



**Y KUŞAĞI MENSUPLARININ İŞ DEĞERLERİNİN VE KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİNİN İŞ MOTİVASYONLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

(Doktora Tezi)

Serpil GÜL ERSÖZ

Kütahya-2017

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**Y KUŞAĞI MENSUPLARININ İŞ DEĞERLERİNİN VE KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİNİN İŞ MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Danışman:
Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY

Hazırlayan:
Serpil GÜL ERSÖZ

Kütahya-2017

Kabul ve Onay

Serpil GÜL ERSÖZ'ün hazırladığı “Y Kuşağı Mensuplarının İş Değerlerinin ve Kişilik Özelliklerinin İş Motivasyonları Üzerindeki Etkisi” başlıklı doktora tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2017

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY (Danışman)		
Prof. Dr. Hüseyin ERGİN		
Prof. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN		
Doç. Dr. Harun SÖNMEZ		
Doç. Dr. Ceren GİDERLER		

Doç. Dr. İsmail KÜÇÜKAKSOY
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Doktora tezi olarak sunduğum “Y Kuşadı Mensuplarının İş Değerlerinin ve Kişilik Özelliklerinin İş Motivasyonları Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../02 /2017

Serpil GÜL ERSÖZ



Özgeçmiş

1975 yılında Uşak'ta doğdu. İlk ve orta öğrenimini Uşak'ta tamamladı. 1995 yılında girdiği Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden 1999 yılında mezun oldu. 1999 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında başladığı Yüksek Lisans programından 2002 yılında mezun oldu. 2011 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında doktora programına başladı.



ÖZET

Y KUŞAĞI MENSUPLARININ İŞ DEĞERLERİNİN VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞ MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

GÜL ERSÖZ, Serpil
Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY
Şubat, 2017, 179 sayfa

Çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve performanslarını artırmak için iş motivasyonlarının yükseltilmesi çok önemlidir. Bunun yapılabilmesi iş motivasyonunu sağlayacak değişkenlerin ve faktörlerin belirlenmesi gerekir. Özellikle günümüz işgücünün yaklaşık yarısını oluşturan Y Kuşağı mensubu çalışanlar hakkında bu tür bilgilerin elde edilmesi daha da önemlidir. Çünkü Y Kuşağına mensup çalışanların beklentileri, inançları, değerleri, sadakat duyguları, işe ve insan ilişkilerine bakışları belki de bir önceki kuşağın (X Kuşağının) anlayamayacağı kadar farklıdır. Dolayısıyla önceki kuşaklardan farklı kişilik yapısına ve değerlere sahip olan Y Kuşağı mensuplarının iş motivasyonları da farklı yöntemler kullanılmasını gerektirmektedir. Bu araştırmanın amacı Y Kuşağı mensuplarının iş değerleri ile kişilik özelliklerinin iş motivasyonu üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır.

Araştırmanın örneklemini Ankara'da sanayi ve hizmet sektöründe çalışan, 606 Y Kuşağı mensubu oluşturmuştur. Verilerin toplanmasında kullanılan anket formunda demografik soruların yanı sıra üç farklı ölçek (İş Değerleri Ölçeği, Kişilik Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği) yer almıştır. Veriler SPSS 20 ve Lisrel programları ile korelasyon ve regresyon yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda kişilik özelliklerinin ve iş değerlerinin iş motivasyonu üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Deneyime açık, uyumlu ve dışadönük kişilik yapısına; güvenlik, başarı, çevre ve çeşitlilik değerlerine sahip Y kuşağı mensuplarının iş motivasyonlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kuşak Farklılıkları; Y Kuşağı; İş Değerleri; Kişilik; İş Motivasyonu

ABSTRACT**THE EFFECT OF BUSINESS VALUES AND PERSONAL PROPERTIES OF Y GENERATION MEMBERS ON BUSINESS MOTIVATIONS.****ERSÖZ, GÜL Serpil****Ph. D. Dissertation, Business Administration Department****Thesis Advisor: Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY****February, 2017, 179 pages**

It is very important to raise work motivation to increase employee loyalty and performance. To be able to do this, it is necessary to determine the variables and factors that will provide job motivation. In particular, it is even more important to obtain such information about employees of the Y Generation, which makes up about half of today's workforce. Because the expectations of workers belonging to the Y Generation are as different from understanding the previous generation (X Generation) as their beliefs, their values, their sense of loyalty, their perception of work and human relations. Therefore, the work motivations of Y Generation members who have different personality and values from previous generations also require different methods to be used. The aim of this research is to explore whether the work values and personality traits of the Y Generation members affect the job motivation.

The sample of the research is 606 Y Generation employees working in industry and service sector in Ankara. In the questionnaire used to collect the data, demographic questions as well as three different scales (Work Values Scale, Personality Scale and Motivation Scale) were included. Data were analyzed using correlation and regression methods with SPSS 20 and Lisrel programs. As a result of the analyzes made, the personality traits and work values have an effect on the job motivation. Experiential, coherent and extroverted personality; safety, success, environmental and diversity values have been found to be higher motivation of employees of Y generation.

Key Words: Generation Differences; Y Generation; Business Values; Personality; Business Motivation.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KUŞAK KAVRAMI VE Y KUŞAĞININ ÖZELLİKLERİ

1.1. KUŞAK KAVRAMI.....	5
1.1.1. Kuşak Kavramının Gelişimi	5
1.1.2. Kuşak Kavramının Tanımı	8
1.1.3. Kuşak Sınıflandırması	11
1.1.3.1. Kuşak Sınıflandırmasına İlişkin Yaklaşımlar	11
1.1.3.2. Genel Kabul Görmüş Kuşak Sınıfları	13
1.2. Y KUŞAĞI VE ÖZELLİKLERİ	21

İKİNCİ BÖLÜM Y KUŞAĞININ İŞ YAŞAMINA İLİŞKİN DEĞERLERİ, MOTİVASYONU VE KİŞİLİK YAPISI

2.1. Y KUŞAĞININ İŞ YAŞAMINA İLİŞKİN DEĞERLERİ	25
2.1.1. Değer Kavramı	25
2.1.2. Değer Türleri	26
2.1.3. İş Değerleri	27
2.1.4. Y Kuşağının İş Değerlerine İlişkin Çalışmalar	29
2.2. Y KUŞAĞININ İŞ YAŞAMINA İLİŞKİN MOTİVASYONLARI	37
2.2.1. Motivasyon Kavramı	37
2.2.2. Motivasyon Teorileri ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	38
2.2.3. Y Kuşağının İş Yaşamı Motivasyonlarına İlişkin Çalışmalar	40
2.3. Y KUŞAĞININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	43
2.3.1. Kişilik Kavramı	43
2.3.2. Kişilik Boyutları	45
2.3.3. Kişiliği Etkileyen Faktörler	50
2.3.4. Y Kuşağının Kişilik Özelliklerine İlişkin Çalışmalar	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
Y KUŞAĞININ İŞ YAŞAMINA İLİŞKİN DEĞERLERİ, MOTİVASYONU VE
KİŞİLİK YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

3.1. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞ DEĞERLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	60
3.2. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞ MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ	71
3.3. İŞ DEĞERLERİ İLE İŞ MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	76
3.4. İŞ DEĞERLERİNİN VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	79

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
Y KUŞAĞININ İŞ YAŞAMINA İLİŞKİN DEĞERLERİ, MOTİVASYONU VE
KİŞİLİK YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİLERE İLİŞKİN ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	84
4.2. ARAŞTIRMANIN SORULARI.....	84
4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	85
4.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI.....	86
4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	86
4.5.1. Veri Toplama Aracı.....	86
4.5.2. Örneklem	91
4.5.3. Analiz Teknikleri.....	92
4.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	94
4.6.1. Demografik Bulgular.....	94
4.6.2. İş Değerleri Ölçeğine İlişkin Bulgular	95
4.6.3. Beş Faktör Kişilik Ölçeğine İlişkin Bulgular	107
4.6.4. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Bulgular	111
4.7. ANALİZ	115
4.7.1. Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri	115
4.7.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	122
4.7.3. Modelin Test Edilmesi	130
SONUÇ.....	137
TARTIŞMA	140

ÖNERİLER	145
EKLER.....	147
KAYNAKÇA	157
DİZİN	179



TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: Farklı Çalışmalarda Sessiz Kuşağı Tanımlamak Üzere Kullanılan Tarih Aralıkları	14
Tablo 1.2: Farklı Çalışmalarda Bebek Patlaması Kuşağını Tanımlamak Üzere Kullanılan Tarih Aralıkları.....	15
Tablo 1.3: Farklı Çalışmalarda X Kuşağını Tanımlamak Üzere Kullanılan Tarih Aralıkları	17
Tablo 1.4: Farklı Çalışmalarda Y Kuşağını Tanımlamak Üzere Kullanılan Tarih Aralıkları	19
Tablo 1.5: Farklı Çalışmalarda Z Kuşağını Tanımlamak Üzere Kullanılan Tarih Aralıkları	20
Tablo 2.1: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi Tatminsizlik ve Tatmin Kaynakları	39
Tablo 3.1: Kişilik ile İş Değerleri Arasındaki İlişkiyi Analiz Eden Çalışmaların Özeti.....	69
Tablo 3.2: Kişilik ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişkiyi Analiz Eden Çalışmaların Özeti	75
Tablo 3.3: İş Değerleri ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişkiyi Analiz Eden Çalışmaların Özeti	78
Tablo 4.1: Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanmasına İlişkin Tablo.....	92
Tablo 4.2: Katılımcıların Demografik Dağılımları	95
Tablo 4.3: İş Değer Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	96
Tablo 4.4: Puanlar Bakımından İş Değerleri ve Cinsiyet Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	97
Tablo 4.5: Puanlar Bakımından İş Değerleri ve Eğitim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	99
Tablo 4.6: Puanlar Bakımından İş Değerleri ve İşyeri Pozisyonu Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	102

Tablo 4.7: Puanlar Bakımından İş Değerleri ve Sektör Türü Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları	106
Tablo 4.8: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ...	107
Tablo 4.9: Puanlar Bakımından Kişilik Özellikleri ve Cinsiyet Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları	108
Tablo 4.10: Puanlar Bakımından Kişilik Özellikleri ve Eğitim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	109
Tablo 4.11: Puanlar Bakımından Kişilik Özellikleri ve İşyeri Pozisyonu Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	110
Tablo 4.12: Puanlar Bakımından Kişilik Özellikleri ve Sektör Türü Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	111
Tablo 4.13: İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	111
Tablo 4.14: Puanlar Bakımından Motivasyonel Faktörler ve Cinsiyet Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	112
Tablo 4.15: Puanlar Bakımından Motivasyonel Faktörler ve Eğitim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	113
Tablo 4.16: Puanlar Bakımından Motivasyonel Faktörler ve İşyeri Pozisyonu Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	114
Tablo 4.17: Puanlar Bakımından Motivasyonel Faktörler ve Sektör Türü Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	115
Tablo 4.18: İş Değer Ölçeğine ait Regresyon ve T Değerleri.....	117
Tablo 4.19: İş Değerleri Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu	118
Tablo 4.20: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu.....	119
Tablo 4.21: İş Motivasyonu Ölçeğine ait Regresyon ve T Değerleri.....	121
Tablo 4.22: Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu	122
Tablo 4.23: Kişilik Ölçeği Boyutları ile İş Değer Ölçeği Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Testi Sonuçları	123

Tablo 4.24: Kişilik Ölçeği Boyutları ile Hijyen/Dışsal Faktörler ve Motivasyon/İçsel Faktör Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Testi Sonuçları.....	126
Tablo 4.25: İş Değer Ölçeği Boyutları İle Hijyen/Dışsal Faktörler ve Motivasyon/İçsel Faktörler Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Testi Sonuçları.	127
Tablo 4.26: Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 4.27: Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu.....	130
Tablo 4.28: Çoklu Regresyon Analizi ANOVA Tablosu	131
Tablo 4.29: Çoklu Regresyon Analizi Bağımlı Değişken (Toplam Motivasyon) Üzerindeki Etkiler Tablosu	132
Tablo 4.30: Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu (Hijyen/Dışsal Faktörler).....	133
Tablo 4.31: Çoklu Regresyon Analizi ANOVA Tablosu	133
Tablo 4.32: Çoklu Regresyon Analizi Bağımlı Değişken (Hijyen/Dışsal Faktörler) Üzerindeki Etkiler Tablosu	134
Tablo 4.33: Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu (Motivasyon/İçsel Faktörler).....	135
Tablo 4.34: Çoklu Regresyon Analizi ANOVA Tablosu	135
Tablo 4.35: Çoklu Regresyon Analizi Bağımlı Değişken (Motivasyon/İçsel Faktörler) Üzerindeki Etkiler Tablosu	136

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1: Araştırma Modeli: İş Değerleri Boyutları, Kişilik Özellikleri Boyutları ve İş Motivasyonu Boyutları Arasındaki İlişkiler	81
Şekil 4.1: İş Değer Ölçeğine ait Path Diagramı.....	116
Şekil 4.2: İş Motivasyonu Ölçeğine ait Path Diagramı	121





TEZ METNİ

GİRİŞ

Sosyolojik olarak aynı tarihsel ve kültürel bağlam içinde doğan bireyler yetiştikleri yıllar içinde dönemin özelliklerini yansıtan olaylara maruz kalırlar. Aynı yıllarda doğmuş olanlar gelişim evrelerinde benzer sıkıntıları çeker, yokluğu ya da refahı paylaşır, benzer kaderi yaşar ve ödevlerle yükümlü olurlar. Bütün bunlar nedeniyle de özgün değer yargıları ve inanç sistemleri geliştirirler, birbirine benzer kişilik özellikleri gösterirler. Paylaşılan yaşam öyküsü, zaman deneyimi ya da paylaşılan zamanın ruhu nedeniyle benzer duygu, düşünce ve davranış kalıplarına sahip insan grupları “kuşak” olarak adlandırılır.

Literatürde kuşak sınıflamalarının farklı bağlamlarda ve farklı biçimlerde yapıldığı görülmüştür. Farklılaşma, ülkeye ve kullanılan değişkenlere göre ortaya çıkmaktadır. Batı literatüründe yer alan kuşaklarla ilgili çalışmalarda farklı kuşak sınıflandırmalarının ve etiketlemelerinin yapıldığı, bu konuda herhangi bir standardın bulunmadığı görülmektedir. Ayrıca çeşitli yazarlar arasında hangi yıl aralıklarının hangi kuşağı kapsaması gerektiği konusunda da fikir ayrılıkları vardır. Batı ülkelerinin geçerli kuşak sınıflamaları incelendiğinde Sessiz Kuşağın yaklaşık 1922 ile 1945; Bebek Patlaması Kuşağının 1946 ile 1964; X Kuşağının 1965 ile 1979; Y Kuşağının 1980 ile 2000; Z kuşağının da 2001’den günümüze kadar olan zaman aralıklarında doğanları kapsadığı söylenebilir. Bu dönemlerde doğanların gerek özel, gerek iş yaşamlarına ilişkin özellikleri de yine batı ülkelerinin kendi özgün koşulları ve yaşadıkları olayların etkisiyle oluşmuştur.

Batı literatürü referansıya Sessiz Kuşak günümüz iş dünyasındaki yerini diğer kuşaklara bırakmıştır ve Bebek Patlaması Kuşağı üyelerinin sayısı da giderek azalmaktadır. Z Kuşağı da henüz iş yaşamına başlamadığı için günümüz iş dünyasında büyük oranda X ve Y Kuşaklarının çalıştığı söylenebilir. Yönetim anlayışının daha çok X Kuşağına göre biçimlendirildiği iş dünyasında yönetici pozisyonlarında çalışanların büyük bir kısmı X Kuşağı üyelerinden oluşmaktadır. Ancak çalışanların neredeyse yarısını oluşturan Y Kuşağının iş değerleri, kişilik özellikleri ve iş motivasyonları X Kuşağından farklılık gösterir. Y Kuşağının muhtemelen batı literatüründe belirtilenden daha farklı zaman aralığında doğmasına ve kısmen benzer özelliklere sahip olmasına

rağmen ülkemiz çalışma yaşamı için de sözkonusu farklılıkların geçerli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

İlk temsilcilerinin 36 yaşında olduğu, önemli bir kısmının okuldan iş hayatına girdiği ve artık yönetilen olmaktan yönetici olma pozisyonuna geçiş yaşadığı günümüz toplumunda Y Kuşağına mensup çalışanların beklentileri, inançları ve değerleri, sadakat duyguları, işe ve insan ilişkilerine bakışları belki de bir önceki kuşağın (X Kuşağı) anlayamayacağı kadar farklılaşmıştır. Sahip oldukları temel özellikler nedeniyle bu kuşağın mensupları iletişime, teknolojiye, özgürlüklere, çalışma arkadaşları ile ilişkilere ve takım çalışmasına farklı bakış açısına sahiptirler. Onları motive edip daha iyi bir verim alabilmenin yolu kişilik özelliklerini ve davranış biçimlerini analiz etmekten geçecektir (Taşlıyan, Eytmiş ve Gündoğdu, 2014: 31).

Y Kuşağı iyi eğitim almış ve iyi bilişim teknolojisi kullanma becerisine sahip bir grubu oluşturmaktadır. Bu kuşak, okulöncesinden ilköğretime kadar bilgisayarlara erişim olanakları sunulan ileri teknolojilerden büyük ölçüde yararlanmıştır. Aileleri tarafından gelişim yılları boyunca pozitif destekle yetiştirilen Y Kuşağı mensupları kendine güvenen bir kişilik yapısına sahip olmuştur. Onlar ortak karar almaya imkan tanıyan, yöneticilerin çalışanın işe katkısını tanıdığı, ödüllendirdiği ve sürekli bir geribildirim verdiği örgütlerde istihdam edilmek istemektedirler.

Bu farklı insanların oluşturduğu çalışan grubuyla çok disiplinli, çapraz fonksiyonlu ekipler halinde çalışılırken, eski alışkanlıklardan farklı, yeni yöntemlerin izlenmesi gerekir. Y Kuşağı mensuplarının isteklerini, beklentilerini ve ayırt edici özelliklerini gözlemlemek, her üyesinin işyerine getirdiği beceri ve zorlukları anlamının yanı sıra işyerinin kültürünü değiştiren uzun vadeli eğilimleri de tanımlamak açısından değerli olacaktır. Yöneticiler ve organizasyonların Y Kuşağı mensuplarından oluşan çalışanlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olmak, yönetim yaklaşımlarını ve yöntemlerini desteklemek için ek bilgilere ihtiyaçları olacaktır.

Bu araştırma ile, Y Kuşağının iş değerlerinin ve kişilik özelliklerinin iş motivasyonları üzerindeki etkisini ortaya koyarak önemli bir katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Batı literatüründe Y Kuşağına ilişkin pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların temel ilgi alanlarının Y Kuşağının iş-yaşam dengesi, iş değerleri, yaşam tarzları, organizasyonel özellikleri, iş yaşamıyla ilgili algıları, kariyer seçimleri, ekip

çalışması, liderlik ve motivasyon konusuna ilişkin beklentileri üzerine odaklandığı görülmüştür. Bu çalışmalar Y Kuşağına ilişkin Batı literatürüne büyük katkı sağlamıştır. Fakat bu alanda yapılan çalışmalarda, Y Kuşağının iş değerleri ve kişilik özelliklerinin iş motivasyonu üzerinde etkilerinin araştırılmadığı görülmüştür. Bu araştırmayla literatürde bu alandaki eksik kalan noktalar tamamlanmaya çalışılacaktır. Ayrıca ülkemizde Y Kuşağı ile ilgili yapılan çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Araştırmanın ülkemiz Y Kuşağı literatürüne de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sürecinde ilk önce literatür taraması yapılmış, uluslar arası süreli yayınlardan, ulusal ve uluslararası tezlerden, bilimsel kitaplardan, kamu kurum istatistiklerinden, ulusal dergilerden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler çerçevesinde araştırmanın teorik alt yapısı oluşturulmuştur. Bu teorik veriler üzerinden ampirik bir araştırma yöntemi olan anket çalışmasıyla araştırmanın uygulama süreci tamamlanmıştır. Anket hazırlanırken üç farklı ölçekten yararlanılmıştır: Super'in İş Değerleri Envanteri, Kişilik Ölçeği Beş Büyük Faktör ve Motivasyon Ölçeği. Araştırma Dumlupınar Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Projeleri (BAP) Koordinatörlüğüne proje olarak sunulmuş ve kabul edilmiştir. Anketlerin belirtilen örnekleme gerçekleştirilmesinde Dumlupınar Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Projeleri (BAP) Koordinatörlüğü finansal destek sağlamıştır.

Bu araştırmanın kapsamında Ankara ili genelinde farklı sektörlerde ve ekonomik faaliyet alanlarında çalışan Y kuşağı mensupları yer almaktadır. Örnekleme hizmet ve sanayi sektöründen 606 kişi yer almıştır. Elde edilen veriler çeşitli istatistiki analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiş, araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Özetle, Y kuşağı mensuplarının sahip oldukları kişilik özelliklerinin ve iş değerlerinin iş motivasyonları üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI VE Y KUŞAĞININ ÖZELLİKLERİ

1.1. KUŞAK KAVRAMI

1.1.1. Kuşak Kavramının Gelişimi

Kuşak, kayıtlı tarihte uzun zamandan beri yer edinmiş bir kavramdır. Kavramın kökenlerine dair farklı düşünceler yer almaktadır. Nash (1978)'in kökenlerini Antik Yunandan kaynaklandığını savunmasına rağmen, Burnet (2011) kuşak kavramının izlerinin daha geriye giderek Antik Mısır'da takip edilebileceğini ileri sürer (Burnet, 2011: 9). Modern öncesi kavramlaştırmalarda kuşaklar doğada ya da genel olarak evrenin işleyişinde insan faaliyetlerine bağlı olarak mitolojide farklı evreler ile ilişkili bulunmuştur (Joshi vd., 2011: 179). Antik Mısırda kuşak referansları ayrıntılı ritüeller veya hayat, ölüm ve öteki aleme işaretlenmiş geçit ayinleri ile gösterilmiştir. Antik Yunanlılar için uygarlık tarihi, tarihte dönemler veya 4 kuşağın detaylı hesaplanması ile gösterilmiştir. Sözkonusu kuşaklar şu şekilde adlandırılmıştır: Altın Dönemi (Cronos oğulları), Gümüş Kuşağı (Olympians oğulları), Bronz Kuşak (bir savaşçı kohortu), Demir Kuşak (kahraman kuşak) (Burnet, 2011: 11).

Literatürde sosyolojik olarak kuşaklara ilişkin sistematik ilk ciddi çalışmanın Auguste Comte tarafından 1830 ve 1840 yılları arasında yapıldığı söylenebilir. Pozitivist ekolün temsilcilerinden olan Comte tarihsel ilerlemede itici güç olarak kuşakların sistematik bir biçimde birbirini izlemesini incelemiştir. Comte, ilerleme akışının kuşak değişim akışıyla belirlendiğine inanmış (Jeager, 1985: 275) ve kuşakların birbirini takip etmesiyle ve ortalama yaşam uzunluğunda bir değişikliği varsayarak doğayı ve ilerleme temposunu izah etmeye çalışmıştır. Eğer her bireyin ortalama yaşam aralığı kısaltılır ya da uzatılırsa, ilerleme temposu da değişir. Bireyin yaşam aralığının uzatılması ilerleme temposunun yavaşlatılması anlamına gelir. Diğer taraftan, mevcut yaşam süresinin yarım ya da çeyrek oranda kısaltılması, temponun da buna uygun olarak hızlanmasını sağlar. Bu durumda önceki kuşağın yasaklayıcı, muhafazakar ve yavaşlatıcı etkisi daha uzun olacağı için, ne kadar uzun ya da kısa yaşadığı farketmeksizin, o kadar çabuk ortadan kaybolacaktır. Comte, yaşam süresinin ve 30 yıllık ortalama kuşak döneminin, organizmanın gerekli bileşenleri olduğunu ve insanoğlunun yavaş ilerlemesinin doğrudan bu organik kısıtlamadan etkilendiğini ileri sürmüştür (Mannheim, 1952: 277).

