbur ve Şen (2017) gerçekleştirdikleri çalışmada çalışanların kariyer uyum yetenekleri ve kaygı, kontrol ve güven alt boyutları bakımından X ve Y kuşaklarının anlamlı farklılıklar gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Motivasyon araçları ve kariyer çapaları açısından kuşakları karşılaştıran çalışmada motivasyon araçları ve kariyer çapalarının kuşaklar açısından irdelenmesinin yanında cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi bazı demografik değişkenler açısından da farklılıklarına bakılmıştır.

Motivasyon araçları açısından cinsiyet ve medeni durum değişkenleri 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-yönetimsel motivasyon araçlarının onları motive etmede daha baskın oldukları söylenebilir. Araştırmanın ulaştığı bu sonuç literatürde konu ile ilgili yapılan çalışmalarla da uygunluk göstermektedir. Saracael vd. (2016)’nin çalışan Y kuşağı bireylerinin iş tatmin ve motivasyonlarını araştıran çalışmalarında Y kuşağı bireyleri için iş tatminin cinsiyete göre farklılık gösterdiği buna karşın motivasyon düzeylerinin cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada eğitim durumu değişkeni için ise kişilerin iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada motivasyon düzeyleri en yüksek olan bireylerin lisans mezunları, en düşük olan bireylerin ise lise mezunları olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Saracel vd. (2015)’nin banka çalışanlarının cinsiyetleri açısından motivasyonlarının farklılık gösterip göstermediğini araştıran bir diğer çalışmada da cinsiyet değişkeni açısından motivasyon düzeylerinde bireyler açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Altunok (2019)’un X ve Y kuşaklarını araştıran çalışmada da motivasyon ve alt boyutları açısından cinsiyet değişkeni için kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş, eğitim düzeyleri açısından ise anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Dünder vd. (2007), otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında motivasyon araçlarının cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Kerse (2016) ise kamu kurum ve kuruluşlarında gerçekleştirdiği ve X ve Y kuşaklarını karşılaştırdığı araştırmasında X ve Y kuşakları arasında içsel ve dışsal motivasyon araçlarını önemsenme düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir.

Kariyer çapaları açısından ise cinsiyet değişkeni için genel yönetsel 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. Göktaş ve Değirmenci (2018)’in Y kuşağına yönelik olarak gerçekleştirdikleri araştırmalarına göre cinsiyet bakımından kadınların özerklik/otonomi, güvence/istikrar, genel yönetsel yetkinlik ve hizmet/kendini adama kariyer çapalarının ortalamaları erkeklere göre daha yüksektir.

Kariyer çapaları açısından medeni durum değişkeni 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. Çiftçi ve Hırlak (2019) meslek yüksekokulu öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında öğrencilerin okudukları sınıf bakımından güvenlik/istikrar ve hayat tarzı kariyer çapalarının anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sadece 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