Kuşaklarla ilgili çalışma yapan bir diğer teorisyen Romantik-tarihselci ekolün temsilcilerinden William Dilthey olmuştur. Dilthey, tarihte kuşak olgusuna ilk olarak 1866 yılında yazılmış bir makalede ve 1867 yılında Basel’de açılış konuşmasında ilgi göstermiştir. Dilthey’in öncelikli ilgisi düşünsel/zihni geleneklerin homojenlik kökenlerini araştırmak olmuştur. Dilthey Alman Romantizmi çalışmasında, bu akımı temsil eden birçok kişinin (Örneğin, Schlegel 1767’de, Schleiermacher 1768’de, Hölderlin 1770’de, Novalis ve Tieck 1773’de) birbirini takip eden yıllarda doğmuş olduğunu fark etmiştir (Jeager, 2008: 275-276). Dilthey’in bu gözlemi, ergenlik çağındaki biçimlendirici izlenimlerin özümsemesinin aynı dönemin çok sayıdaki bireyine yaşam açısından kısmen homojen felsefi, sosyal ve kültürel prensipleri aktarma eğilimi olduğu hipotezini kurmasına yol açmıştır (Jeager, 2008: 276).

Dilthey’e göre, önemli olan sadece kuşakların bir diğerini izlemesi değil, aynı zamanda birlikte var olmalarının kronolojik açıdan daha fazla önem arz etmesidir. Hâkim olan entelektüel, sosyal ve siyasi koşullardan kaynaklanan aynı baskın etkiler, çağdaş bireyler tarafından hem biçimlendirilir hem de sonraki yıllarda hayata geçirilir. Aynı dönemde doğan kişiler sadece ortak etkilere maruz kaldıkları için çağdaş sayılırlar ve bir kuşağı oluştururlar (Mannheim, 1952: 282).

Kuşak çalışmalarında asıl çığır açıcı bir figür Karl Mannheim olmuştur. Mannheim, 1923 yılında yazdığı ‘The Problem of Generation’ adlı kitabında kuşak teorisinin ayrıntılarına yer vermiştir. Mannheim’in çalışmaları, toplumsal değişimin bir görünüm aracı olarak kuşakları belirlemiştir (Joshi vd., 2011: 180). Mannheim kendi dönemine kadar kuşaklar konusunda yapılmış çalışmaların iki temel sınıfa ayrıldığını ileri sürmüştür. Bunlardan ilki, dönemlere bölünmüş sosyal değişimi ölçen ve tarihin kronolojik bir tabloya indirgenebileceğini ileri süren Comte gibi pozitivistlerin oluşturduğu okuldur. Buna göre kuşak, ‘yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş gruplarını oluşturan bireyler topluluğudur’. Romantik tarihsel olarak adlandırılan diğer okul Wilhelm Dilthey ve Martin Heidegger tarafından oluşturulmuştur. Bu okul, bireylerin sosyal bağlamda edindiği niteliksel deneyimlerin üzerinde durur (Mannheim, 1952: 276).

Mannheim (1952), toplumsal ve entelektüel hareketlerin yapısını anlayabilmek için bir rehber olarak kuşakların önemini vurgulamıştır. Mannheim kuşak kavramını

açıklarken tarihsel zaman diliminde ortak bir yer/konum ve zamanın önemli olaylarının sonucu olan farklı bir bilinç şeklinde iki temel noktayı vurgulamıştır. Bunu açıklarken de, kuşakların biyolojik olmaktan ziyade sosyolojik bir olgu olduğunu vurgulamıştır. Günümüzde kuşaklar üzerinde bu sosyal görüş hakimdir (Josi vd., 2011: 180).

Mannheim'a göre kuşak kavramı, kuşağın toplumda "somut bir grup" (örn. üyeleri arasında zihinsel ya da fiziksel yakınlık veya birbiri hakkında hiçbir bilgileri olmayan) halinde değil, "sosyal bir konum" olarak bulunduğu, bireyin sınıf konumuna benzer olarak tanımlanmıştır. Somut grup ifadesi ile doğal yollarla gelişen ya da bilinçli bir iradeyle oluşturulan bağlarla çok sayıdaki bireyin birliği kastedilmektedir. Bu açıdan ele alındığında bir kuşağın üyeleri belli yöntemlerle birbirine bağlı olsa da aralarındaki bağlar somut bir grup oluşturmamıştır (Mannheim, 1952: 289). Sınıf konumu ise; belli bireylerin belirli bir toplumun ekonomik ve güç yapısını kendi hisseleri olarak ellerinde tuttıkları ortak "konum" olarak açıklanabilir (Mannheim, 1952: 289). Kuşak toplumu insan varoluşundaki biyolojik ritmin (yaşam ve ölüm faktörleri, sınırlı yaşam süresi ve yaşlanma) varlığına dayanmaktadır. Aynı doğum yılını paylaşan kuşağa ait olan bireylere sosyal sürecin tarihsel boyutunda belli ölçüde ortak bir konum bahsedilmiştir (Mannheim, 1952: 290).

Aynı kuşağın üyeleri aynı doğum yılını paylaşırlar; bu yüzden de sosyal sürecin tarihsel boyutunda ortak bir konumları vardır. Bu da onları spesifik olarak potansiyel bir deneyim aralığında sınırlar ve onları belli bir karakteristik düşünce ve deneyim biçimine hazır hale getirir. Ancak Mannheim'a göre bireyler sadece aynı doğum yılını paylaşmakla aynı kuşağın üyeleri olamazlar. Bu bireylerin kesinlikle belli ortak deneyimlere katılabilecek bir konumda olmaları gerekir; böylece kuşağın üyeleri arasında somut bir bağ oluşur ve bu bireyler "bir tepki özdeşliği", hepsinin birlikte hareket ettiği ve ortak deneyimlerle şekil aldığı belirli bir "benzeşimi/yakınlığı" paylaşırlar (Mannheim, 1952: 291; Parry and Urwin, 2011: 81). Mannheim sosyolojik olarak ele aldığı herhangi bir kuşağın içinde farklılaşmış, karşıt kuşak birimlerinin (alt kuşak) bulunduğuna da işaret etmiştir. Onlar birbirleri ile mücadele içinde olsalar bile birlikte tam bir gerçek kuşağı oluştururlar (Mannheim, 1952: 306). Bir başka deyişle bireyler aynı kuşak konumunu paylaşmakta, fakat aynı kuşak konumu içinde farklı gerçekliği yaşamaktadırlar.

Mannheim, bir toplumda kuşakların sadece kültürel süreçte yeni katılımcıların ortaya çıkması; eski katılımcıların sürekli olarak ortadan kaybolması; bir kuşağın üyelerinin tarihsel sürecin sadece zamansal olarak sınırlı bir bölümüne katılması; bu yüzden kültürel mirasın aktarılmasının gerekmesi; kuşaktan kuşağa geçişin sürekli olması durumunda var olabileceğini ifade etmiştir (Mannheim, 1952: 292).

Mannheim göre, bir kuşağa ait insanlar tarihin aynı zamanında sadece fiziksel olarak mevcut olmakla kalmazlar, aynı deneyimleri paylaşırlar ve algılarları, hayatın erken döneminin biçimlendirici aşamasında (16-25 yaş arasında) değer setleri oluştururlar, hayatlarının kalan bölümünde aynı kuşaktan insanlarla bir arada yaşarlar (Lub, Bijvank, Bal, Blomme, Schalk, 2012: 555). Mannheim'ın yaklaşımının bir uzantısı olarak günümüz sosyologları, kuşak tanımlamasında tarihsel olayların etkisinin yanında, müzik ya da diğer popüler kültür tipleri gibi kültürel öğelerin de incelenmesinin önemli katkı sağlayacağını ileri sürmüşlerdir (Parry and Urwin, 2011: 81).

1.1.2. Kuşak Kavramının Tanımı

Kuşak kavramı çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. Kuşağın saf ve özgün anlamı şüphesiz biyolojik-genolojiktir (Jaeger, 1985: 274). Biyolojik temelli anlamı, bireyleri anne-baba, büyük anne-baba ve çocuklar arasında birbirine bağlayan aile bağlantıları açısından ele alır (Field vd., 2008: 1). Ailesel kuşak, aynı atadan gelen insanlar grubunu tanımlar. Ortak bir atanın torunlarının evlenip çocuk sahibi olmasının ortalama yaklaşık 30 yıl aldığı görülmektedir (Jaeger, 1985: 274). Diğer anlamı ise 1960'lar gibi belli bir tarihsel döneme ait olmadır (Field vd., 2008: 1). Bu, belirli bir zaman aralığında doğmuş bireylerin aynı sosyo-kültürel deneyimleri paylaşmış olmalarını vurgulayarak sosyolojik bir bağlama gönderme yapar.

Kuşak kavramına ilişkin literatür incelendiğinde farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Kupperschmidt (2000) kuşağı, doğum tarihleri, yerleşim yerleri, gelişim evrelerindeki önemli yaşamsal olayları paylaşan bir grup olarak tanımlar (Kupperschmidt, 2000: 66). Aynı tarihsel ve kültürel bağlam içinde doğan bireyler yetiştikleri yıllar içinde dönemin özelliklerini yansıtan belirgin "sosyo-kültürel olaylara" maruz kalır (Pilcher, 1994: 490). Bu olaylar, depresyon ya da çok uluslu kapitalizmin girişi, teknolojik ilerleme, gelişmiş ölçek ekonomileri, aile ve iş alışkanlıklarında

önemli değişiklikler, siyasi olaylar ve sosyo-ekonomik geçişler vb.dir (Macky vd., 2008: 858). Lamm ve Meeks (2009), kuşağı belirli politik ve sosyal olayların içine doğan, benzersiz inanç sistemleri, değer yargıları geliştiren ve eş (emsal) kişilik gösteren bireylerden oluşan bir topluluk şeklinde ifade etmektedir (Lamm and Meeks, 2009: 615). Bir başka tanıma göre kuşak, paylaşılan yaşam öyküsü, zaman deneyimi ya da paylaşılan zamanın ruhu nedeniyle benzer duygu, düşünce ve davranış kalıplarına sahip insan grupları olarak adlandırılır (Bontekoning, 2007; akt. Hoff, 2010: 14). How ve Strauss (1992) ise, *The History of America's Future, 1584 to 2069* adlı kitaplarında kuşakları analiz etmişler ve kuşağı; tüm üyeleri ardışık yılların sınırlı süresi içinde doğan, yaklaşık 22 yıl, onların sınırları eş (emsal) kişilik (peer personality) tarafından tespit edilen belirli bir kohort grubu olarak tanımlamışlardır. Yazarlar ayrıca, "eş kişiliği" ortak yaş, yer, paylaşılan inançlar, davranışlar tarafından belirlenen ve ortak bir kuşak üyeliği algısı bulunan tipik bir kuşaksal kişilik olarak kavramsallaştırmışlardır (Glass, 2007: 98-99).

Howe ve Strauss (1991) kuşakları, tanımlamak için doğum yılından farklı bir biçimde aşağıdaki kriterleri kullanmıştır:

- Algılanan üyelik (Ergenlik süresince başlayan ve genç erişkinlik süresince bütünleşilen bir kuşak içindeki üyeliğe ilişkin öz-algı);
- Ortak inanışlar ve davranışlar (Bir kuşağı karakterize eden aileye, kariyere, kişisel yaşama, politikaya, kutsal inançlara vb. ilişkin tutumlar ve davranışlar- işlere, evliliğe, çocuklara, sağlığa, suça, sekse, ilaçlara vb. ilişkin yapılan seçimler);
- Tarihsel olarak ortak konum- Kuşağın biçimlendiği ergenlik ve genç yetişkinlik yıllarında meydana gelen tarihsel olayların dönüm noktaları (örneğin, liberal politikalardan tutucu politikalara dönüşüm) ve belli başlı olaylar (örneğin, I. Dünya, İkinci Dünya, Vietnam, Kuzey Irak Savaşları gibi) (Reeves and Oh, 2008: 297).

Wyatt (1993)'a göre, bir kuşak aşağıdaki altı neden veya tespitten oluşmaktadır:

- Biçimlendirici bir olay (Örneğin, Vietnam Savaşı, II. Dünya Savaşı, Büyük Buhran Krizi gibi)

- Bir toplumda kaynakların dağılımını etkileyen demografideki dramatik kayma (Örneğin, Bebek Patlaması Kuşağının büyüklüğü).
- Bir kuşağı bir başarı ve/veya başarısızlık döngüsü içine bağlayan "imtiyaz aralığı"(Örneğin, 68 Kuşağı gibi).
- Kolektif hafızanın sürdürülmesi (Örneğin, II.Dünya Savaşı sırasında Yahudilere uygulanan soykırımın etkileri gibi)
- Çalışmaları ses ve ivme getiren rehberlerin varlığı (Örneğin, Atatürk, Gandi gibi)
- Birbirlerine destek veren ve bilen insanların çalışması (Örneğin, Sendikalaşma sürecindeki işçi sınıfı gibi)

Bir kuşağın kişiliği aile hayatı, dini, cinsiyet rolleri, yaşam tarzları hakkında tutumları, değerleri, inançları da dahil pek çok faktörden etkilenecek şekilde şekillenir ve yaş ilerledikçe daha fazla değişiklik göstermez (Strauss and Howe, 1997; akt. Arsenault, 2004: 128).)

Ortalama her 20 yıllık bir zaman diliminde inançlarıyla, tutumlarıyla, değerleri ve yaşam biçimleriyle benzer ancak, diğer zaman dilimlerinden farklılık gösteren bir kuşak oluşmaktadır (Köse vd., 2014: 150). Bir kuşak aynı zaman diliminde benzer yaşam olayları, baskılar ve kültürel beklentiler gibi hayatın geçişlerini deneyimler. Dolayısıyla, aynı kuşağın üyeleri hem özel bir tarih, hem de bu tarihin şekillendirdiği özel bir kişilik ve davranış türü paylaşmaktadır. Ve kuşaklar zamanla tarihsel tanım kaybı olmaksızın, ardışık olarak birbirini takip edebilir (Strauss and Howe, 1991: 437; akt. Yang and Guy, 2006: 268).

Bir kuşağı sürekli yeni bir kuşağın takip ettiği kabul edilirse, toplumda meydana gelen değişimlerin yeni kuşağın bireylerinin tutumlarını, davranışlarını, inançlarını ve yaşam şekillerini etkileyeceği de kabul edilmelidir (Adıgüzel, Batur ve Ekşil, 2014: 168). İnsanlar yeni bir yaşam aşamasına hareket ederken erken değerlerini ve beklentilerini değiştirebilirler, ama her kuşak bunu kendi yöntemleriyle yapmaktadır (Lub vd., 2012: 555).

1.1.3. Kuşak Sınıflandırması

1.1.3.1. Kuşak Sınıflandırmasına İlişkin Yaklaşımlar

Kuşakları sınıflandırırken doğum yılları tesadüfüne ek olarak, kuşak üyelerinin ortak zevkleri, tutum ve deneyimleri de sınıflandırmada esas alınmaktadır (Zemke vd., 2013: 4). Her kuşak kendi zamanının bir ürünüdür ve o zamanın ruhu ile diğer kuşaklardan belirgin şekilde ayrılmaktadır. Herhangi bir kuşak hakkında fikir ileri sürebilmek için bir çerçeve oluşturmak gerekir. Bu amaçla genellikle doğum yılı ya da yaş grupları kategorize edilir.

Kuşaklarla ilgili literatür incelendiğinde kuşak sınıflamalarının farklı bağlamlarda, farklı biçimlerde yapıldığı görülmüştür. Farklılaşma ülkeye ve kullanılan değişkenlere göre ortaya çıkmaktadır. Batı literatüründe yer alan kuşaklarla ilgili farklı araştırmacıların ve uzmanların araştırmalarında farklı kuşak sınıflandırmalarının ve etiketlemelerinin yapıldığı, bu konuda herhangi bir standardın bulunmadığı görülmektedir. Buna ek olarak, herhangi bir kuşağın içine dahil edilmesi gereken yıl aralığı hakkında çeşitli yazarlar arasında önemli bir anlaşmazlık vardır (Reeves and Oh, 2008: 296). Sözkonusu yazarlardan bazılarının görüşleri aşağıda sıralanmıştır:

- Strauss ve Howe (2000), 1925-1943 yılları arasında doğanları Sessiz Kuşak; 1943-1960 yıllarında doğanları Patlama Kuşağı; 1961-1981 yılları arasında doğanları 13. Kuşak; 1982-2000 yılları arasında doğanları Milenyum Kuşağı olarak,
- Lancaster ve Stilman (2002), 1900-1945 yılları arasında doğanları Gelenekçiler; 1946-1964 yılları arasında doğanları Bebek Patlaması; 1965-1980 yılları arasında doğanları Kuşak X'ler; 1981-1999 yılları arasında doğanları Milenyum Kuşağı, Eko Patlaması, Kuşak Y, Bebek Adamlar, Sonraki Kuşak olarak,
- Martin ve Tulgan (2002), 1925-1942 yıllarında doğanları Sessiz Kuşak; 1946-1960 yıllarında doğanları Bebek Patlaması Kuşağı; 1965-1977 yıllarında doğanları X Kuşağı; 1978-2000 yıllarında doğanları Milenyumlar olarak,
- Oblinger ve Oblinger (2005), 1946 ve öncesi yıllarda doğanları Olgunlar; 1947-1964 yıllarında doğanları Bebek Patlaması; 1965-1980 yıllarında doğanları X Kuşağı; 1981-1995 yıllarında doğanları Y Kuşağı, Net Kuşağı, Milenyumlar;

1995 ve sonraki yıllarda doğanları da Milenyum Sonrası olarak,

- Zemke vd., (2000), 1922-1943 yıllarında doğanları Emektarlar; 1943-1960 yıllarında doğanları Bebek Patlaması; 1960-1980 yıllarında doğanları X Kuşağı; 1980-2000 yıllarında doğanları Nexter'ler olarak tanımlamıştır

Kuşakların kapsadığı yıllar açısından başka çalışmalar da vardır. Örneğin, bir araştırmada altı Amerikan kuşağının olduğu tespit edilmiş ve bu kuşaklar “Ön-depresyon, Depresyon, Bebek Patlaması, X, Y ve Z Kuşağı” şeklinde adlandırılmıştır (Hawkins vd., 2010; Eisner, 2005; Dietz, 2003; Fishman, 2004; Smith and Clurman, 1997; akt. Williams, Page, Petrosky and Hernandez, 2010: 3). Çalışanlar üzerinde yapılan başka bir çalışmada “Gaziler Kuşağı (1925-1944); Bebek Patlaması Kuşağı (1945-1964); X Kuşağı (1965-1981) ve Y Kuşağı (1982-2000)” olarak adlandırılan dört geniş kuşaktan söz edilmiştir (Hart, 2006; Howe vd., 2000; Yu ve Miller, 2003; akt. Wong vd., 2008: 879).

Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'de İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu (SHRM, 2004) tarafından yapılan bir saptamaya göre, çalışanlar arasında mevcut dört demografik grup bulunmaktadır. Bunlar 1925-1940 arası doğanlar (Emektarlar); 1941-1960 arası doğanlar (Bebek Patlaması); 1961-1976 arasında doğanlar (X Kuşağı); 1977-1992 arası doğanlar (Y Kuşağı) şeklinde yaş gruplarına bölünmüştür (Glass, 2007: 99). Bir başka çalışmada bireyler 1922-1946 yılları arasında doğanlar (Gaziler ya da Geleneksel Kuşak); 1946-1964 yılları arasında doğanlar (Bebek Patlaması); 1964-1980 yılları arasında doğanlar (X Kuşağı); 1980-2000 yılları arasında doğanlar (Y Kuşağı) olarak sınıflandırılmıştır (Hillman, 2013: 13). Bir başka sınıflama da ise, 1925-1945 yılları arasında doğanlar (Sessiz Kuşak); 1946-1964 yılları arasında doğanlar (Bebek Patlaması); 1965-1980 yılları arasında doğanlar (X Kuşağı); 1980-1999 yılları arasında doğanlar (Y Kuşağı) şeklindedir (Kapoor and Solomon, 2011: 309-310). Bir başka çalışmada kuşaklar, Gaziler (1921-1940), Bebek Patlaması (1941-1960), X Kuşağı (1961-1980), Y Kuşağı (1981-2000) olarak tanımlanmıştır (Raines, 2003; Lamm and Meeks, 2009: 616).

Lancaster ve Stillman (2002), çeşitli kuşaklar boyunca doğan insanlar ile iki kuşağın arasında sıkışmış insanlar arasında, onları “cuspers” olarak etiketleyerek ayırım yapmışlardır. Lancaster ve Stillman (2002)'a göre, Gelenekçi/Bebek Patlaması

“cuspers” 1940 ile 1945 yılları arasında doğmuştur, Bebek Patlaması/X Kuşağı “cuspers” 1960 ile 1965 yılları arasında doğmuş ve X Kuşağı/Milenyum “cuspers” 1975 ile 1980 yıllarında arasında doğmuştur. Ayrıca “cuspers” varlığı kuşak açısından kendi sınıflandırılmasına dayalı bireylere kuşaksal özelliklerin genellemesini zorlaştırır (Reeves and Oh, 2008: 297).

Bu araştırmada kuşakların sınıflandırılması, literatürde yaygın olan genel sınıflandırma biçiminde ele alınacak olup, 1945’li yıllardan önce doğanlar Sessiz Kuşak; 1946-1964 yılları arasında doğanlar Bebek Patlaması Kuşağı; 1965-1980 yılları arasında doğanlar X Kuşağı; 1980-2000 yılları arasında doğanlar Y Kuşağı; 2000 yılından sonra doğanlar Z Kuşağı olarak tanımlanmıştır. Sessiz Kuşak öncesi I. Dünya Savaşı’na rastlayan dönemde doğanlar Kayıp Kuşak (Lost Generation); 1901-1924 yılları arasında doğan ve “Büyük Buhran” sırasında büyüyen insanlar da Büyük Kuşak (Great Generation) olarak adlandırılmıştır.

Kuşaksal farklılıklar iş dünyası açısından önem arzeder. Özellikle de insan kaynakları yönetiminin işe alma, alıştırma ve yerleştirme, motive etme, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme, ödüllendirme, işyeri ve çalışma düzenlemeleri yapma, yönetim stilleri, çatışma yönetimi, elde tutma gibi pek çok alanında üzerinde durulması gereken bir faktördür. Sonuçta kuşaklar arasında olduğu varsayılan değer, kişilik ve çalışma yaşamında motive olmak için tercih farklılıklarının bilinmesi iş dünyasında farklı kuşaklara mensup çalışanların en iyi biçimde nasıl yönetileceği konusunda genel bir fikir edinilmesini sağlar. Buna göre kuşaklara ilişkin bazı özellikler üzerinde kısaca durmakta yarar vardır.

1.1.3.2. Genel Kabul Görmüş Kuşak Sınıfları

Genel kabul görmüş kuşak sınıfları Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağıdır. Bu kuşaklara ilişkin daha ayrıntılı bilgiyi incelemek gerekir.

Sessiz Kuşak: Bu kuşak Gaziler, Uyarlamalı Kuşak, Sadıklar, Gelenekçiler, Ön-Bebek Patlaması, Sessiz Kuşak, Olgunlar, Büyük Kuşak, Üreticiler, Sanayiciler, Depresyon Bebekleri, Radyo Bebekler ve GI Joe Kuşak olarak da adlandırılır (Srinivasan, 2012: 51). Bu kuşağı kapsayan doğum tarihleri üzerinde literatürde çok az

bir fikir birliği vardır ve diğer kuşaklardan ayrımı için 1920/22/25 ile 1943/45 arasındaki tarihler kullanılmıştır. Tablo 1.1’de bu kuşağı tanımlamak için çeşitli yazarlar tarafından belirtilen doğum tarihi aralıkları yer almaktadır.

Tablo 1.1: Farklı Çalışmalarda Sessiz Kuşağı Tanımlamak Üzere Kullanılan Tarih Aralıkları

	Yazarlar	Yıl Aralığı
Sessiz Kuşak	Jurkiewicz ve Brown (1998)	Olgun Kuşak 1925-1942
	Strauss ve Howe (2000)	1925-1943
	Zemke vd. (2000)	1922-1943 (Emektarlar)
	Lancaster ve Stilman (2002)	1900-1945 (Gelenekçiler)
	Martin ve Tulgan (2002)	1925-1942
	ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu SHRM (2004)	1925-1940 (Emektarlar)
	Oblinger ve Oblinger (2005)	1946 ve öncesi Olgunlar
	Lyons vd. (2007)	Olgun Kuşak 1945’den önce
	Sessa vd. (2007)	Olgun Kuşak 1925-45
	Wong vd. 2008	1925-1945 (Gaziler)
	Lamm and Meeks (2009)	1921-1940 (Gaziler)
	Kapoor and Solomon (2011)	1925-1945
	Hillman 2013	1922-1946 (Gaziler ya da Gelenekçiler)
	Reeves and Oh (2008)	1925-1945

Kaynak: Pary ve Urwin, 2011: 89’den geliştirilmiştir.

Sessiz Kuşak Büyük Buhran’dan, İkinci Dünya Savaşından etkilenmiş, televizyon ağlarının ve kitle pazarlamasının yükselişini görmüştür (Srinivasan, 2012: 51). Bu önemli olayların baskısı sonucu Sessiz Kuşağın üyeleri tutumludur, tedbirlidir veya riskten kaçınırlar (Lehto vd., 2006: 239); istikrarlı bir hayat ve kariyer ilerlemesi arzularlar, sadık ve tutarlıdırlar (Srinivasan, 2012: 51); onlar için başarı önemlidir (Lehto vd., 2006: 239); otoriteye saygılıdır, çok çalışırlar ve özverilidirler (Rood, 2010: 81). Onları işyerinde birincil derecede motive eden unsurlar güvenlik ve statüdür (Schaming, 2005; Srinivasan, 2012: 51). Ayrıca bu kuşağın çalışanları görev duygusu ile büyümüştür, çalışma onlar için bir zorunluluktur, iş ahlakına önem verirler. Komuta ve kontrol yoluyla net bir liderlik ve bireysel çalışma tarzına sahip olan Sessiz Kuşağın üyeleri (Hammill, 2005; Haynes, 2011: 99) resmi ve yazılı iletişimi tercih ederler; onlar kendileri değil grup için neyin daha iyi olduğuna önem verirler (Artley and Macon, 2009; akt. Kapoor and Solomon, 2011: 308).

Bebek Patlaması Kuşağı: Amerikan ekonomisinin İkinci Dünya Savaşı ve Büyük Buhrandan bir geri kazanımı olarak doğumların artması, Amerikan tarihinde en büyük kuşaklardan Bebek Patlaması'nı ortaya çıkarmıştır. Sözkonusu dönemde doğan bir milyar bebekten dolayı bu kuşağa “Baby Boomers” ismi verilmiştir (Ayhün, 2013: 99). Ayrıca, bu kuşağın üyeleri Unutulmuş Kuşak, Woodstock Kuşak, Sandviç Kuşak ve Vietnam Kuşağı (Murphy, 2007:10) olarak da bilinirler (Srinivasan, 2012: 51). Literatüre göre bu kuşağın doğum tarihi aralığı 1940/42-46 den 1960/63-64 arasında ele alınmıştır. Tablo 1.2’de bu kuşağı tanımlamak için çeşitli yazarlar tarafından belirtilen doğum tarihi aralıkları yer almaktadır.

Tablo 1.2: Farklı Çalışmalarda Bebek Patlaması Kuşağını Tanımlamak Üzere Kullanılan Tarih Aralıkları

	Yazarlar	Yıl Aralığı
Bebek Patlaması Kuşağı	Parker ve Chusmir (1990)	1946-1964
	Jurkiewicz ve Brown (1998)	1943-1960
	Jurkiewicz (2000)	1946-1962
	Zemke vd. (2000)	1943-1960
	Strauss ve Howe (2000)	1943-1960
	Lancaster ve Stilman (2002)	1946-1964
	Martin ve Tulgan (2002)	1946-1960
	Smola ve Sutton (2002)	1946-1964
	ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu SHRM (2004)	1941-1960
	Alpelbaum vd. (2005)	1943-1960
	Lyons vd. (2007)	1945-1964
	Sessa vd. (2007)	1946-54 (Erken Bebek Patlaması Kuşağı) 1955-63 (Geç Bebek Patlaması Kuşağı)
	Hillman (2013)	1946-1964
	Cennamo ve Gardner (2008)	1946-1961
	Chen ve Choi (2008)	1946-1964
	Gursoy vd. (2008)	1943-1960
	Wong vd. (2008)	1945-1964
Lamm ve Meeks (2009)	1941-1960	
Kapoor and Solomon (2011)	1946-1964	
Reeves and Oh (2008)	1946-1964	

Kaynak: Pary ve Urwin, 2011: 89’den geliştirilmiştir.

Bebek Patlaması Kuşağının üyeleri (mensupları) savaş sonrası stres ve zenginliği yaşamışlar, Vietnam Savaşı, kadın ve sivil haklar gibi hareketler de dahil

olmak üzere pek çok radikal sosyal değişimde aktif olarak yer almışlar (Egri and Ralston, 2004; akt. Smola and Sutton, 2002: 364) ve hızlı teknolojik değişime tanıklık etmişlerdir. Bu kuşak çoğunlukla, iki ebeveynli evlerde büyüyen, idealist, iyimser, işte sonuç odaklı, maksimum çaba sarfeden, iletişim hatlarını açık tutmaya çaba gösteren (Notter, 2002; Brennan, 2010: 26), fırsatlara ve ilerlemeye önem veren bir kuşak olmuştur (Chen and Choi, 2008; 602). Bu kuşağın üyeleri genellikle “kendini düşünen” olarak tarif edilir (Notter, 2002; akt. Srinivasan, 2012: 51); sadakatleri zayıftır, otoriteye ve sosyal kurumlara saygı göstermezler (Kupperschmidt, 2000:69); birincil motivasyon kaynakları para, statü ve kendini gerçekleştirme (Schaming, 2005; akt. Srinivasan, 2012: 51).

Bebek Patlaması çalışanları iş dünyasında sanayiden daha çok ofis tabanlı çalışmaya doğru bir yönelim göstermişler ve bu yönelim son 50 yıldan bu yana önemli ölçüde değişmemiştir (Puybaraud vd., 2010; akt. Haynes, 2011: 100). Bebek Patlaması Kuşağı, Sessiz Kuşak da olduğu gibi iyi bir iş etiğine sahiptir. Bununla birlikte Sessiz Kuşağın aksine takım çalışmasına ve karar alma süreçlerine dahil olmayı tercih ederler, uzlaşmacı liderlik tarzını ve yüz-yüze, kişisel iletişim yöntemini benimserler (Haynes, 2011: 100).

Tembelliği küçümseyen son derece rekabetçi mikro-yöneticiler olarak görülseler de, bu kuşak üyeleri başkaları ile uzmanlaşma arayan ve genel olarak örgütsel ağda başarılı kişilerdir (Crumpacker and Crumpacker, 2007: 353; Artley and Macon, 2009: 90; Solomon and Kapoor, 2011: 308). Özetle Bebek Patlaması Kuşağı, daha sadık, kararlı, yetkin, samimi ve güvenilir, güçlü bir iş ahlakına sahip, iletişim, empati ve sabır gibi alanlarda kişilerarası becerileri olan; işe karşı bağlılık, istikrar ve güvenilirlik gibi tutumlar sergileyen; yaşam deneyimlerinden ortaya çıkan bu becerileri esnekliğe ve uyuma yol açabilen bireylerden oluşmaktadır (Bown-Wilson, 2012; akt. Helyer and Lee, 2012: 568).

X Kuşağı: Bu kuşağın üyeleri kendinden önceki Bebek Patlaması Kuşağına göre sayı olarak daha az olduğundan “bebek düşüşü-baby bust” olarak da adlandırılmıştır. X Kuşağı terimi, 20. yüzyılın sonunda yetişkin olacak bireylerden oluşan bir kuşak hakkında Douglas Coupland’ın kitabının yayınlanmasını takiben popülerlik kazanmıştır (Tolbize, 2008: 3). X Kuşağı, veya Kuşak Xers’in genel kabul

görmüş doğum tarihi 1965-1980 arasında bulunmaktadır. Tablo 1.3’de bu kuşağı tanımlamak için çeşitli yazarlar tarafından belirtilen doğum tarihi aralıkları yer almaktadır.

Tablo 1.3: Farklı Çalışmalarda X Kuşağını Tanımlamak Üzere Kullanılan Tarih Aralıkları

	Yazarlar	Yıl Aralığı
X Kuşağı	Parker ve Chusmir (1990)	1946-1964
	Jurkiewicz ve Brown (1998)	1963-1981
	Strauss ve Howe (2000)	1961-1981 (13. Kuşak)
	Jurkiewicz (2000)	1963-1981
	Lancaster ve Stilman (2002)	1965-1980
	Zemke vd., (2000)	1960-1980
	Martin ve Tulgan (2002)	1965-1977
	Smola ve Sutton (2002)	1965-1977
	Oblinger ve Oblinger (2005)	1965-1980
	ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu SHRM (2004)	1961-1976
	Alpelbaum vd. (2005)	1961-1981
	Lyons vd. (2007)	1965-1979
	Sessa vd. (2007)	1964-1976 (Erken X Kuşağı) 1977-1982 (Geç X Kuşağı)
	Chen ve Choi (2008)	1965-1977
	Cennamo ve Gardner (2008)	1962-1979
	Gursoy vd. (2008)	1961-1980
	Wong vd. (2008)	1965-1981
	Lamm ve Meeks (2009)	1961-1980
	Kapoor and Solomon (2011)	1965-1980
	Hillman (2013)	1964-1980
Reeves and Oh (2008)	1965-1980	

Kaynak: Pary ve Urwin, 2011: 89’den geliştirilmiştir

Bu kuşak, finansal, ailesel ve toplumsal güvensizliğin yanı sıra; hızlı değişimin, büyük çeşitliliğin ve katı geleneklerin olmadığı bir ortamda büyümüştür (Smola and Sutton, 2002; akt. Hess and Jepsen, 2009: 265). Kurumsal küçülmeyi içeren işgücü değişikliklerinden en çok X Kuşağı üyeleri etkilenmiştir. Yetiştikleri dönemde ailelerinde kitlesel işten çıkarmalar yaşanması nedeniyle (Kupperschmidt, 2000; akt. Hess and Jepsen, 2009: 265) X kuşağı organizasyonları güvensiz ve sinik görmektedir (Westerman ve Yamamura, 2007; akt. Solomon and Kapoor, 2011:308). Onlar durgun iş piyasasında, kurumsal küçülme ve sınırlı ücret hareketliliğinin olduğu bir dönemde büyümüşlerdir ve X Kuşağı üyelerinin ebeveynlerinden daha az kazanç elde ettiği

görülmüştür. Ayrıca her iki ebeveynin çalıştığı aile veya boşanma oranlarının yüksek olması nedeniyle tek ebeveynli aile ortamında, anne babası çalışan çocuklar olarak kendi başlarının çarelerine bakmak zorunda kalmışlardır (Tolbize, 2008: 3).

Diğer kuşaklara göre X Kuşağı üyeleri için iş ve yaşam arasında denge sağlamak daha önemlidir. Onlar anne babası çalışan çocuklar olarak büyümelerinden dolayı, daha bağımsız, özerk ve kendine güven duygusu yüksek bireylerdir. Ailelerine ve arkadaşlarına karşı güçlü sadakat duyguları olmasına rağmen, işverenlerine karşı aşırı sadık değillerdir. Onların değerleri sürekli öğrenme ve yetenek geliştirme, sonuç odaklılık ve mesai saatleriyle değil başarı duygusuyla yönetilmelidir. Para mutlaka bu kuşağın üyelerini motive etmez, ama para yokluğu motivasyonlarını kaybetmelerine sebep olabilir. X Kuşağı üyeleri işyerinde esnek iş programlarını tercih ederler, değişime uyumlu geri bildirim almak isterler; işe eğlenceli olduğu sürece katlanabilirler; pragmatik ve yaratıcı girişimcidirler (Tolbize, 2008: 3-4); ekipler halinde çalışmayı yalnız çalışmaya tercih ederler; aynı zamanda işyeri onlara proje öncelikleri sağladığı sürece eşzamanlı projeler de çalışmaktan hoşlanırlar (Gürsoy vd., 2008: 452).

Y Kuşağı: Literatürde bu kuşağa Millennials'da denmektedir. Millennials terimi Howe ve Strauss (2000) tarafından ortaya atılmıştır. Howe ve Strauss (2000), doğum tarihleri 1982 ve 2000 arasında yer alan bu kuşağı tanımlamak için bu terimi kullanmıştır. Y Kuşağı ve Millennials, en yaygın iki tanımlama olarak literatürde yer alırken, bu kuşak üyeleri için çok sayıda başka terimler de ortaya atılmıştır: "Net Generation", "Dot-Coms", "Echo-Boomers", "iGeneration", "Me Generation", "Generation-D" (dijital) ve "Nexters" (Shaw and Fairhurst, 2008: 367-368). Literatürde Y kuşağının doğum tarihleri arasında tam bir fikir birliği olmasa ve farklı tarihler verilse de 1980 ve 2000 yılları arasında doğdukları genel kabul görmüştür (Zemke vd., 2000: 3). Tablo 1.4'de bu kuşağı tanımlamak için çeşitli yazarlar tarafından belirtilen doğum tarihi aralıkları yer almaktadır.

Tablo 1.4: Farklı Çalışmalarda Y Kuşağını Tanımlamak Üzere Kullanılan Tarih Aralıkları

Y Kuşağı	Yazarlar	Yıl Aralığı
	Broadbridge vd. (2007)	1977-1994
	Cennamo ve Gardner (2008)	1980+
	Chen ve Choi (2008)	1978+
	Gursoy vd. (2008)	1981-2000
	Lamm ve Meeks (2009)	1981-2000
	Lyons vd. (2007)	1980+
	Sessa vd. (2007)	1983+
	Wong vd. (2008)	1982-2000
	Strauss ve Howe (2000)	1982-2000 Milenyum
	Lancaster ve Stilman (2002)	1981-1999
	Martin ve Tulgan (2002)	1978-2000 Milenyum
	Oblinger ve Oblinger (2005)	1981-1995
	Zemke vd. (2000)	1980-2000 Nexter'ler
	ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu SHRM (2004)	1977-1992
	Hillman (2013)	1980-2000
	Kapoor and Solomon (2011)	1980-1999
Reeves and Oh (2008)	1981-2000 Milenyum	

Kaynak: Pary ve Urwin, 2011: 89'dan geliştirilmiştir

Bu kuşağın doğdukları yıllarda belirleyici olaylar, terörizm, kahramanlık (heroism), vatanseverlik (patriotism) ve küresel ilişkilerdir (Pekala, 2001; Toruntay, 2011: 75). Teknolojik imkanların hızla gelişme gösterdiği bir ortamda yetişen Y Kuşağı yıllarında reality TV, cep telefonları, video oyunları dikkat çeken gelişmelerdir. Bu etkilenmeyle birlikte Y Kuşağı üyeleri Facebook, Twitter, WhatsApp ve LinkedIn gibi online sosyal ağlarını profesyonel ve yoğun bir şekilde kullanırlar; dolayısıyla onlar arasında bilgi paylaşımı sanal ortamda hızlı bir biçimde gerçekleşir (Anantatmula and Shrivastav, 2012: 12). Bilişsel, duygusal ve sosyal sonuçları açısından avantajları ve dezavantajları olan teknolojiyle erken karşılaşmaları bu kuşağın başkaları ile etkileşimlerini etkilemiş ve hatta duygusal eğilimleri eğlence teknolojisine dayalı hale gelmiştir (Bolton vd., 2013: 247).

Z Kuşağı: Doğum tarihlerinin 2000-2020 yılları arasında olduğuna inanılan ve günümüzde ilk doğanları 16 yaşına gelen bu kuşak üyeleri henüz iş yaşamına girmemişlerdir (Toruntay, 2011: 81). Levicate (2010), Z Kuşağını 1990'ların ortasında ve 2000'lerin sonlarında doğan, "anında çevrimiçi" (Instant Online) olarak adlandırılan tam teknoloji kullanıcısı kuşaktır şeklinde tanımlar. Teknolojik gelişmenin son

trendlerini takip etmeleri nedeniyle bu kuşağı tanımlamak için ayrıca “Generation I”, “The Internet Generation” veya “Generation Next”, “Net Generation” veya “iGeneration” gibi yeni sözcükler de önerilmiştir. Strauss ve Howe (1991) ise, bu kuşak için “The New Silent Generation (Yeni Sessiz Kuşak)” terimini önermiştir (Levickaite, 2010: 173). Tablo 1.5’ de bu kuşağı tanımlamak için çeşitli yazarlar tarafından belirtilen doğum tarihi aralıkları yer almaktadır.

Tablo 1.5: Farklı Çalışmalarda Z Kuşağını Tanımlamak Üzere Kullanılan Tarih Aralıkları

	Yazarlar	Yıl Aralığı
Z Kuşağı	Toruntay (2011)	2000-2020
	Levickaite (2010)	1990'ların ortalarından 2000'lerin sonlarına doğru
	Aydın ve Başol (2014)	2000+
	Oblinger ve Oblinger (2005)	1995+ Post-Milenyum
	Reeves and Oh (2008)	2001

Teknolojik gelişmelere dayalı olarak, Z Kuşağının çoğu özelliğinin teknolojiyle ilişkilendirildiği görülmektedir. İnternet, ağ, sanal ortam, bilgisayar, cep telefonu, DVD oynatıcısı, MP3 çalar gibi teknolojik araçlar bu kuşağın üyelerinin yaşamlarında önemli bir yer almaktadır (Ayhün, 2013: 102). İş hayatına henüz giriş yapmayan bu kuşağın iş hayatıyla ilgili deneyimleri, güçlü ve zayıf yönleri hakkında bir bilgi olmamasına rağmen, Z Kuşağının işyerine karşı bağlılık ve sadakat düzeylerinin düşük olabileceği, hırslı olmayabilecekleri ve çabuk vazgeçebilecekleri tahmin edilmektedir (Aydın ve Başol, 2014: 4). Özellikleri, yaşam tarzları ve tutumlar açısından, Z Kuşağı üyeleri yeni muhafazakarlar, geleneksel inançları kucaklayan, aile kurumuna değer veren, kendi kendini kontrol eden ve daha fazla sorumluk üstlenen kişilerdir. Doğruluk ve gerçeklik bu kuşağın temel değerleri arasında yer alır. Akran kabulü Z Kuşağı için önemlidir, çünkü ait olma ihtiyacı duyarlar. Farklı deneyim ve fikir kökenine sahip geniş bir karışımdan gelen, küresel ve farklı bir kuşak olan Z Kuşağı üyeleri güvenliğe daha fazla değer verirler; büyük olasılıkla en yaratıcı kuşak olacaktır. Ulusal manevi çöküşün ortasında büyümüş olsalar da, bu kuşağın iyi bir doğru ve yanlış anlayışı vardır (Williams, Page, 2011: 10).

Geleneksel eğitim yöntemleri, bu yeni kuşak için uygun değildir; daha çok yaratıcılıklarını ortaya çıkaran aktivitelerden hoşlanırlar; ezbere dayalı öğrenmeden ziyade oyunlarla, hikayeleştirmeyle ve hayallerle öğrenmeyi tercih ederler; sonuç odaklılar, hayallerindeki işe odaklanmışlardır. Bu kuşağın üyelerinin otoriteye çok önem vermeyecekleri, sorgusuz ve tatminsiz olacakları tahmin edilmektedir. (<http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, 2016).

İyi eğitilmiş olmaları ve bu yönde ailelerinin her türlü desteği vermesi; bağımsız olma özelliklerinin yaratıcılıklarını artıracak olması; sosyal ve iletişime açık olmaları dolayısıyla da birbirlerini anlayabilmeleri ve kendilerini doğru ifade edebilmeleri Z Kuşağının olumlu özellikleri arasında yer alır (Toruntay, 2011: 83).

1.2. Y KUŞAĞI VE ÖZELLİKLERİ

Teknoloji ile iç içe olan Y Kuşağı için teknoloji bir yaşam tarzıdır ve teknolojik iletişim araçlarına duydukları ilgi oranları kendilerinden önce gelen X kuşağına göre çok daha fazladır (Miller and Washington, 2011: 174; Albayrak ve Özkul, 2013: 18). Teknoloji merkezli dünyaları onların iletişim kurma biçimlerini güçlü bir şekilde etkilemiştir, kontrol edebilir, erişilebilir ve kendilerine uygun olan teknolojiden hoşlanmaktadırlar. Örnek olarak, metinlerin kullanılması verilebilir. Cellsigns'a göre 2008 yılında ABD'de gönderilen metinlerin sayısı ayda ortalama 75 milyar ve altı ayda bir yüzde 37 oranında büyümektedir. Metinler yalnızca sosyal temas için değil, aynı zamanda işyerinde bilgi dağıtımını, toplantılar düzenleme ve kararlarda fikir birliği elde etme gibi şeyler için de kullanılmaktadır. Bu iletişim hızı bu kuşağın çok hızlı bir tempoda bilgileri işlemek için güçlü olması ile sonuçlanmıştır (Weyland, 2011: 440).

Y Kuşağı üyeleri yeni fırsatlara meydan okumaktan zevk almakta ve yeteneklerini geliştirmeye değer vermektedir (Wong vd., 2008: 880). Oldukça sosyalleşen ve toplu hareket etmekten hoşlanan Y Kuşağı, yüksek düzeyde güven sağlar (Hart, 2006; Smola and Sutton, 2002; Tulgan and Martin, 2001; akt. Wong vd., 2008: 880). Bu kuşağın temel değerleri arasında karar ve eylemleri harekete geçirme ve sorumluluk sahibi olmak yer alır (McCrinkle and Hooper, 2006; akt. Wong vd., 2008: 880).