- Açikkol, F. ve Salepçioğlu, M. A. (2019). Organizasyonlarda Y Kuşağı'nın Davranış, Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi-Perakende Sektöründe Bir Araştırma, *Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyumu 2019: Yönetimde Inovatif Yaklaşımlar*, 8 Mayıs 2019, İstanbul.
- Adıgüzel, O. (2009). "Schein'in Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2): 277-292
- Adıgüzel, O., Batur, Z. H. ve Eksili, N. (2014). "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19): 165-182
- Aka, B. (2017). "Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma", Yayınlanmamış doktora tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Aka, B. (2018). "Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(20): 118-135
- Altıntuğ, N. (2012). "Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu Ve Geleceğin Tüketici Profili", *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 203-212
- Altunok, D. "X ve Y Kuşak Farklılıklarının İşe Bağlılık Ve Motive Eden Faktörler Açısından İncelenmesi". *Sosyal Bilimler Akademisi Dergisi*, 2(1), 1-21.
- Ayhün, S. E. (2013). "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 93-112
- Aytaç, S. ve Aşkın, K. (2017). *Çalışma Yaşamında Kariyer*, 3.baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları
- Batur, H. Z. ve Adıgüzel, O. (2014) "Schein' in Kariyer Değerleri Perspektifinde Öğrencilerin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Isparta İli Fen Lisesi Öğrencileri Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(42): 327-348
- Bayhan, V. (2014). "Milenyum Veya Y Kuşağı Gençliğinin Soyolojik Örgüt Bağlamı", *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(3): 8-25
- Bayraktaroğlu, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6.Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Bayram, N., Gürsakal, S. ve Aytaç, S. (2012). "Öğrencilerinin Kariyer Değerlerini Açıklamada Kişiliğin Etkisi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 181-189
- Becerikli, S. Y. (2013). "Kuşaklararası İletişim Farklılığı: Bilim Teknoloji ve Yenilik Haberleri Üzerinden Bir Odak Grup Çalışması", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 8(1): 5-18
- Behrstock-Sherratt, Ellen ve Coggshall, J. (2010). "Realizing the Promise of Generation Y", *Educational Leadership*, 67:8, 28-34.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E.M. (2015). *Örgütsel Davranış*, 2.baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Ceylan, A. (2014). *Yönetimde İnsan ve Davranışı*, 3.baskı, İstanbul: Marka ve Ötesi Yayınları
- Crumpacker M. ve Crumpacker, J. M. (2007). "Succession Planning And Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values And Attitudes A Relevant Factor Or A Passing Fad?", *Public Personnel Management*, 36(4): 349-369
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Ankara: Gazi Kitabevi
- Çelik, A., Soysal, A. ve Alıcı, S. (2003). "Aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunları: K.Maraş örneği", *1.Aile İşletmeleri Kongresi*: 189-201.

- Çiftçi, G. E. ve Hırlak, B. (2019). "Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Kariyer Çapalarının Bazı Sosyo-Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi" *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2385-2407.
- Danzieger, N., Rachman D. M. ve Valency, R. (2008). "The Construct Validity of Schein's Career Anchors Orientation Inventory", *Career Development International*, 8(1): 7-19
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E. ve Atan Ö (2015). "Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1): 186-204
- Dereci, B. ve Toruntay, H. (2015). "Örgütlerde kuşakların iş değerleri, motivasyon ve mentorluk kavramlarına dayalı yönetimi". *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri*, 03(05)
- Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F., (2007). "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Edinsel S. ve Adıgüzel. O. (2014). "Edgar Schein' in Kariyer Çapaları Işığında Burçlar ve İş Tatmini Arasındaki İlişki", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2):158-177
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 14.baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Ertürk, M. (2017). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 10.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Flippo B. E. (1980). *Personnel Management*, Fifth Edition, New York: McGraw-Hill
- Gezen, T. ve Köroğlu, Ö. (2014). "Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Seçimine Etki Eden Kariyer Çapalarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2): 213-234
- Güler, E. (2016). "İş Dünyasının Z Kuşağı İle İmtihani", *Para Ekonomi Dergisi*, Ekim,: 56-58
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, 1.Baskı, İstanbul: Hiperlink Yayınları
- Haeberle, K., Herzberg, J. ve Hobbs, T. "Leading The Multigenerational Work Force: A Proactive Approach Will Cultivate Employee Engagement And Productivity", *Healthcare Executive*, 24(5): 62-64
- İbicioğlu, H. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Geleneksel ve Stratejik Perspektif*, 2.Baskı, Ankara: Alter Yayıncılık
- İzmirlioğlu, K. (2008) "Konumlandırma Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla).
- Jiang, J. J. ve Klein,G. (1999). "Supervisor Support and Career Anchor İmpact on The Career Satisfaction of The Entry-Level Information Systems Professional", *Journal of Management Information Systems*,16(3): 219-240
- Kanbur, E. ve Şen, S. (2017). "X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Kariyer Uyum Yetenekleri Ve Kariyer Tatmini Açısından Karşılaştırılması". *Turkish Studies*, 12(12), 115-134.
- Keleş, H. N. (2011). "Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 129-139
- Kerse, G. (2016). "Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X ve Y Kuşağı Karşılaştırması" *Business&Management Studies: An International Journal*, 4(1), 1-23.
- Kyles, D. (2005). "Managing Your Multigenerational Workforce", *Strategic Finance*, 87(6): 52-55
- Lancaster, L. C. ve Stillman, D. (2002). *When Generations Colide: Who They Are Why They Clash, How To Solve The Generational Puzzle At Work*, New York: Harper Collins.
- Metin, S. ve Kızıldağ, D. (2017). "X Ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(40): 340-363
- Olçay, A. ve Düzgün, M. (2016). "Turizm Eğitimi Gören Öğrencilerin Meslek Seçimlerinin Kariyer Çapaları ile Uygunluğunun Değerlendirilmesi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*,24(3): 1127-1148

- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*, 7.Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Ankara: Nobel Kitabevi
- Reeves, T.C. ve Oh, E. (2008). "Generational Differences and the Integration of Technology in Learning, Instruction and Performance", *Generational Differences in Handbook of Research On Educational Communications And Technology* ed. J Michael Spector, M.Davvid Merrill, Jeroen Van Merriënboer, Marcy P. Driscoll, Third Edition, New York,: Taylor & Francis Group: 296-313
- Richardson, J. (2008). "Tune in to What the New Generation of Teachers Can Do", *Tools for Schools*, 11:4.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*, 2.baskı, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, V. M. (2013). *Örgütsel Davranış*, 5.Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları
- Salahuddin, M. M. (2010). "Generational Differences Impact On Leadership Style and. Organizational Success", *Journal of Diversity Management*, Volume: 5, Issue: 2
- Saracel, N., Taşseven, Ö., Ay, N. (2015). "İş Motivasyonunun Örgütsel Stres Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Social Sciences Research Journal*, 4(4), 12- 34.
- Saracel, N., Taşseven, Ö., & Kaynak, E. (2016). Türkiye'de çalışan Y kuşağında iş tatmini-motivasyon ilişkisi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 5(1), 50-79.
- Schein, H. E. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual And Organizational Needs*, Boston: Addison-Wesley Publishing Company, 1978
- Schein, H. E. (1978). *Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates*, Cambridge: Sloan School of Managament MIT
- Schein, H. E. (2006). *Career Anchors, Paticipant Workbook*, Third Edition, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Seçkin, F. S. (2000). "Türkiye'nin Kuşak Profili", *Capital Dergisi*, 1(12): 100-106
- Senbir, H. (2004). *Z Son İnsan Mı?*, 1.Baskı, İstanbul: "O" Kitaplar
- Spitznas, T. J. (1998). "Generation X: Why So Glum?", *Fairfield County Business Journal*, 17(50)
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Toruntay, H. (2011). "Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Varol, E. S. (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlanması ve Yeni Gelişmeler* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 4292
- Washburn, E. T. R. (2000). "The Five Generations", *Physician Executive*, 26(1): 51-58
- Yalçın, S. (2002). *Personel Yönetimi*, 7.baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Yarnall, J. (1998). "Career Anchors: Results of an Organisational Study in the UK", *Career Development International*, 3(2): 56-61
- Yelkikalan, N. ve Altın, E. (2010). "Farklı Kuşakların Yönetimi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2): 13-17
- Yeşiltaş, M. (2016). "Motivasyon ve Farklılıkların Yönetimi", *İnsan Kaynakları Yönetimi*, ed. Muharrem Tuna, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık: 280-327
- Yeşil, Y. ve Fidan, F. (2017). "Türkiye'de Y Kuşağının E-İletişim Kullanımı: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma", *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1): 100-109
- Yüksekbilgili, Z. (2013). "Türk Tipi Y Kuşağı", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45): 343-353