Y Kuşığı, gerek eğitim düzeyi, gerekse ekonomik olanaklar açısından önceki kuşaklara göre daha üstündür (Toruntay, 2011: 78). Raines'e (2002) göre, bu kuşak sosyal, iyimser, yetenekli, işbirlikçi, iyi eğitilmiş, açık fikirli, etkili ve başarı odaklıdır ve işyerine daha önceki herhangi bir kuşaktan çok daha yüksek beklentilerle gelmektedir (Raines, 2002: 1). Toplu hareket etme ve çoklu görev yeteneğine sahip olan kuşak üyeleri (Murphy, 2007: 17), küresel farkındalık sahibidir, gerçekçidir, eleştirel düşünürler ve gönüllü olarak bir fark yaratmak isterler (McNamara, 2005: 1151). Herhangi bir önceki kuşaktan daha fazla çok kültürlülüğe maruz kalarak büyümüşlerdir (Murphy, 2007: 13). Örgütlerde bu kuşağın üyeleri ile çalışırken gerçek zamanlı olarak sık sık ve sistematik geribildirim sağlanması önemlidir. Onların girişimci, cevap arayan davranışları geri bildirim ihtiyacı ve kişisel sorumluluk duygusu (Martin, 2005: 39) ile birleştiğinde memnuniyetsizlikleri ve sık sık başlangıç seviyesi iş değiştirme eğilimleri azaltılabilir (Wallace, 2001; akt. Gibson, Greenwood, 2009: 3). Çünkü genellikle işverenlere karşı sadakat eksikliği ve sık sık iş değiştirmeye olanak sağlayan risk üstlenmeye yatkındırlar (Gale, 2007; akt. Anantatmula and Shrivastav, 2012: 12-13).

Y Kuşığı üyeleri, kendilerini yakından izleyen ebeveynlerinin ve öğretmenlerinin destekleri ile büyüdükleri için başarılı olmalarında ve kariyerleri ile ilgili kararlar alırken sık sık ebeveynlerine danışmaya, yardım almaya ve hatta güvendikleri bilge rol modellerinin önerilerine ihtiyaç duymaktadırlar (Behrstock-Sherratt, Cogshall, 2010: 31). Kuşak üyelerinin toplumsallaşması ailenin yetiştirmesini, korumacılığını ve övgüsünü yansıtır. Onlar ebeveynleri ile çok yakın ilişkiler sürdürürler, aile ve arkadaşları ile sürekli iletişim içindedirler (Crumpacker and Crumpacker, 2007: 354). ABD'de yapılan bir çalışmada; Y Kuşağının yüzde 12 ile yüzde 13 arasında iş odaklı yüzde 50 oranında aile odaklı olduğu ortaya çıkmıştır (Solnet and Charlton, 2011: 10).

Kişisel hedefleri belirlemek ve elde etmek, daha iyi bir dünyaya katkıda bulunma potansiyeli olan anlamlı işler yapmak, dengeli bir hayat sürmek, çocukları için iyi bir ebeveyn olmak Y Kuşağı için önemlidir. Y Kuşağı aileyi ilgilendiren kararların alınmasında aktif rol oynar. Bu durumda, kuşak üyelerinin örgütlerden kararlara katkıda bulunma olanağı veya yetkilendirme bekleme olasılığı daha yüksektir. İşyerinde, Y Kuşağı yönetimin kapsayıcı olmasını bekler (Hurst and Good, 2009: 573-574). Ayrıca kuşak üyeleri eğitim, adil bir ücret ve pozitif bir şirket kültürü ister; açık, pozitif ve

onları güçlendirecek yöneticilere ihtiyaç duyar (Morton, 2002 akt. Broadbridge, vd., 2007: 527); detaylara önem veren yönetimden nefret ederler (Martin, 2005; akt. Broadbridge, vd., 2007: 527); girişimci bir ruha sahiptirler (Pekala, 2001: 38).





İKİNCİ BÖLÜM

Y KUŞAĞININ İŞ YAŞAMINA İLİŞKİN DEĞERLERİ, MOTİVASYONU VE KİŞİLİK YAPISI

2.1. Y KUŞAĞININ İŞ YAŞAMINA İLİŞKİN DEĞERLERİ

2.1.1. Değer Kavramı

Literatürde değer kavramı çok çeşitli tanımlarla ifade edilmiştir. Allport (1961), bireylerin tercihlerine göre davranmasına neden olan inançlar olarak değerlerin ilk tanımını yapmıştır (Allport, 1961; akt. Leuty and Hansen, 2011: 379). Süper (1980), elde etmek istenen "bir amaç, psikolojik durum, bir ilişki, ya da maddi durum olarak değerleri tanımlar (Super, 1980: 130). Bir diğer değer tanımını Hofstede (1984) şu şekilde yapmıştır: Başkaları ile bir iş ilişkisi kurmak için yapılan genel bir tercihtir (Hofstede, 1984: 389). Schwartz (1992) ise değerleri, arzulanan durum, nesnelere, hedefler, ya da davranışlar, belirli durumları aşarak ve uygulamalı normatif standartlarda karara varmak ve alternatif davranış modları arasında seçim yapmak olarak tanımlar (Schwartz, 1992: 2).

Değerler bireyin nasıl çalışması gerektiğine rehberlik eden standartlar olarak bireyler tarafından yaşanan inançlardır; onlar bilişsel yapılardır ama davranışsal ve duygusal boyutlara da sahiptirler; zamanla gelişirler. Sonuçta bireyler değerler aracılığıyla sosyal olarak kabul edilebilir yollarla ihtiyaçlarını karşılayabilir (Rokeach, 1973; akt. Brown, 2002: 48) ve değerler kültürel bağlamda şekillenirler. Bireylerin değerlerinde, kendi kendilerini değerlendirmesi ve başkalarının onları değerlendirmesi temeli vardır ve bunlar kişisel hedeflerin oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Brown, 2002: 48). Lyons vd. (2007)'nin açıkladığı gibi "değerler sürekli ama değişmez değildir, bireyin biçimlendirici yılları sırasında öğrenilir ve yaşam boyunca oldukça tutarlı bir biçimde devam eder" (Lyons vd., 2007: 340). Aile deneyimlerinin baskın değerler üzerinde önemli etkileri vardır (Bauer, Erdogan, 2012: 110).

Değerler, kuşaktan kuşağa aktarılır. Onlar olgunlaşma, sosyalleşme ve kültürel öğrenme süreçleri yoluyla değişirler ve zihinsel bir model olarak kurulmuşlardır. Biçimlendirici yıllarda kolektif kültürel ve tarihsel deneyimler belli bir kuşağın çoğu üyesi üzerinde dünya algılarını ve değer sistemlerini şekillendiren bir sosyalleşme etkisine sahiptir (Hennekam, 2012: 37). Tarihsel bağlam içinde yetişen kuşağa karşılık olarak gelişirler. Örneğin, X Kuşağı daha bireyseldir ve kendi kişisel hedefleri ile örtüştüğü sürece örgütsel hedefler doğrultusundaki işle ilgilenmiştir. X Kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağıyla karşılaştırıldığında, işi yaşamlarının merkezi olarak görme olasılığı

daha az ve hızlı bir şekilde terfi elde etme isteği daha fazladır (Smola, Sutton, 2002; akt. Bauer, Erdogan, 2012: 111).

2.1.2. Değer Türleri

Araştırmacılar değerleri çeşitli biçimlerde ve kümeler halinde organize etmeye büyük bir önem vermişlerdir. Sosyal psikolog Milton Rokeach değerleri iki liste halinde geliştirmiştir; terminal değerler ve enstrümantal değerler (McShane, Von Glinow, 2010: 48). Terminal değerler, bir kişinin elde edilecek amaçlar ile ilgili tercihlerini yansıtır; onlar bireylerin yaşamları boyunca ulaşmak istedikleri amaçlardır. Enstrümantal değerler, istenilen amaca ulaşmak için araçları yansıtmaktadır (Schermerhorn, Hunt Osborn, 2002: 27). Terminal değerler dünya barışı, rahat bir yaşam sürmek gibi insanların hayatta arzuladıkları son durumları tanımlar. Enstrümantal değerler, dürüst, etik olma ve hırslı olma gibi davranışın kabul edilebilir modlarına ilişkin görünümleri ele alır. Rokeach'a göre, değerler hiyerarşik bir şekilde düzenlenmiştir. Bir kişinin değerlerini değerlendirmenin doğru bir yolu önem sırasına göre 36 değeri sınıflandırarak ona sormaktır (Bauer, Erdogan, 2012: 109-110)

Bir başka sosyal psikolog Şalom Schwartz 57 değer listesini Rokeach'ın önceki çalışmaları üzerinde inşa etmiş fakat terminal değerler ile enstrümantal değerler arasında ayırım yapmamıştır. Bunun yerine değerleri, dairesel model halinde düzenlemiştir. Model, değerleri 10 geniş kategori içine almakta, bu kategorilerden her biri birçok belirli değerleri temsil etmektedir. Örneğin, uygunluk dört değerden oluşur; nezaket, ebeveynleri onurlandırmak, öz-disiplin ve itaat (McShane, Von Glinow, 2010: 48). Bu değerlerin 10 kategorisi ayrıca iki kutuplu alt boyutlara indirilmiştir. Bir boyut değişime açıklığa karşıt korunma; diğer boyut kendini aşmaya karşıt kendini geliştirme değer alan adıdır (McShane, Von Glinow, 2010: 49).

Gordon Allport ve meslektaşları bir başka sınıflandırma yaparak değerleri altı temel sınıfa ayırmıştır. Bu sınıflar teorik, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dindir. Meglin ve meslektaşları tarafından geliştirilen değerler kategorisi ise işyerinde insanları hedefler. Bu değerler başarı, dürüstlük, adalet ve yardım ve başkaları için endişedir (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2002: 27-28). Yapılan bu değer sınıflandırmalarının literatürde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

2.1.3. İş Değerleri

Değerler, insan davranışlarını belirlemede hayati önem taşımaktadır. Onlar bir bireyin inançlarını, düşüncelerini ve hareketlerini yönlendirirler. Yönetim literatüründe, iş değerleri önemlidir, çünkü çalışanların iş değerleri iş doyumlarını, işe bağlılıklarını, iş sadakatlerini ve işe karşı tutumlarını etkiler. Çalışanların iş değer yapısının anlaşılması işverenler ve yöneticilere etkin insan kaynakları politikaları geliştirmelerini, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamalarını ve en çok değer verdikleri alanlarda tatmin edici iş sonuçları elde etmelerini sağlamakta yardımcı olur (Chu, 2008: 320). İş değerleri, Weber (1958)'in Protestan İş Etiği (PWE) üzerine yaptığı çalışmadan bu yana ilgi odağı haline gelmiştir. PWE araştırması, sıkı bir çalışma ve azmin, Tanrının lütfetmesiyle kişiyi zenginliğe ulaştıracağı inancından ortaya çıkmıştır (Parry ve Urwin, 2011: 84). Weber bu araştırmayla neden bazı insanların diğerlerine göre çalışmaya daha fazla önem verdiğini sorgulamıştır. Weber'in çalışmaları yıllardır iş değerlerini araştırmak için hakim bir kavram olarak kalmıştır. Ancak zamanla PWE'nin öneminin azaldığını ve yerini modern çalışma ortamı doğrultusunda daha geniş yelpazede iş değerlerine bıraktığı söylenebilir (Parry and Urwin, 2011: 84).

Değerler; din, siyaset, spor ve eğlence gibi insan varlığının çeşitli etki alanlarında uygulanır (Sagie and Elizur, 1996: 573). Kişinin çalışma yaşamına uygun olan bu değerler iş değerleri olarak adlandırılır. Genel değerler gibi iş değerleri hiyerarşik göreceli önemlerine göre bireyin zihninde sıralanır. Birey önemli bir iş ve kariyer kararı verirken bu hiyerarşi etkili olur (Lyons, Higgins, ve Duxbury, 2010: 971). Dose (1997), iş değerlerini “bireylerin neyin doğru olduğunu fark ettiği ya da tercihlerinin önemini değerlendirebildiği iş ya da iş çevresiyle ilgili değerlendirme standartları” olarak tanımlamıştır (Dose, 1997: 221). Zytowski (1970), ise iş değerlerini, kişinin duygusal yönü ve benzer memnuniyet sunan dışsal nesnelere sınıfları arasında aracılık eden kavramlar kümesi olarak tanımlamıştır (Zytowski, 1970: 176). Smola ve Sutton (2002)'na göre değerler, temel olarak insanların doğru ya da yanlış olarak inandıklarını tanımlar. Böylece iş değerleri sözkonusu doğru ya da yanlış tanımlamasını iş ortamına uyarlar (Smola and Sutton, 2002: 365).

Super (1970), iş değerlerini özünde arzulanan ihtiyaçları karşılamak için elde edilmek istenen amaçlar olarak tanımlamıştır. Feather (1982)'e göre iş değerleri, kariyer

gelişimiyle ilişkili düşünceleri ve eylemleri teşvik etmek için ölçütler veya standartlar olarak hizmet motiflerinin bir sınıfıdır (Super, 1970; Feather, 1982; akt. Chu, 2008: 321). Brown (2002) ise iş değerlerini, bireylerin iş aktivitelerine katılım yoluyla başarmayı beklediği tatmin edici sonuçlar olarak tanımlar. Finansal zenginlik, fedakarlık, başarı ve sorumluluk iş değerleri örnekleridir. Birey iş değerlerine ek olarak, aile gibi işin dışındaki yaşam rollerini tatmin etmeyi beklediği çok sayıda değer geliştirir (Brown, 2002: 49).

İş değerleri bireylerin çalışma yaşamında neyin önemli olduğu sorusuna cevap verir. Onlar genel insan değerlerinden daha spesifiktir, ancak hem mesleki çıkarılardan hem de belirli işle ilgili nesnelere (örneğin, iş, organizasyon veya kariyer) yönelik tutumlardan daha soyuttur (Roe and Ester, 1999; akt. Lyons vd., 2010: 971). İş değerlerinin oluşumu, sosyolojik, ekonomik ve tarihsel faktörlerden etkilenir. Bu etkiler etnik köken, alt kültürler, cinsiyet rolleri, sosyo-ekonomik statü, toplumun ve ekonominin koşullarını içerir (Chen, 1995: 15; Kuruüzüm ve Kubat, 2010: 489).

Bir kişinin sahip olduğu değerleri onun işini etkileyecektir. Bireylerin belirli bir işten memnun olup olmaması işin bireyin baskın değerlerini karşılayıp karşılamadığına bağlı olabilir. Bu nedenle, iş yerinde çalışanları anlamak çalışanların değer yönelimlerini anlamayı gerektirir (Bauer, Erdogan, 2012: 111). Değer kazanmak insanların bir örgütte kalma nedenlerinden biridir ve örgütler onların değerlerini korumaya yardımcı olmadığı zaman, işin kendisinden de memnun değilse bireyin işten ayrılmaya karar verme olasılığı daha yüksek olur (George and Jones, 1996; akt. Bauer, Erdogan, 2012: 109)

Literatürde genel değerler ve iş değerleri arasındaki ayrım üzerinde bazı anlaşmazlıklar olmasına rağmen, iş değerleri insanların çalışma sayesinde ulaşması gereken arzu ve hislerinin çıktısı olarak tanımlanmıştır (Brief, 1998; Cherrington, 1980; Frieze, Olson, and Murrell, 2006; Nord, Brief, Atieh, and Doherty, 1988; akt. Twenge, Campbell, Hoffman and Lance, 2010: 1121). İş değer araştırmacıları insanların mesleki seçimler yaparken kendileri için neyin önemli olduğu düşüncesinin altında yatan, işe karşı geniş yönelimlerin sınırlı sayıda olduğunu varsaymışlardır. Araştırmacılar, bu nedenle iş değerlerinin genel türlerinin bir setini tanımlamak için çalışmışlardır (Ros, Schwartz and Surkiss, 1999: 54). İş değerlerinin çeşitli sınıflandırmaları faktör analizi

ve kümeleme analizi de dahil olmak üzere keşfedici/açımlayıcı yaklaşımlarla ampirik geliştirilmiştir.

Farklı isimlendirmelerin çokluğuna rağmen, iş değerlerini en az iki veya üç türde tanımlanabileceğine dair göreceli bir uzlaşma vardır: Bunlar; içsel veya kendini gerçekleştirme değeri, dışsal veya güvenlik ya da maddi değerler, sosyal ya da ilişkisel değerlerdir (Alderfer, 1972; Borg, 1990; Crites, 1961; Mottaz, 1985; Pryor, 1987; Rosenberg, 1957; akt. Ros, Schwartz ve Surkiss, 1999: 55). İş değerlerinde bir kalıcı ayırım içsel ve dışsal değerler arasındadır (Deci ve Ryan, 1985; Porter ve Lawler, 1968; Ryan ve Deci, 2000; akt. Twenge, Campbell, Hoffman ve Lance, 2010: 1121).

Dışsal iş değerleri gelir, ilerleme fırsatları ve statü gibi bireye dış maddi ödüller sağlayan iş çıktıları veya sonuçlarına odaklanmıştır. Buna karşılık içsel iş değerleri, öğrenme potansiyeli, fırsat yaratıcı olmak ve işe duyulan içsel ilgiyi yansıtan maddi olmayan iş ödülleri sürecine odaklanmaktadır (Ryan and Deci, 2000; akt. Twenge, Campbell, Hoffman and Lance, 2010: 1121). Diğer iş değerleri, karar vermede özerklik ya da karar vermeye etkide bulunmak; iş istikrarı veya güvenlik; topluma katkıda bulunmak veya başkalarına yardım etmek gibi fedakarlık ödülleri; işyerinde kişilerarası ilişkiler ile ilgili sosyal ödüller; denetimde özgürlük; tatil ve boş zaman fırsatını ifade eden eğlenceyi içerir (Herzog, 1982; Johnson, 2002; Miller, Woehr, and Hudspeth, 2002; akt. Twenge, Campbell, Hoffman and Lance, 2010: 1121)

Elizur (1984)'de iş değerleri ile ilgili şu şekilde bir sınıflandırma yapmıştır: İş koşulları ve faydaları gibi enstrümantal sonuçlar, ilgi ve başarı gibi bilişsel sonuçlar, ortaklar ile ilişkiler gibi duygusal sonuçlar. Bu sınıflandırma büyük ölçüde, sırasıyla, dışsal, içsel ve sosyal değerlerle örtüşmektedir (Ros, Schwartz and Surkiss, 1999: 55).

2.1.4. Y Kuşağının İş Değerlerine İlişkin Çalışmalar

Literatürde iş değerlerinin farklı kuşaklar arasında nasıl algılandığına yönelik çalışmalar mevcuttur. Her kuşağın kendine özgü özellikleri vardır ve bu özellikleri ile diğer kuşaklardan farklılaşmaktadırlar. Kuşaklar arasında farklılıkların ele alındığı konulardan iş değerleri batı literatüründe yaygın bir çalışma alanına sahiptir. Çalışmalar iş değerlerinin çalışanların iş tatmini, işe bağlılığı ve işe karşı genel tutumlarına etki ederek iş yerindeki önemli etkenlerden olduğu yönünde sonuçlara sahiptir. Bu

çalışmaların farklı ülkelerde, farklı kültürlere ve inançlara sahip bireyler arasında yapılması, farklı değer sonuçlarının kuşak bağlamında ortaya çıkmasını muhtemel kılmaktadır. Kuşakların işyerine getirdikleri farklılaşan değerler sonucunda hem çeşitlik ortaya çıkmakta, hem de bu çeşitlilik işyerine fayda sağladığı gibi çatışmalara da sebebiyet vermektedir. İncelenen çoğu çalışmanın kuşaklararası iş değer karşılaştırması şeklinde olduğu görülmektedir.

Lyons vd. (2005), tarafından yapılan Kanada'da 500 veya daha fazla çalışanı olan, özel, kamu ve kar amacı gütmeyen sektör kuruluşlarında çalışanların iş değerlerinde kuşak farklılıklarını araştıran çalışmada; başkaları ile etkileşim gibi sosyal iş değerleri ile prestij iş değerlerinin genç kuşaklar için (X ve Y Kuşağı) eski kuşaklara göre (Sessiz ve Bebek Patlaması Kuşakları) daha önemli olduğu tespit edilmiştir. X Kuşağı üyeleri içsel iş değerleri Bebek Patlaması Kuşağı, Y Kuşağı, ve Sessiz Kuşağa göre daha çok önemli bulmuştur. Fedakarlık iş değerinin Sessiz Kuşak üyeleri tarafından, X ve Y Kuşağına göre daha çok benimsendiği görülmüştür. Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri açısından fedakarlık değeri Y Kuşağına göre daha önemli olmuştur (Lyons vd., 2005: 67-68).

Lyons vd. (2007), Kanada'da kuşaklar arasındaki değer farklılıklarını araştırmak için yaptıkları bir başka çalışmada bilgi işçileri ve işletme lisans öğrencilerinden oluşan bir örneklem kullanarak, dört kuşağın değerleri arasında anlamlı farklılıklar bulmuşlardır. X Kuşağı değişime açık olma değerlerinde daha yüksek ve korunma değerlerinde daha düşük puanlar almıştır, Y Kuşağı ise, Bebek Patlaması Kuşağı ve Sessiz Kuşaktan önemli ölçüde farklılık göstermemiştir, X Kuşağına kıyasla değişime açık olma değerlerinde daha düşük ve korunma değerinde daha yüksek puanlar almıştır. X ve Y Kuşaklarının her ikisi de kendini geliştirmek değerlerinde Bebek Patlaması ve Sessiz Kuşaktan daha yüksek puanlar almışlardır (Lyons vd., 2007; akt. Parry and Urwin, 2011: 86).

Broadbridge vd. (2007)'nin İngiltere'de, iki üniversiteden perakende sektörüne girme potansiyeli olan Y Kuşağına mensup mezunlarla yaptığı görüşmelerden elde ettikleri sonuçlar şunlardır: başarı, destekleyici bir kültürde çalışmak ve eğitim-gelişme olanaklarına sahip olmak dahil olmak üzere Y Kuşağı ile ilgili literatür bulgularındaki değerlerle benzerlik göstermiştir (Broadbridge vd., 2007: 539). Terjesen vd. (2007),

İngiltere’de 22 üniversiteden lisans öğrencileriyle yaptıkları çalışmalarında Y Kuşağı öğrencilerinin, birey olarak kendi çalışanlarını önemseyen, günlük işlerinde çeşitlilik sunan, samimi, informal kültürlü, bireyin yeteneklerini kullanan, stressiz bir çalışma ortamı, ortak bir şeyler hissedebileceğin kişilerle çalışma fırsatı sunan örgütleri tercih ettikleri ortaya çıkmıştır (Terjesen vd., 2007: 511).

Cennamo ve Gardner (2008), Yeni Zelanda merkezli sekiz organizasyonun çalışanları ile yaptıkları çalışmada, statü ve özgürlük içeren iş değerleri ile ilgili olarak önemli kuşak farklılıklarına ulaşmışlardır. Ancak dışsal, sosyal ve fedakarlık ile ilgili değerler konusunda farklılık tespit edilmemiştir. Y Kuşağının özgürlük ve statü değerleri X ve Bebek Patlaması Kuşağından daha yüksek çıkmıştır. Bu durum genç kuşakların yaşlı gruptan statüye ve özgürlüğe daha fazla önem verdiğinin bir göstergesi olabilir (Cenamo and Gardner, 2008: 898).

Chen ve Choi (2008)’nin, ABD’de turizm bölgelerinde otelcilik sektöründe, yönetim işgücünün iş değerlerindeki kuşak farklılıklarını inceledikleri çalışmalarında; Y Kuşağının X Kuşağı ve Bebek Patlaması Kuşağına göre çevre değeri daha yüksek bulunmuştur. Ek olarak Y Kuşağı entelektüel uyarım ve başarı gibi kişisel gelişimle daha az ilgili olurken ekonomik getiri ve denetleyici ilişkilerine ise daha fazla ilgili göstermiştir (Chen and Choi, 2008: 605-606).

Gürsoy vd. (2008), Kuzey Amerika da markalı otel zinciri çalışanları ve yöneticileri üzerinde odak grup araştırmaları ile kuşak benzerlik ve farklılıklarını inceledikleri çalışmalarında; X Kuşağı otoriteye karşı isyan eğiliminde iken Bebek Patlaması Kuşağının otorite ve hiyerarşiye saygı göstermeyi önemseydiğini bulmuşlardır. Bebek Patlaması Kuşağı çalışmak için yaşamayı tercih ettiğini belirtirken, X Kuşağı yaşamak için çalışmayı tercih ettiklerini ifade etmiştir. Bebek Patlaması Kuşağı terfi ve ödüllere değer verirken, X Kuşağı terfi etmek için beklemek yerine yaptıkları iyi bir iş için hemen takdir beklediklerini ve eğlenceli çalışma ortamından, esnek çalışma saatlerinden ve bağımsızlıktan da keyif aldıklarını ifade etmişlerdir. Y Kuşağı ise, toplu harekete ve takım çalışmasına inanan, iyimser, merkezi otoriteye güvenen, teknolojiyi özümseyen bir kuşak profili çizmiştir (Gürsoy vd., 2008: 457).

Real, Mitnik ve Maloney (2010)’in ABD’de, inşaat/yapı ticareti endüstrisinde 2006 yılında gerçekleştirdikleri ulusal çalışan örneğinden anketler ve odak gruplarından

elde ettikleri verilere göre, Y Kuşağı mensuplarının Bebek Patlaması Kuşağına göre sosyal (sosyalleşme ve statü sağlayan) ve içsel iş değerlerinin (öğrenme fırsatı, yaratıcılık fırsatı ve işe duyulan içsel ilgiyi içerir) daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir (Real, Mitnik and Maloney, 2010: 310).

Lub, Bijvank, Bal, Blomme ve Schalk'in (2012), Hollanda'da yaygın bir otel zincirinin çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında; X ve Y Kuşağının iş teşviki (kişisel gelişim, eğitim fırsatları)=(Entelektüel uyarım) Bebek Patlaması kuşağından çok daha fazla önemsedğini bulmuşlardır. X ve Y Kuşağının örgüt içi hareketlilik (çeşitlilik) değeri Bebek Patlaması Kuşağından önemli derecede yüksektir. X Kuşağı için özel yaşama saygı Bebek Patlaması ve Y Kuşağından daha önemliken, özerkliğe/bağımsızlık sahip olma ve iş güvenliği de Y Kuşağından çok daha fazla önemli olduğu tespit edilmiştir. Her iki kuşağın (X Kuşağı ve Bebek Patlaması Kuşağı) Y Kuşağına göre, işe devam bağlılığı daha yüksek seviyeler göstermektedir. İşten ayrılma niyeti ise Y Kuşağında daha yüksek seviyede çıkmıştır (Lub, Bijvank, Bal, Blomme and Schalk, 2012: 563-566).

Twenge, Campbell, Hoffman ve Lance (2010), Amerika'da 1976'dan beri her yıl lise son sınıfı temsil eden ulusal örneklerle topladıkları verilerden, üç kuşağı temsil eden lise mezunları:1976 sınıfları (öncelikle 1958-1959 doğumlu: Bebek Patlaması Kuşağı), 1991 sınıfları (öncelikle 1973-1974 doğumlu: X Kuşağı), ve 2006 sınıfları (öncelikle 1988-1989 doğumlu: Y Kuşağı) arasında yaptıkları iş değerlerini araştıran çalışmalarında (Twenge, Campbell, Hoffman and Lance, 2010:1122); özellikle Y Kuşağı, boş zaman değerine X ve Bebek Patlaması Kuşağına göre daha fazla önem vermiştir. Bu kuşak üyelerinin fazla mesai yaparak çalışma istekleri daha düşük ve yeterli paraları olmaları halinde ise çalışmayı düşünmedikleri söylenebilir. X Kuşağı ise, Bebek Patlaması Kuşağına göre boş zaman değerini önemli bulmuştur. X Kuşağı üyelerinde dışsal değerler, Bebek Patlaması Kuşağına göre daha anlamlı çıkmıştır. Y Kuşağı da Bebek Patlaması Kuşağına göre daha fazla dışsal değerlere (daha fazla gelir ve statü) önem vermiştir. X Kuşağı ve Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri arasında içsel iş değerlerinde önemli farklılıklar yokken, Y Kuşağında bu değer daha az önemlidir. Fedakarlık değeri üç kuşak içinde nispeten tutarlı bir çalışma değeri olarak görülmüştür. Y Kuşağının sosyal iş değerleri, X ve Bebek Patlaması Kuşağı katılımcılarına göre daha düşük tespit edilmiştir (Twenge, Campbell, Hoffman and Lance, 2010: 1131-1133).

Wray-Lake vd. (2011), 30 yıllık (1976-2005) bir süre boyunca ergenlerin çalışma değerlerindeki değişiklikleri belgelemek amacıyla önceki araştırmaları genişleterek yaptıkları çalışmalarında, Amerikalı 12. sınıfa gelen lise öğrencilerinin tutumlarını, değerlerini ve yaşam tarzlarına ilişkin Gelecek İzleme Anketi kullanarak veri toplamaya çalışmışlardır (Wray-Lake vd., 2011: 1116). Çalışma sonuçlarına göre; iş odaklılık değeri 1978’lerde zirve yapmışken, yani lise son sınıf öğrencilerinin çoğunluğu bu dönem boyunca iş odaklılık değerini önemli bulmuşsa da, 1980’lerin ortalarından itibaren bu değer düşmeye başlamış ve hatta 2001’de en düşük seviyeye gelmiştir (Wray-Lake vd., 2011: 1119-1120). İş odaklılık değerinin öneminin düşüşüne tezat olarak boş zaman değeri 2004’de yükselişe geçmiştir. İş güvenliği değeri ise; 1990 ve 2000’lerin ilk yılları boyunca düşmüştür (Wray-Lake vd., 2011: 1121). Dışsal iş değerleri (statü, prestij, saygı, ilerleme ve ekonomik getiri); artış göstererek 1990’ların ortalarında zirveye çıkmıştır. İçsel iş değerleri ise; 1970’lerin sonu ve 1980’lerde kendi zirvesinde sabit kalmış ve daha sonra 1990’larda ve 2000’lerin başı arasında azalmıştır (Wray-Lake vd., 2011: 1123-1124).

Cogin (2012), çokuluslu büyük bir şirketin ABD, Avustralya, Çin, Singapur ve Almanya ofislerindeki çalışanlarıyla yaptığı ve dört kuşak grubunun çalışma değerlerini incelediği çalışmasında; Y Kuşağı için en yüksek iş değerinin çilecilik (asceticism) ve en düşük iş değerinin zaman bulamamak olduğunu ortaya çıkarmıştır. X Kuşağından çalışmaya katılanlar için en yüksek iş değeri çilecilik ve en düşük olarak da bağımsızlık gösterilmiştir. Bebek Patlaması ve Sessiz Kuşak için en önemli iş değeri sıkı çalışma olmuştur. Bebek Patlaması için bağımsızlık, Sessiz Kuşak için de çilecilik en düşük iş değeri olmuştur (Cogin, 2012: 2287). Bununla birlikte, Cogin (2012) bu çalışmasında elde ettiği 2008 verileri ile Smola ve Sutton (2002) tarafından 1999 yılında toplanan veriler arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. Smola ve Sutton (2002), üç yaş gurubu arasında 17-26 yaşındakiler, 27-40 yaşındakiler ve 41-65 yaşındakiler için iş değerlerini (üç ana ölçek tarafından temsil edilen: iş sonuçlarının çekiciliği, ustalık gururu (pride in craftsmanship) ve işin ahlaki önemi) araştırmıştır. Veriler ABD’de 1999 yılında lisansüstü öğrencilerinden elde edilmiştir. Aynı sorular ve yaş kategorileri, karşılaştırma yapılabilmesi için Cogin (2012)’in çalışmasında da incelenmiştir. Ustalık gururu değerinin zamanla azalan, iş sonuçları çekiciliği ve işin ahlaki önemi değerlerinde

farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir (Cogin, 2012: 2285-2286). Cogin'in sonuçları, ulusal kültürler arasındaki farklılıkları hesaplamamıştır (Lyons and Kurton, 2014: 145).

Krahn ve Galambos (2014) Kanada'da, lise son sınıf öğrencilerinin (1985'ten-1996'ya) iki kohortunun 18 ve 25 yaşlarında iş değerlerini ve inançlarını karşılaştırdığı çalışmalarında; Medya ve popüler sosyal bilimde birçok kişi tarafından açıklandığı üzere; 1985 sınıfını X Kuşağı örneği olarak, 1996 sınıfını Y Kuşağı örneği olarak karakterize edilebileceğini ifade ettiler (Krahn and Galambos; 2014: 92-93). 1985 (X Kuşağı) sınıfı veya 1996 (Y Kuşağı) sınıfının üyelerin, daha güçlü ya da zayıf (içsel ve dışsal) iş değerleri ve iş hakkı inançlarının her bir kohort içinde 18 ile 25 yaş arasında yer alan kişiler içinde değişiklik olup olmadığı araştırdıkları bu çalışmalarında önemli kuşak farklılıkları bulmuşlardır. Dışsal iş değerlerin, genç kohort için daha önemli fakat içsel iş değerlerinin kohort yerine yaş ile pozitif ilişkisini bulmuşlardır. Ayrıca dışsal iş değerlerinin genç kohortlar için yaşla birlikte daha önemli hale geldiğini tespit ettiler (yani, yaş ile-kohort etkileşimi). Ayrıca iş hakkı (Örneğin, okulda çok çalışan birisine iyi bir iş verileceği inancı) daha genç kohortta daha yüksek olurken iki kohort için farklı oranlarda yaş ile azalma göstermiştir. İki kuşağın içsel iş değerlerinde farklılık yoktur (Krahn and Galambos; 2014: 106).

Mencil ve Lester (2014), sağlık hizmeti, imalat, teknoloji, gayrimenkul ve kar amacı gütmeyen kuruluşlardan oluşan 8 Ticaret Odası üye kuruluşun çalışanları ile yaptıkları çalışmalarında; Y kuşağının terfi, çeşitlilik, geri bildirim ve tanınma değerlerine X ve Bebek Patlaması Kuşağına göre daha fazla önem vermekte olduğunu buldular (Mencil and Lester, 2014: 266).

Aile ve İş Kurumu'nun ABD'de 2006'daki raporuna göre ise Bebek Patlaması Kuşağı diğer kuşaklara göre daha iş odaklı bulunmuştur. Y ve X Kuşağının ise Bebek Patlaması Kuşağına göre çift odaklı veya aile odaklı olma ihtimali daha yüksektir. Bu sonuç çoğu ABD çalışanının bugün babalarının iş yerlerindeki iş odaklı tarzını reddeden gözle görünür bir gerçek olduğunu doğrulamaktadır (Families and Work Institute, 2006: 3). Aile ve İş Kurumu'nun ABD'de ki raporunda, daha fazla sorumluluk ile bir işe gitme arzusu zamanla azalmış, 1992 yılında 23 yaş altı çalışanların yüzde 80'inin daha fazla sorumluluk için bir iş isterim düşüncesi 2002 yılında yüzde 60'a düşmüştür.

Kişilerin birçoğu, neden olarak daha fazla saat çalışmakla ilerleme arzusu istemediklerini dile getirmişlerdir (Twenge, 2010: 203).

Kuşaklararası karşılaştırmalar yapılarak ortaya çıkarılan farklı iş değer özelliklerine ek olarak, tek bir kuşak kohortu içerisinde de bireylerin farklı iş değer özellikleri olabilecektir (Parry and Urwin, 2010: 89). Denecker vd. (2008), heterojenliğin kuşaklar arasında olduğu kadar kuşak içerisinde de olabileceği önermesinde bulunmuştur (Denecker vd., 2008: 186). Literatürde onun bu önermesini destekleyen bulgular mevcuttur.

Belçika'da Hauw ve Vos (2010)'un, 2006 (ortalama 1983 doğumlu) ve 2009 mezunu (ortalama 1986 doğumlu) üniversite öğrencileri ile yaptıkları çalışmalarında, 2009 mezunu Y Kuşağının kariyer odaklılığa daha önem verdikleri, iş yerinde sosyalleşme ve iş güvenliği beklentilerinin ise 2006 mezunu Y Kuşağı üyelerinden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Y Kuşağının kendi içinde iş değerlerine farklı yaklaştıkları ortaya çıkmıştır (Hauw and Vos, 2010: 298).

Köse vd. (2014), Y Kuşağının değerleri üzerine yaptıkları bir çalışmada kuşaklararası bir karşılaştırma yapmamış, aynı kuşak içinde bireylerin iş değerlerinde farklılaşma olup olmadığını tespit etmeye çalışmışlardır (Köse vd., 2014: 149). Bu amaçla (1980-1989) ve (1990-1999) yılları arasında doğanlar olarak iki grupta değerlendirdikleri Y Kuşağı üyelerinin iş değerleri sonuçlarına göre; (1990-1999) yılları arasında doğanların dışsal değerler ortalamaları (1980-1989) yıllarında doğanlardan daha yüksek çıkmıştır (Köse vd., 2014: 158). Böylece Y Kuşağının kendi içinde genç yaşta olanların dışsal değerlere daha önem verdiği bu bulgularla ortaya çıkmaktadır (Köse vd., 2014: 161).

Kuşaklarla ilgili veriler genellikle batı ülkeleri kaynaklıdır. Bu durum Türkiye demografisinin kuşaklarla tanımlanamayacağı anlamına gelmez (Köse vd., 2014: 150). Özellikle ABD ve Avrupa kaynaklı çalışmalar Y Kuşağının temel özelliklerini, iş değerlerini belirlemiştir. Ülkemizde de Y Kuşağının iş değerlerini belirlemek üzere yapılmış çalışmalar mevcuttur. Ancak bu çalışmalar batı literatürü kadar zengin değildir.

Özer vd. (2013), yaptıkları çalışmada Y Kuşağı ile ilgili ortaya çıkardıkları sonuçlarda, Y Kuşağı üyeleri gösterişe daha çok değer vermekte, esneklik ve iş-özel

yaşam dengesi arayışı içerisindedirler. Dürüstlük ve milliyetçilik bu kuşak üyeleri için geri plandadır, en az katı olan kuşaktır. Ayrıca risk almaya yatkın olmaları (özellikle 1990'lı yıllarda doğanlar) bu kuşak üyelerinin iş yaşamında girişimciliğe önem verdiklerini göstermektedir. 1980'li yıllarda doğan kuşak üyeleri X ve Bebek Patlaması Kuşağı ile kıyaslandığında sorumluluk, disiplin, çalışkanlık ve kanaatkarlık yönünden zayıftır. 1990'lı yıllarda doğan kuşak üyeleri ise, hiziçilik, kuşkuculuk, maddiyatçılık, çıkarıcılık ve risk almaya X ve Bebek Patlaması Kuşağına göre daha önem vermektedirler. Ayrıca rütbe ve makama verdikleri değer bir diğere göre çarpan sonuçtur (Özer vd., 2013: 139).

Eriş vd. (2013), Türkiye Y Kuşağının değerlerini, inançlarını, beklentilerini ve davranışlarını anlamak için, Y Kuşağı öğrencilerinden, çalışanlarından, insan kaynakları yöneticilerinden ve ailelerinden seçtikleri odak gruplarla çalışma yapmışlardır. Türkiye bağlamında Y Kuşağı: teknoloji odaklı, bağımsız, özgüvenli gibi belirli küresel özelliklere sahiptir. Diğer yandan dürüstlük, güvenilirlik, başkalarına saygı ve ailenin önemi gibi bazı özellikleri hakkındaki bulgular da dikkat çekici olmuştur (Eriş vd., 2007: 158).

Dereli ve Toruntay (2015) ise, Y Kuşağı çalışanlarının iş değerlerini; işyerinde yaratıcılığa, geribildirime, bilgiye ulaşmaya, mesleki ve kişisel gelişime gerekli desteğin verilmesi, başarının ödüllendirilmesi olarak açıklamaktadır (Dereli ve Toruntay, 2015: 6).

Yapılan literatür incelemesi sonucunda Y Kuşağının sahip olduğu iş değerlerinin iş arkadaşları (başkaları ile iletişim, ortak bir şeyler hissedebileceği kişilerle çalışma fırsatı, takım çalışması), prestij, başarı, çevre (stressiz çalışma ortamı), çeşitlilik (birçok farklı şeyi yapmak), bağımsızlık, ekonomik getiri (gelir), denetleyici ilişkileri, yaratıcılık, entelektüel uyarım, fedakarlık, yaşam biçimi (iş-özel yaşam dengesi), geri bildirim, tanınma, terfi olduğu anlaşılmaktadır.

2.2. Y KUŞAĞININ İŞ YAŞAMINA İLİŞKİN MOTİVASYONLARI

2.2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kelimesinin kökeni Latince'den gelir ve kelime movement (hareket) anlamına gelir. Literatürde kavramın çok çeşitli tanımı yapılmaktadır. Bu tanımlarda ortak olan tek şey, hedefler, ihtiyaçlar, teşvikler, amaç, dilek, istek, arzu gibi kelimeleri içermesidir. Motivasyon, bir bireyi temel isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamaya iten ve sevkeden içsel güçleri olarak tanımlanabilir (Yorks, 1976: 21; akt. Pardee, 1990: 3). Vroom motivasyonu, gönüllü faaliyetin alternatif biçimleri arasında kişiler tarafından yapılmış seçimleri yöneten bir süreç olarak tanımlar (Pardee, 1990: 3). Luthans (1998)'a göre motivasyon, bir hedefe ulaşmayı amaçlayan, bir davranışı harekete geçiren, bir fizyolojik eksiklik veya ihtiyaç ile başlayan bir süreçtir (Luthans, 1998; akt. Tella vd., 2007: 2). Bir başka tanımda motivasyon, işle ilgili davranışları başlatmak ve onun şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirlemek için, hem bireyin varlığının dışından, hem içinden kaynaklanan enerjik güçlerin bir dizisidir (Pinder, 1998: 11). Bu tanımda işle ilgili davranışların üzerinde hem çevresel güçlerin hem de bireyin doğasındaki güçlerin etkisi üzerinde durulmuştur.

Mitchell (1997) motivasyonu, amaca yönelik olan gönüllü eylemleri devam ettirme (süreklilik), uyarılma, yön ve yoğunluk içeren psikolojik süreçler olarak açıklar. Yön aslında bir amaç seçme ve bunu sürdürmeyi isteme süreci iken, uyarılma belirli bir amaçla ilgilenmenin motive edici sürecidir (Örneğin, bir öğrencinin iyi notlar almak istemesi gibi) (Mitchell, 1997: 60). Yoğunluk, bir amaç peşinde ortaya konan çaba miktarıyla ilgilidir. Süreklilik ise, zorluklar karşısında bile kişinin amacını devam ettirmesini ifade eder (Parks and Guay, 2009: 676). Motivasyon, birden çok davranışları içeren iç süreçler kümesidir. Kişisel olması sebebiyle, hiç kimse benzer ihtiyaçlar kümesine sahip değildir ve hiç kimsenin farklı ihtiyaçlarının önemi aynı seviyede yer almaz (Mitchell and Daniels, 2003; akt. Jia, 2008: 9). Motivasyon bir kişinin bağlılık derecesine katkıda bulunan insanın psikolojik özelliğidir (Stoke, 199; akt. Tella vd., 2007: 3).

2.2.2. Motivasyon Teorileri ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Yirminci yüzyılın ortalarında yapılmaya başlayan motivasyon araştırmalarının temelini insan doğasına ilişkin iki temel görüş biçimlendirmiştir. Birinde, Taylorizmin yankıları ile insanların temelde tembel oldukları, çalışmak istemedikleri ve onların sadece dış uyarımlarla motive edilebilecekleri vurgulanmıştır. Diğerinde Hawthorn bulgularının yankıları ile insanların çalışmayı sevdiğikleri, istedikleri ve mutlu oldukları işlerde çalışmaları durumunda motive oldukları ve içsel olarak uyarılacakları ileri sürülmüştür (Jones ve Llyod, 2005: 930).

İş motivasyonu alanındaki çalışmalar 1930'lara kadar uzanır. O zamandan günümüze, örgütsel ortamlarda motivasyon davranışlarını açıklamak için sayısız teorik model geliştirilmiştir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Alderfer'in ERG Yaklaşımı ve Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi motivasyon davranışlarını açıklayan modellerden bazılarıdır. Bu çalışmada Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi esas alınacaktır. Çalışmanın temel ölçekleri arasında yer alan motivasyon ölçeği Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi temel alınarak oluşturulmuştur.

Teorinin çıkış noktası Frederick Herzberg ve meslektaşlarının 1950'de çalışanların iş tutumlarını etkileyen faktörleri çalışmaları olmuştur. Bu çalışmalardan birini kritik görüşme hatırlama yöntemini (the critical recall interview method) kullanarak yaklaşık 200 Pittsburg'lu mühendis ve muhasebeciyle gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalarında örneklem olarak seçtikleri mühendis ve muhasebeci grubundan, işleri hakkında son derece iyi yada kötü hissettikleri durumları hatırlamaları istenmiştir. Herzberg ve meslektaşları verilen cevapların analizleri sonucunda Çift Faktör Teorisi ya da İki Faktör Teorisi olarak bilinen Motivasyon-Hijyen Teorisini geliştirmişlerdir (Fugar, 2007: 120).

Herzberg ve meslektaşları araştırmalarında, çalışanların tatminsizliğinin çalışma ortamında iş bağlamı veya faktörleri ile ilgili şikayetlerle ilişkili olma eğiliminde olduğunu keşfetmişlerdir (Fugar, 2007: 120). Hijyen veya dışsal faktörler olarak adlandırdıkları bu faktörler, bir görevle doğrudan ilgili olmayan ancak ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, statü, kişilerarası ilişkiler, teknik nezaret ve şirket politikası gibi iş çevresiyle ilgili olan çalışma konularını ifade etmektedir (Boone,

Kurtz, 2013: 269). Bu faktörler yeterli olduğunda insanlar tatminsizlik duymayacaklardır, aynı zamanda tatmin de olmayacaklardır (Robbins, Judge, 2013:208). Bunun yanında, çalışanları motive eden ve iş tatminine katkıda bulunan faktörlerin, işin içeriğiyle ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Fugar, 2007: 120). Motivasyon veya içsel faktörler olarak adlandırdıkları bu faktörler, iş sorumlulukları, başarı ve tanınma ve gelişme fırsatları gibi işin belirli yönleriyle doğrudan ilgilidir. Bu faktörler yeterli olduğunda yüksek düzeyde motivasyon yaratabilmektedir (Boone, Kurtz, 2013: 269). Bu faktörlerin yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanmaktadır. Tablo 2.1’de gösterilen hijyen faktörleri arasında en şaşırtıcı olan ücrettir. Herzberg, düşük ücretin kişileri tatmin etmediğini bulmuştur. Ama onlara daha fazla ödeme yapılması da mutlaka tatmin ya da motivasyon sağlamaz (Schermerhorn, vd., 2002: 158).

Tablo 2.1: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi Tatminsizlik ve Tatmin Kaynakları

Çalışanların iş tatminini azaltan hijyen faktörler	Çalışanların işlerinden tatmin olmalarına neden olan motive edici faktörler
Örgütsel politikalar Denetim kalitesi Çalışma şartları Taban ücret veya maaş Arkadaşları ile ilişkiler Astları ile ilişkiler Statü Güvenlik	Başarı Tanınma İşin kendisi Sorumluluk Terfi Gelişme

← Yüksek İş tatminsizliği 0 İş tatmini Yüksek →

Kaynak: Schermerhorn, vd., 2002: 158

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi iş motivasyonu içeriğine yeni bir ışık sağlamıştır. Yönetimin genellikle hijyen faktörlere konsantre olarak, bir moral sorunu ile karşı karşıya kalındığında tipik bir çözüm önerisi olarak, daha yüksek ücret, daha fazla yan ödemeler ve daha iyi çalışma koşulları sunmaları, bu basit çözümün gerçekten işe yaramadığını ortaya çıkarmıştır. Yönetim sade, hijyen faktörlere yoğunlaşarak çalışanları motive edememiştir (Luthans, 2011: 166).

2.2.3. Y Kuşağının İş Yaşamı Motivasyonlarına İlişkin Çalışmalar

Yapılan çalışmalar (Wong vd., 2008; Bush vd., 2008; Yusoff ve Kian,2013; Leahy, McGinly, Tompson ve Weese, 2011; Kultalahti ve Viitala'nin, 2015; Leavit, 2014; Dent vd. 2011; Srinivasan, 2012; Fernandes vd. 2012, Montana and Petit, 2008; Eisner, 2005; Dereli ve Toruntay, 2015; Keleş, 2011) günümüz çalışanlarını motive eden şeylerin onlardan önceki kuşakları motive eden şeylerden oldukça farklı olduğunu göstermiştir.

Wong vd. (2008), büyük Avustralyalı kuruluşların yönetici ve çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada Motivasyon Anketi kullanılarak, farklı kuşakların puanları karşılaştırılmış ve kuşakların bağlılık (üyelik), güç ve ilerleme ile motive olma derecelerinde farklılıklara ulaşılmıştır. X ve Y Kuşakları Bebek Patlaması Kuşağına kıyasla ilerleme (kariyerde ilerleme) ile daha fazla güdülenmektedir, Y Kuşağı Bebek Patlaması Kuşağına kıyasla katılımcı bir iş ortamında olmaktan daha fazla güdülenmektedir ve yine Y Kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağı ve X Kuşağına göre güçten daha az etkilenmektedir (Wong vd., 2008: 885).

Amar (2004), Y kuşağının kendinden önceki X ve Bebek Patlaması Kuşağına göre aynı şekilde motive olmadığını belirtmiştir. X ve Bebek Patlaması Kuşağının kurumsal merdiveni adım adım takip etmeleri beklenirken, Y Kuşağı her iki yılda bir iş değiştirmeyi bekliyor, kurumsal merdivenle daha az ilgileniyor ve aynı pozisyonda ve/veya örgütte kalmak için motivasyona, "job-hopping" olarak bilinen (iş atlamalı) bir eğilime ihtiyaç duyuyor şeklinde ifade etmektedir (Amar, 2004; Martin, 2005; Bova and Kroth, 2001; akt. Bush vd., 2008: 47).

Malezya'dan Yusoff ve Kian (2013) ise, elektrik-elektronik endüstrisinde X ve Y Kuşağı çalışanları için motivasyon faktörlerini belirlemeye çalışmışlardır. X ve Y Kuşaklarının içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin bazı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Y Kuşağı için terfi, tanınma, ve başarı orta düzeyde motivasyon, işin kendisi daha az motivasyon sağlayan bir içsel faktörler olmuştur. Dışsal faktörler ise; iş koşullarının, şirket politikalarının ve yönetimin yanı sıra ödeme ve ek olanakların orta düzeyde motivasyon sağladığı tespit edilmiştir (Yusoff ve Kian; 2013: 100).

Leahy, McGinly, Tompson ve Weese (2011), ABD Savunma Bakanlığı istihbarat faaliyetlerinde sivil çalışanlar arasında işyeri motivasyonu ile ilgili

karşılaştırmalı değerlendirme çalışması yapmışlardır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, yeni şeyler öğrenmekten keyif almak, ilginç zorluklar alarak deneyim kazanmak, gelir elde etmek, güvenlik, benzersiz deneyimler elde etmek (örneğin, seyahat, diğer uluslarla birlikte çalışma, vs.) Y Kuşağının motivasyon unsuru olduğunu göstermiştir (Leahy, McGinly, Tompson ve Weese, 2011: 9-10).

Bir diğer çalışmada Kultalahti ve Viitala (2015), Finlandiya’da yaptıkları çalışmalarından elde ettikleri sonuçlar Y Kuşağı için literatürdeki diğer çalışmaların tekrarı gibi olmuştur. Bu çalışmada da sürekli öğrenme ve iş geliştirme, ilginç, zorlu ve çeşitli görevler, sosyal ilişkiler ve denetçinin/amirin davranışı, zaman çizelgeleri ve çalışma saatlerinde karşılıklı esneklik ve iş-yaşam dengesi gibi motivasyon faktörlerinin olduğu ifade edilmiştir (örneğin, Behrstock-Sherratt and Coggshall, 2010; De Hauw and De Vos, 2010; Hurst and Good, 2009; Cennamo and Gardner, 2008; Dries vd., 2008; Wong vd., 2008; Broadbridge vd., 2007; Martin, 2005; Sturges vd., 2002; akt. Kultalahti and Viitala, 2015: 108),

Leavit (2014), Midwest de büyük bir sağlık sisteminde çalışanların katılımıyla yaptıkları çalışmalarında iş motivasyonunda kuşak farklılıklarını bulmaya çalışmışlardır. Dışsal motivasyon (ücret, ikramiye ya da terfi gibi) Y Kuşağı için daha önemli bulunmuştur. Kuşakların analizinde, yaş arttıkça dışsal motivasyon gücü azalmaktadır. Bu bulgular prestij, ücret ve ek olanaklar, ilerleme ve terfi gibi somut faydalar gösteren diğer çalışmalarla benzer, genç kuşaklarda anlamlı derecede yüksektir (Barbuto ve Miller, 2008; Dencker vd., 2007; Eisner, 2005; Jurkiewicz, 2000; Kooij, DeLange, Jansen, Kanfer, ve Dikkers, 2011; akt. Leavit, 2014: 72). İçsel motivasyon süreci, öncelikle bireyler zevkli yada eğlenceli şeyleri dikkate alan faaliyetlerde bulunmak ister, Y Kuşağında X ve Bebek Patlaması Kuşağına göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, genç kuşakların üyelerinin içsel süreçler tarafından motive olmaları ve zevkli ve eğlenceli aktiviteler sağlayan durumları tercih etmeleri daha olasıdır (Leavit, 2014:71-72). Dış benlik kavramı, bireylerin özellik ve yeterliliklerin doğruluğunu talep ettikleri ve başkalarının kendi görüşleri ile ilgilendikleri dışarıya dayalı motivasyondur. Birey benlik algısı ile tutarlı sosyal geribildirim ortaya çıkaracak şekilde davranarak başkalarının beklentilerini karşılamak için çalışır (Leonard vd., 1999: 984). Y Kuşağında bu dış benlik kavramının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Leavit, 2014: 72). Dış motivasyon kaynağı, çok saygın ve

başkaları tarafından tanınan iş olarak Lyons vd., (2005:66) tarafından tanımlanan prestij iş değeri Y Kuşağında daha önemli bulunmuştur (Leavit, 2014: 72-73).

Dent vd. (2011), 18 ve 25 yaşları arasındaki Y Kuşağı üyeleriyle ampirik bir çalışma yapmışlardır. Sonuçlardan Y Kuşağının hem içsel hem de dışsal motive olduğu ortaya çıkmıştır (Dent vd., 2011: 9).

Srinivasan (2012), Hindistan işgücü içinde yer alan Y Kuşağı çalışanları ile yaptıkları üçlü görüşmeye ve ankete dayalı odak grup çalışmalarında, Y Kuşağının motivasyon faktörlerini içsel motivasyon faktörleri (sorumluluk ve bağımsızlık ve başarı) ve dışsal motivasyon faktörleri (düşünceli ve sempatik amir, sınırlı çalışma saatleri ve sağlam şirket politikaları ve uygulamaları) olarak tespit etmişlerdir (Srinivasan, 2012: 56).

Fernandes vd. (2012) ise, Y Kuşağı üyelerinin her zaman pazarlanabilir beceriler öğrenebileceği ve başarılı bir gelecek için onlara rehberlik edecek deneyim toplayabileceği mükemmel bir iş ortamı aradıklarını vurgulamıştır (Fernandes vd., 2012; Acar, 2014: 15).

Montana ve Petit (2008)'in ABD'de üniversite öğrencileri örnekleminde X ve Y Kuşağını zaman içinde motive eden faktörlerdeki değişimi inceledikleri çalışmalarında, X ve Y Kuşağının sonuçları birbirine çok benzer çıkmıştır. Her iki grup için, iyi bir ödeme ve birey olarak saygı görme en üst motivatörler olmuştur. Yine her iki grup da dahil olmak üzere; terfi şansı, işi ilginç hale getirme fırsatı, kendini geliştirme fırsatı ve iyileştirme benzer motivatörlerdir. Ancak Y Kuşağında ilave olarak başkaları ile iyi geçinme faktörü yer almaktadır (Montana and Petit, 2008: 36-37). Eisner (2005) yaptığı bir çalışmada, Y Kuşağı çalışanlarının kendini geliştirme odaklı ve hedef odaklı olduklarını belirtmiştir (Eisner, 2005: 7).

Dereli ve Toruntay (2015), kariyer ilerlemesinde başarıya önem verilmesinin ve gerekli yönlendirici desteğin sunulmasının, anında geribildirim, sosyalleşme ve işin eğlenceli hale getirilerek yapılmasının ve iletişim gibi unsurların Y Kuşağının motivasyonları üzerinde etkili rol oynadıklarını vurgulamışlardır (Dereli ve Toruntay, 2015: 7).

Keleş (2011), Y Kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmasında, Y Kuşağı çalışanları için iş koşullarında esneklik,

kendilerini rahat hissetmeleri, iş ortamı, yönetim metodu, yöneticilerinden geribildirim almak ve yöneticilerin kendilerine rehberlik etmeleri, iş arkadaşları ile iletişim, kariyer olanakları, yeni fikirler ortaya çıkarmada teşvik edilmelerinin onlar için önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Keleş, 2011: 137).

Yapılan literatür incelemesi sonucunda Y Kuşağını iş yaşamında motive eden faktörler arasında kariyer ilerlemesi, katılımcı bir iş ortamı, terfi, tanınma, başarı, yeni bir şeyler öğrenmekten keyif almak, kendini geliştirmek, sorumluluk (ilginç zorlu ve çeşitli görevler almak) gibi içsel motivasyon faktörleri ve iş koşulları, şirket politikaları, ücret ve ek olanaklar, güvenlik, amirin davranışı/ilişkiler, iş-yaşam dengesi, çalışma saatlerinde esneklik, statü gibi dışsal motivasyon faktörleri olduğu anlaşılmaktadır.

2.3. Y KUŞAĞININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

2.3.1. Kişilik Kavramı

Kişilik, insanın sosyal yaşantısında yüzyıllar boyunca ilgi görmüş bir kavramdır. Ancak bilimsel gelişimine 1930 yılında sosyal bilimler alanında tanımlanabilir disiplin haline gelen kişilik psikolojisi ile başlamıştır (Mc Adams, 1997; akt. Yelboğa, 2006: 198). Kişilik kelimesi etimolojik yönden ele alındığında kelimenin farklı dillerde farklı kelimeler ile ifade edildiği görülmüştür. İngilizce’de “personality, Fransızca’da “personalite”, Almanca’da “personlichkeit”, Ortaçağ Latince’sinde “personalitas”, Klasik Latince’de ise “persona” gibi (Gümüş, 2009: 41). Tek bir tanım üzerinde fikir birliğine ulaşılmasa da kişiliğin 400’e yakın tanımı yer almaktadır. Genel anlamda ifade edilirse, kişilik “bir kişiye özgü özellikler örüntüsüdür” ve özellikler de “bireyi diğerlerinden ayıran göreceli kalıcı yapılarıdır” şeklinde tanımlanır (Guilford, 1959: 5-6; akt. Gümüş, 2009: 42).

Kişilik kavramı, yetişkinlik boyunca daha az farklılık göstererek 30’lu yaşlarda sabit kalmaya başladığı düşünülen duyguları, bilişleri ve davranışı (Costa ve McCrae, 2008) etkileyen bireysel farklılıklar için kullanılır (Terracciano, McCrae, ve Costa, 2010; akt. Lyons and Kuron, 2014: 143). Bir başka tanımda kişilik, kişinin çevresi ile etkileşiminin karakteristik kalıplara neden olan kalıcı eğilimlerdir (Goldberg, 1993; akt. Olver and Mooradian, 2003: 110). McCare ve John (1992) kişiliği, bireylerin kalıcı duygusal, toplumsal, deneysel, davranışsal ve motivasyonel stillerinde bireysel

farklılıkların en önemli biçimi olarak tanımlamıştır (McCrae and John, 1992: 175). Kişilik, öğrenmeden ziyade doğuştan gelir; zaman içinde sabit kalır; kişinin deneyimleri bağımsızdır ve çevre ile etkileşimlidir (McCrae, Costa, Ostendorf, Angleitner, Hrebickova, and Avia, 2000; akt. Lowry vd., 2012: 6). Kişiliğin zamanla neden daha istikrarlı hale geldiğinin temel açıklaması, insanların yaşlandıkça daha açık ve katı benlik algıları oluşturdukları şeklinde yapılmıştır. Benlik algısı yaş ile daha istikrarlı ve daha açık hale geldikçe, davranış ve kişilik de dolayısıyla daha kalıcı ve istikrarlı olmaktadır (McShane, Von Glinow, 2010: 39).

Kişilik, zaman içinde sabit kalsa da hiç değişmeyeceği anlamına gelmez. Kişi erken çocukluk döneminde okul başarı ve başarısızlıklarına, ebeveynlik tarzına ve diğer yaşam olaylarına maruz kalmıştır. Muhtemelen, kendi yaşam deneyimlerinin bir sonucu olarak kişiliği değişmiş ve gelişmiştir. Aslında kişilik uzun bir zaman süreci içinde değişir. Örneğin, kişilik 20 ile 40 yaşlar arasında sosyal olarak daha baskın, daha vicdanlı (organize ve güvenilir) ve duygusal açıdan daha istikrarlı olma eğilimindedir. Oysa yeni deneyimlere açık olmak aynı dönemde düşmeye başlayabilir (Bauer, Erdogan, 2012: 111).

James ve Mazerolle (2002)'e göre kişilik, kendi çevrelerine karşı bireylerin duygusal ve davranışsal ayarlamalarını belirleyen, dinamik zihinsel yapılar ve koordineli zihinsel süreçler olarak tanımlanır (James and Mazerolle, 2002: 1; ak. Jia, 2008: 26). Funder (2001) ise kişiliği, bireyin duygu, düşünce ve davranışları ile ilgili karakteristik özellikleridir şeklinde tanımlar (Funder, 2001: 2; Jia, 2008: 25). Hogan (1991) ise, kişilik kavramını tanımlarken iki farklı yönden bahsetmiştir: İlki bireyin dışarıdan nasıl algılandığı ile ilgilidir. Bu yönüyle, bireye ait kişilik kavramının sosyal bir yönü olduğunu ifade eder; ikincisi bireyin kendi özellikleri ile ilgilidir. Bu özellikler bireyin karşılaştığı belirli olay veya durumda ortaya koyduğu istikrarlı davranış modellerini ifade eder (Hogan, 1991; akt. Tekin, 2012: 91). Dubrin (1994)'e göre kişilik bireyin yaşama biçimidir (Dubrin, 1994: 56). Ancak bu yaşama biçiminin içinde bir çok özellik, bir çok boyut vardır. Bunlara yetenek, zeka, eğitim, duygu, neşe, keder, öfke, inanç, arkadaşlık, gelenekler, toplumsallık, çıkarıcılık, ahlak, konuşma şekli, sorumluluk, kültür, içtenlik, konuşkanlık, kıskançlık, sinirlilik gibi örnekler verilebilir (Zel, 2001: 21).

Kişilik doğuştan gelir ve sonradan kazanılan eğilimlerle bütünleşerek bir yapı oluşturur. Her insanın kişisel özelliğini diğerinden ayıran bir takım farklılıklar vardır. Kişilik bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur (Eren, 1993: 41-42).

Kişilik, bir kişiyi diğer insanlardan ayırır ve bir kişinin kişiliğini anlamak o kişinin çeşitli durumlarda olası duygu ve hareketleri hakkında ipuçları verir. Etkin bir örgütsel davranışı yönetmek amacıyla, farklı çalışanların kişiliklerini anlamak yararlı olacaktır. Aynı zamanda bu bilgilere sahip olmak iş ve organizasyonlara insanları yerleştirmek için de yararlı olacaktır (Bauer, Erdogan, 2012: 111). İnsanlar genellikle davranışlarını geniş bir yelpazede sergiler, ancak bu davranış çeşitliliği içinde kişilik özellikleri olarak adlandırılan, ayırt edilebilir kalıplardır. Özellikler kişiyi etiketlemek ve bireysel farklılıklarını anlamalarını sağlayacak geniş kavramlardır. Ayrıca, bireyin uzak gelecekteki davranışlarının da tahminidir (McShane, Von Glinow, 2010: 38). Örneğin, çocukluk dönemindeki bir bireyin kişiliğinin eğitim düzeyi, iş başarısı, medeni ilişkiler, yasadışı faaliyetleri ve sağlığa riskli davranışlar da dahil olmak üzere yetişkinlikteki çeşitli davranışlarını ve sonuçlarını önceden haber verebilmektedir (McShane, Von Glinow, 2010: 39).

Sonuç olarak kişilik, bireyi diğer bireylerden farklı kılan özellikler bütünü olarak insanın bütün yaşantısına etki etmektedir. Bundan dolayı, bireyler sahip oldukları kişilik özellikleri ile aynı olaylar karşısında farklı algılamalar veya çözümler geliştirir (Erkuş ve Tabak, 2009: 216).

2.3.2. Kişilik Boyutları

Kişilik çeşitli boyutlardan oluşan bir bütün olarak da ele alınabilir. Goldberg (1992)'nin geliştirdiği Beş Faktör Kişilik Modeli'ne göre kişilik beş temel boyuttan oluşmaktadır. Bunlar, nevroitiklik, dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk ve sorumluluktur.

Nevrotiklik/duygusal dengesizlik (neuroticism): Nevrotiklik, korku, üzüntü, utanç, öfke, suçluluk ve tiksinti gibi olumsuz etkileri deneyimlemeye genel eğilim gösteren, kişiliğin bir boyutudur. Yüksek nevroitiklik özelliği gösteren bir kişi, irrasyonel fikir sahibi olma, dürtülerini daha az kontrol edebilme ve stresle başa

çıkma da yetersiz olma eğilimindedir. Düşük nevro tiklik özelliği duygusal dengenin göstergesidir. Bu insanlar genellikle sakin, soğukkanlı, rahat ve altüst olmadan stresli durumlarla baş edebilirler (Hough vd., 1990; akt. Rothmann ve Coetzer, 2003: 69). Nevrotikler, sıra dışı fikirler üzerinde ısrarcı olabilirler, endişeli bir yapıdadırlar, kişisel yeterlilikleri konusunda kaygı duyarlar (Baysal ve Tekar slan, 2004: 130).

Bu insanların duygusal uyum sorunları eğilimi vardır ve bir alışkanlık bazında depresyon yaşamaktadırlar. Nevrotizmi çok yüksek insanlar iş yerinde takım sorunları yaşayabilirler. Kendi mevcut takımlarına önemli maliyetleri olan kişilerdir. Stres ve negatif (örneğin, öfke, tahriş, anksiyete, tatminsizlik, güvensizlik) duyguların ifadeleri altında düşük performansları kendi takım arkadaşlarının da performanslarının düşmesine neden olabilir. Bu yüzden insanların arkadaş olmak ve tavsiye almak için yaklaştığı birisi olma olasılıkları daha düşüktür (Klein vd., 2004: 955). Başka bir deyişle, onlar ilişki sorunlarıyla karşılaşabilirler. İşlerinde alışıldığı gibi mutsuz ve yüksek derecede işten ayrılma düşüncelerini bildirme eğilimindedirler, ama gerçekte işlerini bırakmazlar. Nevrotizm yüksek olan kişilerde kariyer başarı düzeyinin düşük olması, kişinin kariyeri için zararlı da olabilir (Bauer, Erdoğan, 2012: 116). Eğer yönetsel işleri gerçekleştirirlerse, iş yerinde haksız ortam yaratma eğilimindedirler. Çünkü bu tür kişilerde prosedürel, kişilerarası ve bilgilendirici hukuksal kuralları karşılamaları daha az beklenmektedir. Onların, ortaya çıkabilecek tatsız durumlar hakkında endişeli olma, beklenmeyen veya zor durumlara duygusal tepki verme ve bunun sonucunda duygusal durağanlık yaşamaları veya normal duruma geri dönmeleri ciddi bir zaman alabilir (Mayer, Nishii, Schneider ve Goldstein, 2007:10).

Dışadönüklük (extraversion): Dışadönüklük konuşkan, girişken, candan ve sosyal ortamlarda olmaktan zevk alan bir kişilik özelliğidir. Bu özellikleriyle kişiler satış içeren işlerde etkili olma eğilimindedirler (Bauer, Erdoğan, 2012: 115).

Dışadönükler enerjik ve iyimserdir. Görülen olumlu etkiler nedeniyle pozitif duygu ve deneyimler ile karakterize edilirler (Hough vd., 1990; akt. Rothmann ve Coetzer, 2003: 69). Dışadönük birey sahip olduğu güven duygusuyla dış çevresiyle daha rahat bir etkileşim sağlar, ekip çalışmalarına önem verir, içinde bulunduğu ekibin üyeleriyle kolay ilişki kurabilir (Zel, 2001: 31). Dışadönük kişiler karmaşık olan işleri sevmezler, değişmeyi ve derin düşünmeyi gerektiren konular üzerine çalışmayı tercih

ederler. Ayrıca bu kişiler çok hızlı davranma eğiliminde oldukları için uzun süren ve yavaş giden işlere karşı sabır göstermezler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 31). Dışadönüklerin, yönetici olarak daha etkili olma olasılıkları yüksektir, özellikle ilham verici liderlik davranışları gösterirler. Bu tür kişiler pozitif, azimli ve etkili oldukları için izleyicileri arasında güven ve heyecan duygularını kolayca yaratabilirler (Judge ve Bono, 2004: 902)

Dışadönüklerin sosyal durumları iyidir ve bunun sonucu olarak da iş görüşmelerinde etkili olma eğilimindedirler. Başarılarının sırrı sosyal ağlarını kullanma becerileri kadar iş görüşmesine nasıl hazırlandıklarında gizlidir (Caldwell, Burger, 1998: 130-131). Dışa dönüklerin yeni bir işe alışması içe dönüklerden daha kolaydır ve az zaman alır. Onlar işe alışmalarına yardım edecek, aktif bir bilgi ve geribildirim ararlar ve bu amaçla etkili ilişkiler kurarlar (Bauer, Erdoğan, 2012: 115). Yeni bir işe alışmanın göreceli kolaylığı ve çevrelerindeki insanlarla kurdukları ilişkileri yüzünden dışadönük insanların işlerinde daha mutlu olduğu tespit edilmiştir. Çünkü onlar olumlu duygular yaşamaya yatkındırlar ve pozitif duygusallıkları muhtemelen iş memnuniyetiyle sonuçlanabilir (Judge, Heller, Mount, 2002: 531). Bununla birlikte dışadönük kişilerden bütün işleri iyi yapmaları beklenemez; özellikle sosyal etkileşimden yoksul işlerde düşük performanslı olabilirler, bu anlamda model çalışanlar değildir. Örneğin, arkadaşları ile zaman geçirmek veya beraber olmak için işlerini aksatabilme potansiyelleri nedeniyle, işe devamsızlıkları daha yüksek seviyelerde olma eğilimindedir (Bauer, Erdoğan, 2012: 115).

Deneyime açıklık (openness to experience): Deneyime açıklık özelliği, estetik duyarlılık, aktif hayal gücü, iç duygulara dikkatlilik, çeşitlilik, entelektüel merak ve kararlarında bağımsızlığı içerir. Deneyime açık olmayan insanlar muhafazakar bir bakış açısına sahiptir ve davranışları daha gelenekseldir. Onların duygusal tepkileri biraz sessizdir. Açıklık özellikleri yüksek insanlar otoriteyi sorgulamaya istekli, alışılmamış ve yeni, etik, sosyal, politik fikirleri düşünmeye hazırlıklı olma eğilimindedirler. Hem iç hem, de dış dünya hakkında meraklıdırlar ve hayatları deneyimlerle zenginleşir. Yeni fikir ve sıra dışı değerleri kabul etmeye isteklidirler ve onlar olumlu ve olumsuz her iki duyguyu kapalı bireylerin yaptığından daha hevesle deneyimler (Hough vd., 1990; akt. Rothmann ve Coetzer, 2003: 69). Sosyaldirler ve

insanlarla çabuk kaynaşırlar. Yerine getirdikleri işlerde açık olmaya özen gösterirler ve paylaşmayı severler (Soysal, 2008: 10).

Açıklık derecesi yüksek insanlar yeni şeyler öğrenme ve esnek olmak gerektiren durumlarda gelişme gösterdiklerinden onların yeni beceriler öğrenme motivasyonu (eğitim performansı) yüksektir ve bu yüzden eğitimleri iyi organize edilmelidir (Lievens, Harris, Van Keer, ve Bisqueret, 2003: 479). Yeni bir organizasyona girdiklerinde avantaja sahiptirler, onların açık fikirliliği nasıl ilişkiler kurmak ve yapmakla ilgili birçok bilgiyi ve geribildirimini araştırmak için onlara önderlik eder, bu nitelikleri yeni bir işe daha hızlı uyum göstermelerine yol açar (Bauer, Erdoğan, 2012: 113). Desteklendikleri takdirde, yaratıcı olma eğilimindedir (Baer ve Oldham, 2006; akt. Bauer, Erdoğan, 2012: 113), kendi işini kurma olasılığı deneyime açıklığı düşük insanlara kıyasla daha yüksektir.

Uyumluluk/yumuşak başlılık (agreeableness): Uyumlu kişilik özelliğine sahip bir kişi, fedakardır, başkalarına karşı sempattır, onlara yardımcı olmak için isteklidir ve başkalarına eşit derecede yararlı olacak geri dönüşe inanır. Uyumsuz/uzlaşmaz kişiler benmerkezcidir, başkalarının düşüncelerine şüpheyle bakarlar ve işbirliğinden ziyade rekabetçi davranışlar sergilerler (Hough vd., 1990; akt. Rothmann ve Coetzer, 2003: 69). Uyumlu kişiler, kibardır, hoşgörülüdür, güven verirler ve yumuşak kalplidirler (Soysal, 2008: 10). Rekabet etmekten hoşlanmazlar, onlar için uzlaşmacı olmak daha önemlidir ve kişilerarası çatışmaya girmekten çekinirler. Bu özelliğe sahip kişiler olağan ilişkilerini koruyacak şekilde işbirlikçi bir tutum içindedirler ve davranışlarını bu doğrultuda ayarlarlar (Aydoğmuş, 2011: 31).

Uyumluluğu yüksek insanlar diğerleri ile birlikte rahat geçinebilen sempatik insanlardır. İşte sürekli başkalarına yardım etme isteği vardır ve bu yardım davranışı iyi bir ruh halinde olmaya bağlı değildir (Bauer, Erdoğan, 2012: 115). Bu bireylerin ilişkilerini yönetmenin tek yolu duygular ve duygu ifadesini düzenleyen çabalardır. Hem pozitif hem de negatif duygu ifadesinin kontrol edilmesi için daha fazla çaba sarfederler (Ilies, Scott, Judge, 2006: 565).

Uyumlu insanların diğer insanlar haksız davrandığında, onlara misilleme yapma olasılığı daha düşüktür. Uyumlu insanlar takımlarına değer ekleyebilir ve liderlik pozisyonlarında olduklarında adil bir ortam yaratmak için etkili liderler olabilirler.

Kişilerarası ilişkiye odaklı, uzlaşmacılığı yüksek ve astlarının ihtiyaçlarına duyarlı bir liderlik sergileyebilirler (Mayer, D., Nishii, Schneider ve Goldstein, 2007: 7).

Uyumlu insanlar olumlu ve doyurucu ilişkileri kendi örgütleri içinde kurma eğiliminde olduklarından daha çok kendi çalışma ortamlarını düşünmeye meyillidirler. Adaptasyonları ve uyumları nedeniyle çevrenin olumsuz yönlerine karşı daha anlayışlı olma ihtimalleri vardır. Dışadönük insanlarda olduğu gibi, uyumlu insanların arkadaşları ile güçlü bağları vardır. Bu nedenle örgütte kalma istekleri yüksektir. Diğer taraftan uyumluluğu düşük insanların bu olumlu davranışları göstermesi daha az olasıdır. Uyumlu olmayan insanlar yönetici veya bir akranı ile yaşadığı çatışmaya karşılık olarak beklenmedik bir şekilde işlerini terk etme eğilimi göstermektedir (Zimmerman, 2008: 316-317).

Sorumluluk (conscientiousness): Sorumluluk, kendi kendini kontrol etme ile görevleri yerine getirme, örgütleme ve aktif planlama sürecini ifade eder (Barrick ve Mount, 1993; akt. Rothmann ve Coetzer, 2003: 69). Sorumluluk sahibi bir kişi, amaçlı, güçlü iradeli ve karardır. Sorumluluk, başarı yönelimiyle (ısrarlı ve çok çalışmak), güvenilirlikle (sorumlu ve dikkatli) ve düzenlilikle (planlı ve örgütlü) kendini gösterir. Olumsuz tarafından ele alınırsa, yüksek sorumluluk rahatsız edici titizliğe, düzen zorlayıcı veya işkolik davranışa yol açabilir (Rothmann ve Coetzer, 2003: 69). Sorumluluğa sahip bireylerin hem bağımsız çalışmalarında, hem de hiyerarşik bir yapı içinde görev aldıkları çalışmalarında başarılı olmaları daha olasıdır (Soysal, 2008: 10). Sorumluluk sahibi olanların örgütte kalma istekleri daha yüksektir, bu nedenle devamsızlıkları, devir hızları daha düşüktür. Bu sorumluluk duygusu adil muameleyi, verilen sözlerin tutulması, ya da algılanan örgütsel desteği içeren çok sayıda etkenden meydana gelebilir (Judge, Martocchio, Thoresen, 1997: 745-755; Zimmerman, 2008: 313).

Sorumluluk, bir kişinin, sistematik, dakik, başarı odaklı, güvenilir ve organize olduğu dereceyi belirtmektedir (Tay, Ang, Van Dyne, 2006: 447; Bauer, Erdoğan, 2012: 114). Sorumluluk, işverenlerin çalışanlarında aradıkları bir özelliktir ve bu özelliğe sahip kişiler iş görüşmelerinde daha yüksek görüşme öz yetkinliğine sahiptirler. Çünkü daha iyi performans elde etmek için görüşmelere dikkatle hazırlanırlar. Yüksek performansa ek olarak (McShane, Von Glinow, 2010: 41), sorumluluk sahibi insanların,

motivasyonlarının, kariyer başarılarının, sağlık ve güvenlik kurallarına uyma olasılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir (Judge, Ilies, 2002: 800; Judge, Higgins, 1999: 639-640). Sorumluluk girişimcilğe sahip olmak için de gerekli bir özelliktir. Sorumluluk sahibi insanların sorumluluk sahibi olmayanlarla karşılaştırıldığında kendi işini kurma ve kurdukları işi uzun süre sürdürme olasılıkları daha yüksektir (Bauer, Erdoğan, 2012: 114).

2.3.3. Kişiliği Etkileyen Faktörler

Kişilik gelişimi, geleneksel insan davranışlarını anlamak için önemli bir alan olmuştur. İnsan hem fizyolojik hem de psikolojik etkileşen parçalardan oluşmaktadır. Bu nedenle, insan kişiliğine kalıtım, beyin, çevre, olgunlaşma ve öğrenme tümü katkıda bulunur (Luthans, 2011: 129). Bu faktörlerin kısaca incelenmesi yararlı olacaktır.

Kalıtım/genetik: Kişiliği belirleyen faktörlerin başında kalıtsal özellikler gelir. Türk Dil Kurumuna göre, kalıtım ya da diğer adlarıyla (soyaçekim, irsiyet, irs), çevre etkileriyle köklü olarak değiştirilemeyen özelliklerin anne ve babanın kromozomları aracılığıyla bir kuşaktan ötekine geçmesidir (<http://www.tdk.gov.tr>) ve bireyin bütün hayatına biçim veren önemli bir etkendir. Böylece, değişmez özelliklerin bir kuşaktan diğerine geçmesi ile her birey insan türüne has kalıtımın yanında kendi soyuna ve ailesine ait bazı kalıtım özelliklerini de taşımış olmaktadır (Soysal, 2008: 7).

Fiziksel duruş, yüz güzelliği, cinsiyet, huy, kas yapısı ve refleksler, güç seviyesi ve biyolojik ritim genellikle ya tamamıyla ya da çoğunlukla, ebeveynlerin kim olduklarından, biyolojik, fizyolojik ve doğal psikolojik yaratılışlarından etkilenir (Robbins and Judge, 2013: 135). Kalıtımın kişiliğin oluşumu üzerinde önemli bir etkisi olduğu yapılan araştırmaların sonucunda kabul edilmiş ortak bir yargıdır. Örneğin, Bouchard (1997) iş tutumlarına kişiliğin genetik etkilerini araştırmış ve kişilik değişiminin yaklaşık yüzde 40'ı genetiğe bağlanabilir olduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde, Minnesota Twin çalışması bireyin kişiliğinin yaklaşık yarısının genetiğe (Digman, 1990) bağlanabileceği sonucuna varmıştır (Jia, 2008: 27). Diğer bir deyişle, genetik kod sadece göz rengini, cilt tonunu ve fiziksel şekli belirlemekle kalmaz, aynı zamanda tutumlar, kararlar ve davranışlar üzerinde de önemli bir etki yapar (McShane, Von Glinow, 2010: 39).

Tek yumurta ikizleri aynı genetik donanımı paylaşır. Fakat, onlar (Örneğin, evlat edinme yoluyla ayrılırsa) ayrı yetiştirilirse, bu yetiştikleri ortamların aynı ya da benzer olması kişilik özelliklerindeki farklılık ve benzerliklerde kalıtımın göreceli katkısına ilişkin bilgi verebilir. Yani, birlikte yetişen tek yumurta ikizleri birbirinden ayrı yetişen tek yumurta ikizleri ile karşılaştırılabilir. Bunun sonucu kişilik özelliklerinde kalıtımın mı, çevrenin mi etkisinin dikkate alınması gerektiği tespit edilebilir (Luthans, 2011: 126).

Bouchard ve Loehlin (2001), Beş Büyük kişilik faktörleri arasında kalıtımı işaret eden kapsamlı incelemelerde bulunmuşlardır. Çalışmadan çalışmaya bazı dalgalanmalar olsa da genel olarak, (a) beş büyük faktör aynı ölçüde genetik faktörler tarafından etkilenir görünmektedir ve (b) genetik ve çevresel faktörler de aynı ölçüde erkek ve kadın kişiliklerinde bireysel farklılıkları etkilemektedir (Caspi, Robert and Shiner, 2005: 462). Kişilik kalıttan etkilenmesine rağmen aynı zamanda kişinin sosyal yetişmesi, yaşam deneyimleri ve çevre ile etkileşimin diğer şekilleri tarafından da bir dereceye kadar etkilenir (McShane, Von Glinow, 2010: 39).

Aile: Ebeveynlerin çocukların üzerinde mutlak etkisinin tam olarak belirlenmesi kolay değildir. Örneğin onları beslemek ve korumak, onlara konuşma ve yürümeyi öğretmek, alışkanlıklar, değerler ve nelerden kaçınmaları gerektiğini aşılama, sosyal etkileşim ve duygusal olarak hazırlanması için bazı ilk örnekler sağlamak gibi (McCrae ve Costa, 1994: 107). Kısaca, ebeveynlik karakteristik uyumların geliştirilmesi için, ebeveyn ve çocuk arasındaki hayat boyu ilişki de dahil olmak üzere uzun dönemli sonuçlar yaratır (McCrae, Costa, Ostendorf, Angleitner, Hrebickova, ve Avia, 2000: 175).

Aile, bireylerin karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bireyler sosyo-kültürel değerlerini ilk bu sosyal grup içinde öğrenmeye başlarlar. Bu durumda, anne ve babalar, bireyin toplumsallaşmasının ilk kaynakları ve ilk modelleri olmaktadır. Örneğin, erkek çocuğun babasını gözlemleyerek erkek gibi, kız çocuğunun da annesini gözlemleyerek bir kadın gibi davranmayı öğrenmesi gibi (Can, 2007: 100). Birey gelişim sürecinde rol modeli olarak örnek aldığı anne ve babasının birçok özelliğini, ahlaki ve kültürel standartlarını taklit ederek öğrenir. Ayrıca anne-baba çocuk için rol modeli olurken

aralarındaki kurdukları ilişkinin seviyesi, yönü ve derecesi de farklı ölçülerde olmak üzere kişilik oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır (Eroğlu, 2000: 144-145).

Sosyal sınıf üyeliği: Kişilerin içinde bulunduğu sosyal sınıfın, onun eğitiminden, yaşam biçimine, düşüncelerinden, davranışlarına, sosyal ilişkilerinden, sahip olduğu çeşitli kişisel özelliklerine etkisi vardır (Zel, 2001: 25). Kişinin toplum içindeki rolü ve statüsü referans grubuna bağlı olarak şekillenmektedir. Toplum içindeki rolüne ve statüsüne göre kişinin kendisini ve başkalarını değerlendirme şekli değişecektir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 102).

Kişinin içinde bulunduğu sosyal sınıfın durumuna göre, gelişim süreci içerisinde seçeceği alt kültürler ve sosyal grupların içeriği değişecektir. Kişinin dahil olduğu ilk sosyal sınıfı ailesi olmakla birlikte hayatının ilerleyen dönemlerinde çeşitli sosyal gruplarla temas ve etkileşim halinde olacaktır (Eroğlu, 2000: 147). Kişinin sosyalleşme süreci boyunca içinde bulunduğu çocukluk arkadaşlığı, sınıf arkadaşlığı, spor arkadaşlığı, iş arkadaşlığı vb. çok sayıda gruptan bahsedebilir (Yıldız ve Özsoy, 2013: 6). Bu gruplarla temasları kişinin davranışlarının değişmesinin yanı sıra kişilik özelliklerinin de etkilenmesine sebep olacaktır.

Sosyo-kültürel-çevre (Doğum kohortu): Kişilik özellikleri kavramı bir bireyin yaşam süresi ile ilgili istikrarlılığa işaret eder ve kişilik özelliklerinin dağılımı veya yapısı üzerinde kuşaksal değişiklikler engel oluşturmaz. Ancak, çeşitli araştırmaların ileri sürdüğü, köklü genetik ve bireysel çevresel etkilerin (Saçak, Eysenck ve Martin, 1989) yanı sıra geniş sosyo-kültürel bağlam da insan kişiliğini etkileyebilir (Twenge, 2000, 2001; akt. Smits vd., 2011: 1124).

Çevresel etkiler birkaç farklı açıdan kişilik sistemin işleyişinde önemli rol oynar. Bu etkiler insan kişiliğinin hangi koşullar altında geliştiğini tanımlarlar. Becerileri, değerleri, tutumları ve kimlikleri geniş bir yelpazede şekillendiren çevresel etkiler kişilik özelliklerinin ifade edildiği somut biçimleri sağlar ve kişilik özelliklerinin anlaşılmasına ve kişilik özellik seviyelerinin değerlendirilmesine ilişkin göstergeleri sağlarlar. Çevrenin diğer birçok yönleri, yaşlılar, medya, eğitim sistemleri vb. dahil olmak üzere karakteristik uyumlar üzerinde önemli etkileri vardır. Mesleki ilgi alanları, dini inançları, beslenme tercihleri, kişilerarası etkileme taktikleri ve grup sadakati

sözkonusu etkilerin ürünlerinden bazılarıdır (McCrae, Costa, Ostendorf, Angleitner, Hrebickova, ve Avia, 2000: 175).

Birçok araştırmacı bireyin üzerinde tarihsel değişimin etkisi olduğunu vurgulamıştır. Bu etki, sadece belli bir tarihsel dönemin içinde yaşayarak oluşmaz. Belli bir yaşta belli tarihsel olaylar yaşandığı sırada aynı olay ya da çevre koşulları farklı yaşlardaki bireylere farklı şeyler ifade eder. Çoğu araştırmacıya göre, aile çevresinin kişilik üzerinde çok az etkisi bulunurken (Loehlin, 1992; Rowe, 1990), doğum kohortunun da ek çevresel etkenler olarak kabul edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Twenge, 2001: 737). Sosyo-kültürel çevre yıllar içinde değişir. Örneğin, Soğuk Savaşın (1989) sona ermesi gibi tarihsel olaylardan ve internetin ortaya çıkması gibi teknolojik gelişmelerden etkilenen bir toplumun sosyo-kültürel çevresi değişir. Bunun bir sonucu olarak, farklı kohortlardan gelen insanlar farklı sosyo-kültürel olayları deneyimler ve onlar farklı yaşlarda aynı sosyo-kültürel olayları yaşayabilirler (Smits vd., 2011: 1124). Araştırmalarda sosyal-tarihsel olayların farklı yaşta insanlar için farklı sonuçlar doğurabileceği ve bu nedenle doğum kohortları arasında farklılıklara katkıda bulunabileceği ileri sürülmüştür. 2001 yılında ABD’de 9/11 İkiz kulelerin yıkılması gibi tarihsel bir olay gençleri, çocukları, ergenleri ve yetişkinleri farklı etkileyebilir. Bu nedenle aynı kuşağın insanları kronolojik yaşlarıyla daha fazla bilgi paylaşabilirler. Onlar, toplumlarının sosyo-kültürel bağlarını paylaşırlar. Bu nedenle, doğum kohortu, bazen geniş sosyo-kültürel çevrenin temsili olarak da adlandırılabilir (Twenge, 2001: 736; Twenge, 2000: 1008; Smits vd., 2011: 1124).

Kohort, ortak deneyimler sonucu benzer oldukları varsayılan aynı zamanda aralığında doğan bireyler grubudur (Parry and Urwin, 2011: 84). Diğer bir tanımla, Bir doğum kohortu genellikle bir yıl içinde doğan tüm insanlar olarak tanımlanır. Ancak, bu terim aynı zamanda aynı grupta daha fazla sayıda doğum yılı içeren kuşak farklılıklarını belirtmek için daha genel bir anlamda da kullanılabilir. Çeşitli araştırmalar doğum kohort farklılıklarının büyük sosyo-kültürel ortamda değişimler sonrasında oldukça öngörülebilir desenler ortaya çıkardığını belirlemiştir. Böylece, doğum kohortu, daha büyük sosyal çevre için bir vekil olarak, genetik ve bireysel aile çevresi gibi normal değişkenlerin ötesinde kişilik özellikleri üzerinde etkisi olduğu kabul edilebilir. Doğum kohort etkilerinin oldukça yaygın olabilecek nedenlerinden biri kültür ve

tarihsel olayların insanları, belirli bir zamanda yaşlarına bağlı olarak farklı etkilemeleridir (Twenge and Campbell, 2001: 322).

2.3.4. Y Kuşağının Kişilik Özelliklerine İlişkin Çalışmalar

Ülkelerin kültür mekanizmaları vatandaşlarının inançlarını ve kişilik yapılarını etkilediği gibi, farklı zaman dilimlerinde doğum kohort farklılıkları oluşturur (Twenge vd., 2004: 309). Genetik ve aile veya bireysel yakın çevrenin kişiliği etkileyen en önemli sadece iki değişken olmasının yanında geniş sosyo-kültürel çevre de kişiliği etkileyebilir. Her kuşak etkin olarak farklı bir toplumda büyür. Bu toplumlar diğerlerinden tutumlar, çevresel tehditler, aile yapıları, cinsel normlar ve diğer birçok yönden farklıdır (Twenge, 2000: 1007). Her kuşak kendi kritik gelişimsel dönemlerinde belirgin deneyimleri yaşayarak kalıplaşır. Anne-babalar, akranlar, medya ve popüler kültür gibi birçok gücün yaygın etkisiyle farklı zamanlarda büyüyen insanları belirli bir zamanda büyüyen insanlardan ayıran bazı ortak değer sistemleri oluşur. Örneğin, Japonya'da büyüyen insanlar ABD'de büyüyen ortalama insanlardan farklı kişilik özelliklerine ve tutumlarına sahiptir. Kuşaklar arasında da farklılıklar vardır. 1990'larda büyüyenler 1970'lerde ya da özellikle 1950'lerde büyüyenlerden temelde farklı bir deneyime sahiptir (Twenge ve Campbell, 2008: 863). Çoğu özellikler açısından kuşaksal değişim sürekli bir yönde hareket eder ve bu hareket hiçbir zaman tersine olmaz. Ebeveynlerin çocuklarına kendi değerlerini aktarmalarından dolayı bu durum kısmen ortaya çıkabilir. Bebek Patlaması Kuşağı üyelerinin özellikleri bireysel olabilir, fakat onların çocukları ve torunları olan X ve Y Kuşakları (1970, 1980'lerde doğanlar ve 1990'lar) bir sonraki gelişim aşamasında onların bazı özelliklerini almış olabilir (Twenge ve Campbell, 2008: 864).

ABD'de yapılan çalışmalarda kişilik özelliklerinin kuşaklararası farklılık gösterdiğine ilişkin kanıtlar üretilmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışmalarda depresyon, atılganlık/girişkenlik, kişisel ve sosyal uyum, eril ve dişil özellikler, özsaygı ve narsizm gibi kişilikle ilgili değişkenler üzerinde doğum kohortunun etkileri olduğu tespit edilmiştir (Smits vd., 2011: 1124-1125). Ayrıca, bazı çalışmalarda da kişilik faktörleri üzerinde doğum kohort etkileri bulunmuştur. Doğum kohortu ve Beş Büyük kişilik özellikleri arasındaki ilişki bu çalışmalarda ele alınmış; dışadönüklüğün ve sorumluluğun bir kişilik özelliği olarak zamanla artış gösterdiği ve nevrozluğun zaman

içinde azaldığı tespit edilmiştir (Twenge, 2000 ve 2001; Sutton-Smith, Rosenberg, and Morgan, 1961; Mroczek and Spiro 2003; and Terracciano, McCrae, Brant, and Costa, 2005; akt. Smits vd., 2011: 1124-1125). ABD'deki araştırmalarda özellikle Jean Twenge vd.'nin ulaştığı bulgular belli kişilik faktörlerine ilişkin kuşaksal farklılık olduğu sonucunu ortaya koymuştur (Lyons and Kuron, 2014: 143)

Twenge (2000), 1952 ve 1993 yılları arasında Amerikan üniversite öğrencilerinden topladığı verilerle, anksiyete ve nevrozluğun ölçmeye çalışmıştır. Katılımcılar ortalama 20 yaş civarında olup, 1932 ve 1973 yıllarında doğmuşlardır. Twenge yaptığı çalışmayla, 1952'den 1993'e anksiyete ve nevrozluğun arttığını görmüştür (Twenge, 2000: 1017). Sözkonusu çalışmada daha geniş sosyo-kültürel çevre, genetik özellikler ve bireyin aile ortamının kişilik üzerinde etkili olduğu vurgulanmıştır (Twenge, 2000: 1017). Sosyal istatistikler sosyo-kültürel çevrenin göstergeleridir (Twenge, 2000: 1012). Örneğin, sosyo-kültürel çevre değişiklikleri ile boşanmalara, suçlara, yalnız yaşayan insanlara, kadınlarda ilk evlenme yaşına, doğumlara, işsizliğe ilişkin sosyal istatistiklerle arasında ilişki bulunmaktadır. Bu durumda sosyal bağlılığın azalması ve çevresel tehlikelerin artması anksiyetenin artmasından sorumlu olabileceği gibi, doğum kohortunun da kişiliğin gelişmesi üzerinde önemli bir etki yapacağı söylenebilir.

Twenge (2001), bireyin kişiliği üzerinde geniş sosyo-kültürel çevrenin etkilerini anlamak için Amerikan kolej öğrencilerinin doğum kohortu karşısında dışadönüklük puanlarındaki farklılıklarını araştırmıştır. Bu çalışmanın sonuçları ABD üniversite öğrencilerinin dışadönüklük puanları ile doğum yılları (1966-1993) arasında pozitif ve çok güçlü bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Yıllar içinde dışadönüklüğün arttığının tespit edildiği bu çalışma ABD üniversite öğrencileri arasında, dışa dönüklük için büyük bir doğum kohort etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu etki erkekler, kadınlar, bölgeler ve üniversite türleri açısından kontroller de dahil, analizler için geçerlidir. Dışadönüklük puanları, 1960'ların sonu 1970'lerin başlarından 1990'ların başlarına kadar artmıştır (Twenge, 2001: 744). Bu süre içerisinde sosyo-kültürel çevrede büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Hareketlilik (mobility) ve gündüz bakımı (kreş gibi) artmış, ebeveynlik daha hoşgörülü hale gelmiş, ekonomi sanayi sektöründen hizmet sektörüne doğru kaymıştır. Tüm bu değişiklikler haklı olarak dışadönüklükte bir artışa yol açabilir. Böylece kişilik üzerinde geniş sosyo-kültürel çevre, genetik ve aile ortamı

etkisine ilave üçüncü bir etki olarak kendini göstermiştir (Twenge, 2001:744). Ayrıca Twenge ve Campbell (2001) tarafından yapılan bir başka çalışmada, üniversite öğrencilerinin öz-saygı kişilik değişkeninin 1968 ile 1994 yılları arasında önemli ölçüde arttığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada öz-saygı puanlarının doğum kohortu arasında sistematik farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Twenge and Campbell, 2001: 338).

Twenge (2000, 2001) çalışmalarında, bazı kişilik faktörleri üzerinde önemli doğum kohort etkilerine dair ortalama kanıtlar bulmuştur. Bu etkiler Twenge (2000, 2001) tarafından kuşaksal etkiler olarak yorumlanmıştır (Smits vd., 2011: 1125). Bu bulgular ışığında, kuşaklar arasında kişilik farklılıklarının işyerinde de gözlemlenir olması muhtemeldir (Wong vd., 2008: 881).

Twenge vd. (2004), dış kontrol odağının doğum kohortu farklılıklarını belirtilen araştırmasında 1980'li ve 1990'lı yıllar boyunca dış kontrol odağının daha fazla büyümeye devam ettiğini tespit etmiştir. 2000'li yıllarda ortalama üniversite öğrencisinin 1960'ların başındaki üniversite öğrencilerinin yüzde 80'inden daha fazla dış kontrol odağı inançları olduğu ortaya çıkmıştır (Twenge vd., 2004: 313-315). Kontrol odağı, bireysel farklılıkları açıklamak ve örgütsel ortamlarda davranışı tahmin etmek için önemli bir kişisel özelliktir. İç-dış kontrol odağı, bireylerin olayların veya sonuçların nedenini veya kontrolünü kendilerine (internals) ya da çevrelerine (externals) bağlamalarıyla ilgilidir. Bu durumun bireylerin iş ortamlarındaki tutumları, algıları ve davranışları üzerinde etkileri vardır. Dış kontrol odağı görülen bireylerde işler kötüye gittiğinde başkalarını ve şanslarını suçlama olasılığı daha yüksek ve başarısızlıkları için sorumluluk alma olasılığı daha düşüktür (Twenge and Campbell, 2008: 869-870).

Twenge ve Campbell (2008), aynı tarihsel zaman içinde farklı noktalarda aynı yaş örnekleriyle aynı soruları cevaplayarak kuşak etkilerinin analizini yaptıkları çalışmalarında Y Kuşağının kişilik özelliklerini daha önceki kuşaklarla karşılaştırarak incelemek için boylamsal bir arşiv verisi analizinden faydalanmıştır (Twenge and Campbell, 2008: 863). Twenge ve Campbell, kişilikteki farklılıkların hem kuşak hem de yaş veya olgunlaşma ile incelenmesini mümkün hale getirmek için farklı zaman dilimlerinde farklı kuşak gruplarından elde edilen arşivlik kişilik verilerini karşılaştırmıştır. Araştırmacılar, diğer kuşaklara kıyasla Y Kuşağında öz-saygı, narsisizm, anksiyete ve depresyonun arttığını ve öz-onay ve dış kontrol odağı/dışsal

kendilik kontrolü ihtiyacının daha azaldığını ortaya koymuştur (Twenge and Campbell, 2008: 864-872).

Bir başka çalışmada Smits vd. (2011), kişilik özelliklerinin dağılımında veya yapısında kuşak değişiklikleri nelerdir? Kuşak etkileri nedir? sorularına cevap aramaya çalışmışlardır. Hollanda da yaptıkları çalışmada, 1982 ve 2007 yılları arasında 18 ve 25 yaşlarında Amsterdam Üniversitesi tüm birinci sınıf psikoloji öğrencilerinin Beş Büyük kişilik özellikleri (nevrotiklik, dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık ve sorumluluk) içinde kohort değişikliklerini incelemiştir. Öğrencilerde sorumluluk ve uyumluluk özelliklerinin daha fazla, nevrotikliğin daha az olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmada dışadönüklüğe ilişkin artış çok net değildir (Smits vd., 2011: 1136).

İsveç'ten Andre vd. (2010), 1968 ve 2004 de sağlık kontrolüne katılan 38 ve 50 yaş kadın kohortunun 36 yıllık bir süreçte kişilik üzerinde kuşak farklılıklarını incelemiştir. Her iki yaş grubunda psikolojik profil alt ölçeklerinde yapılan karşılaştırmalarda baskınlık/egemenlik, saldırganlık, başarı ve dışa vurma/sergileme artış göstermiştir. 2004-2005 yılı 38 yaşındaki kadınlar için, faktör indeksleri baskınlık/egemenlik ve agresif uyumsuzluk konusunda büyük bir artış göstermiş. 1968-1969 kohortu karşılaştırıldığında 2004-2005 kohortu önemli ölçüde daha yüksek ortalama ile dışadönüklük göstermiştir. Sonuçlar 1968-1969 ve 2004-2005 arasında yetişkin kadın popülasyonunun kişilik özellikleri ile ilgili önemli değişikliklerin olduğuna işaret etmiştir (Andre vd., 2010: 460-462).

Wong vd. (2008)'nin, Avustralya'da yaptıkları kuşaklar arasında kişilik farklılıklarını araştıran çalışmalarında, üç kuşak arasında bağımsız düşünme ve çeşitlilik arayışı özellikleri arasında fark bulunmamıştır. Öte yandan, bu çalışmada başarmak özelliği üzerinde farklı kuşak grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları Y Kuşağı ve X Kuşağı üyelerinin hem daha hırslı ve kariyer merkezli, hem de Bebek Patlaması Kuşağından daha büyük rol ve hedef talepleri ile çalışmaktan zevk alma eğilimleri bulunduğunu göstermiştir. Araştırmanın bulgularına göre, kuşakların iyimserlik, sorumluluk ve katılımcılık düzeyleri arasında önemli bir fark bulunmamaktadır. Etki boyutu küçük olmasına rağmen Bebek Patlaması Kuşağının Y Kuşağından daha iyimser olduğu ortaya çıkan sözkonusu araştırmada Y Kuşağının X Kuşağından daha sorumlu olduğu ve yine Y Kuşağının X ve Bebek Patlaması

Kuşağından daha katılımcı kişilik özelliğine sahip olduğu ortaya konmuştur (Wong vd., 2008: 885).

Yapılan literatür incelemesi sonucunda Y Kuşağının kişilik özelliklerinin dışadönüklük, sorumluluk, nevroitiklik ve uyumluluk olduğu anlaşılmaktadır.





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Y KUŞAĞININ İŞ YAŞAMINA İLİŞKİN DEĞERLERİ, MOTİVASYONU VE KİŞİLİK YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

3.1. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞ DEĞERLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kişilik özellikleri ile değerler arasındaki ilişkiyi bu iki değişken arasındaki benzerlikler ve farklılıklar açısından ele almak gerekir. Kişilik özellikleri ve değerler arasındaki ilişki, sosyal psikoloji ile kişilik psikolojisinin kesiştiği önemli bir konuyu temsil etmektedir. Kişilerin farklı değerleri onlara farklı öncelikler atfederek tercih etmeleri, onların karakterleri, kişilik özellikleri, toplumsallaşma ve yaşam deneyimleri, içinde buldukları çevre ve benzer sahip oldukları özellikler hakkında bilgi vermektedir (Gümüş, 2009: 98). Dollinger, Leong ve Ulicni (1996) göre, kişilik özellikleri ve değerler durumsal ve zamansal kalıcı bireysel farklılıklardır, bu nedenle değerlerin kişilik özellikleri ile gittikçe birbirine yaklaştığı söylenebilir (Dollinger vd., 1996: 24; Aluja and Garcia, 2004: 620).

Kişilik ve değerler ilişkili olsalar da, aynı değildirler. Değerler genellikle çok spesifik, davranışsal eğilimler yerine daha çok inanç sistemlerini açıklar. Bazı inançlar veya değerler, birinin kişiliği hakkında çok şey söyleyemez ve kişiler her zaman kendi değerleri ile tutarlı bir şekilde hareket etmezler (Robbins, 41). Kişilik özellikleri tanımlayıcı değişkenlerdir, değerler ise motivasyon değişkenleridir. Yani, kişilik özellikleri bireylerin duygu, düşünce ve davranış eğilimlerini tanımlar, değerler ise bir kişinin davranışlarına yansıttığı ya da yansıtmadığı motivasyonlarını bildirmektedir (Parks-Leduc, Feldman, Bardi, 2015: 5). Kişilik özellikleri daha çok biyolojik temellidir, değerler ise, kültür, eğitim, ebeveynlerin yetiştirmesi ve yaşam olayları da dahil olmak üzere daha çok bir kişinin çevresinin ürünüdür, bazı araştırmalarda değerlerin çevresel değişkenlere ek olarak genetik kökenleri olduğunu göstermektedir. Benzer bir durum kişilik özellikleri için de söylenebilir, kişiliğin genetikten etkilendiği bilinmesine rağmen, kültür ve çevresel etkenlerden de etkilenmektedir. Bu durumda değerler hem genetik özelliklerden hem de kültür ve yaşam olayları gibi dış etkenlerden etkilenmektedir. Böylece, değerler kişilik özelliklerinden etkilenir, ama sadece onlar tarafından belirlenmezler, aynı zamanda kişilik özelliklerini etkileyebilirler, özellikle davranışı motive eden bir değer tekrarlayan davranışlara yol açarsa, kişilik özellikleri tekrarlanan davranış desenlerini içerdiği için bu tekrarlayan davranışlar sonradan bir kişilik özelliği haline gelir, çünkü kişilik özellikleri tekrarlanan davranış desenlerini içerir (Parks-Leduc, Feldman, Bardi, 2015: 5).

Bilsky ve Schwartz (1994) göre, kişilik özellikleri, genellikle gözlemlenen davranış kalıplarının açıklamaları olarak görülür. Değerler ise, olayların ve insan davranışlarının arzu edilebilirliğini değerlendirmek için bireylerin kullandığı kriterdir. Kişilik özellikleri, bireylerin özelliklerinin ne kadarını sergilediği bakımından, değerler bireylerin belirli amaçlara atfettiği önem açısından farklılaşır (Bilsky and Schwartz, 1994: 165).

Değerler, ne yapmamız gerektiğine inandığımızla ilgiliyken, kişilik doğal olarak ne yapma eğiliminde olduklarımızla ilgilidir. Kişilik özellikleri birbirleriyle çatışmaya girmez (örneğin, bir kişi aynı anda dışadönüklük ve sorumluluk özelliklerini sergileyebilir), buna karşılık değerler birbirleriyle çatışabilir (örneğin, bir kişi aynı anda hem muhafazakar hem yenilikçi ve yaratıcı olamaz) (Parks and Guay, 2009: 677). Değer yapıları kişilik özelliklerinden biraz daha dinamiktir (biçimlendirilebilir). Bir kişi yeni bir ortama maruz kaldığında değer yapısı biraz değişebilir olsa da, kişilik özellikleri ömür boyunca göreceli olarak istikrarlıdır. Örneğin, bir kişi dışadönük özelliği gösterebilir (kişilik), çünkü dışadönük olmak onun doğasının bir parçası olmuştur. Bir kişi dürüst bir biçimde davranır (değer), çünkü kişi dürüst olmanın önemli olduğunu öğrenmiştir (Judge, Higgins, Thoreson, ve Barrick, 1999; McCrae vd., 2000; akt. Parks and Guay, 2009: 678). Tüm davranışlar kişiliğin bir ifadesi olmamasına rağmen, davranış eğilimleri otomatikman kişilik yerine yüklenmiştir (Parks and Guay, 2009: 678).

Değerler kişilik özelliklerinin davranışsal ifadesine ters olabilir. Örneğin, doğal olarak aceleci/düşüncesizce hareket eden bir kişi arabada çocuklar varken arabayı daha yavaş ve dikkatli bir şekilde kullanarak sorumluluk eğilimleri gösterebilir, onların iyiliği için endişe duyar (iyi niyet/yardımseverlik değeri). Bu durum değerler ile kişilik davranışlarının karşılıklı etkileşime girdiği anlamına gelir (Parks and Guay, 2009: 678).

Kişilik ve değerler farklı yapılar olmalarına rağmen, ilişkisiz değildirler. Sosyal deneyimler kişinin değer sisteminin gelişimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olsalar da, değerlerin değişmesinde kişilik de önemli bir rol oynayabilir (Olver and Mooradian, 2003; akt. Parks and Guay, 2009: 678). Örneğin, uyumlu bir kişi ailesinden ve diğer rol modellerinden öğrendiklerine rağmen yardımseverlik değerinin güçten daha önemli olduğuna karar verebilir, çünkü bu değer onun kişiliği ile tutarlıdır. Benzer bir şekilde,

meraklı bir kişi (deneyime açıklığın bir bileşeni) meraklı olmanın bireyler için önemli olduğuna (öz-yönelim/kendini yönlendirme/kendi kendini idare etme değerlerinin bir bileşeni) karar verebilir. Yapılan bir çalışmada, mevcut durumu sorgulama isteği duyan bir kişinin bu yönde davranması gerektiğine inandığı sonucuna ulaşılmıştır (Parks and Guay, 2009: 678). Değerler ile kişilik arasındaki ayrılmaz ilişki Guth vd. (1965) tarafından altı çizilerek şöyle özetlenmektedir: Değerler sadece kişilikle yakından ilişkili değildir, onlar kişiliğin bir parçasıdır. Değerler alternatif seçenekler ile karşılaştıklarında kişilik tarafından kullanılan bir kılavuz sistem olarak hizmet vermektedir. Özellikle diğerlerinden daha baskın olan bazı değerler bireyin kişiliğinin değişmez özelliklerini oluşturur (Beukman, 2005: 66; Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 493).

Literatürde çok sayıdaki çalışma daha çok genel değer teorileri ile kişilik arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışıyor olsa da, iş değerlerine ve onların kişilikle ilişkisine ait çalışmalar da mevcuttur.

Parks-Leduc, Feldman ve Bardi (2015), Beş Büyük kişilik özellikleri ile Schwartz (1999)'ın, değerleri arasındaki ilişkileri inceleyen 60 farklı çalışma üzerinde meta analizi yaparak kişilik özellikleri ile değerler arasındaki tutarlı ve anlamlı ilişki bulunup bulunmadığını keşfetmeye çalışmıştır. Bu çalışmada, özelliklerin ve değerlerin farklı yapılar olduğunu gösteren bu ilişkiler genel olarak büyük değildi. Deneyime açıklık ve uyumluluk, değerler ile güçlü ilişki sergilemektedir. Deneyime açıklık öz-yönelim değeri ile güçlü bir ilişkiye sahiptir. Uyarım ve evrensellik değeri ile orta derecede pozitif; güvenlik, gelenek ve uygunluk değerleri ile orta düzeyde negatif bir ilişkiye sahiptir. Uyumluluk ile yardımseverlik arasında güçlü; güç, evrensellik, uygunluk ve gelenek değerleri arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Dışadönüklük ve sorumluluk ile değerler arasında daha az anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir. Dışadönüklük uyarım, güç, başarı ve hazcılık değerleri ile orta derecede; sorumluluk ise güvenlik, uygunluk ve başarı değerleri ile orta düzeyde ilişkilidir. Son olarak, nevroitiklik (tersi duygusal kararlılık) ile değerler arasında herhangi bir anlamlı ilişkiler ortaya çıkmamıştır (Park-Leduc, Feldman, Bardi, 2015: 24-25).

Haslam, Whelan ve Bastian (2009), 180 lisans öğrencisiyle yaptıkları çalışmada kişiliğin öğrenciler arasında değerler üzerinde anlamlı farklılıklara neden

olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Öğrenciler üzerinde yapılan bu çalışmada dışadönüklük ile değişime açıklık değerleri (hazcılık, uyarım ve öz-yönelim) arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Uyumluluk ile olumlu sosyal değerler (yardımseverlik); sorumluluk ile korunma değerleri (uygunluk, gelenek, güvenlik); deneyime açıklık ile kendini aşma (self-transcendent) ve değişime açıklık değerleri (evrenselcilik, öz-yönelim, uyarım); nevrotiklik ile gelenek değeri arasında pozitif yönlü uyarım değeri ile negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Haslam, Whelan and Bastian, 2009: 41)

Olver, Mooradian (2003), kişilik özellikleri ile kişisel değerler arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarını, Beş Büyük kişilik özellikleri (NEO-FFI) ve Schwartz Değer Anketini kullanarak üniversite lisans öğrencilerinden oluşan bir örneklem üzerinde yürütmüşlerdir. Çalışmalarının sonuçlarına göre, deneyime açıklık kişilik özelliği hem uyarım ve evrenselcilik ile, hem de öz-yönelim değerleri ile pozitif yönlü ilişkilidir; uygunluk ve gelenek değerleri ile negatif yönlü ilişkilidir. Uyumluluk kişilik özelliği yardımseverlik, uygunluk, gelenek ve evrenselcilik değerleri ile pozitif yönlü ilişkilidir. Buna karşılık güç, başarı, uyarım ve öz-yönelim değerleri ile negatif ilişkilidir. Sorumluluk kişilik özelliği, uygunluk, güvenlik ve başarı değerleri ile pozitif; uyarım ve gelenek değerleri ile negatif; dışadönüklük, güç ve uyarım değerleri ile negatif; evrenselcilik değeri ile pozitif yönlü ilişkilidir. Nevrotiklik kişilik özelliği ile değerler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Olver, Mooradian, 2003: 119-122).

Yapılan çeşitli çalışmalarda, işle ilgili davranışlar ve değerler üzerinde kişilik özelliklerinin etkileyici rolü yeniden ilgi odağı olmuş ve iş değerleri ile kişilik özelliklerinin ilişkisine odaklanılmıştır. Schneider ve Dachler (1978), bir çalışanın işi hakkındaki sahip olduğu duyguların zamanla istikrarlı hale gelmesinin belirli kişilik özelliklerinin bir ürünü olabileceğini ileri sürmüştür (Furnham, 2005: 6).

Staw vd. (1986), neden kişilik özelliklerinin iş değerlerini veya tutumlarını tahmin etmesi gerektiği sorusuna iki olası açıklama getirmiştir. İlki, duygusal eğilimler insanların işi de dahil olmak üzere, dünyayı nasıl gördüğü üzerinde yaygın bir etkiye sahip olabilir. İkincisi, duygusal eğilimlerin işle ilgili seçimleri etkilemesi mümkündür.

Yani, farklı kişilik özelliklerine sahip insanlar kendilerini farklı işler için uygun görebilirler (Furnham vd., 2005: 6; Furham vd., 2009: 767).

Kanada'da yapılan bir çalışmada Lowry vd. (2012), 1980-1994 arasında doğan ortaöğretim sonrası Y Kuşağı öğrencilerinin, kişilik ve iş değerleri arasında anlamlı farklılıklar bulmuşlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre; Enstrümantal/dışsal (ücret ve ek olanaklar, çalışma saatleri gibi) iş değerleri sorumlulukla; bilişsel (cognitive) iş değerleri deneyime açıklık ve sorumlulukla; prestij iş değeri, sorumluluk ve dışadönüklük ile önemli ölçüde pozitif ilişkili bulunmuştur. Sosyal fedakarlık iş değerleri ile uyumluluk ve dışadönüklük arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulunmuştur. Nevrotiklik ve iş değerleri (enstrümantal, sosyal fedakarlık, prestij ve bilişsel) arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (Lowry vd., 2012: 13).

Kubat ve Kuruüzüm (2010), üretim sektöründe çalışanların iş değerlerini belirlemeye ve iş değerleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi analiz etmeye çalışmışlardır. Farklı alanlarda faaliyet gösteren 10 imalat firmasının çalışanlarından 208 katılımcı ile yaptıkları çalışmada, iş değerleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. İş değerlerinden başarı en yüksek puana, ekonomik faydalar değeri ise en düşük puana sahiptir. Kişilik özelliklerinden nevroitiklik en düşük puana, deneyime açıklık ise en yüksek puana sahip olmuştur (Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 495-496). Sorumluluk, deneyime açıklık ve uyumluluk ile on bir iş değeri arasında zayıf ile orta düzeyli ilişkiler ortaya çıkmıştır. Nevrotiklik ile sekiz iş değeri, dışadönüklük ile dört iş değeri ilişkili bulunmuştur (Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 499). Dışadönüklük ile içsel değerler (yaratıcılık, yönetim ve zihinsel teşvik) arasında zayıf ancak anlamlı bir ilişki, prestij ile orta düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Uyumluluk ile başarı (içsel) ve arkadaşlarla ilişkiler (dışsal) arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Zihinsel teşvik iş değeri ile sorumluluk, nevroitiklik ve deneyime açıklık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Nevrotiklik hem içsel hem de dışsal değerlerle negatif yönde bir ilişkiye sahip olmuştur (Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 496).

Bir diğer çalışmada Robinson (2007), Ohio State Üniversitesinde kayıtlı 426 lisans öğrencisi ile Beş Büyük kişilik özellikleri kullanarak iş değerleri ve kişilik özellikleri arasında teorik, tutarlı ilişkilerin varlığını belirlemeye çalışmıştır.

Dışadönüklüğün başarı, iş arkadaşları ve yaşam biçimi iş değerleri ile olumlu ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Deneyime açıklığın yaratıcılık ve çeşitlilik iş değerleri ile olumlu ilişkide olduğu saptanmıştır. Uyumluluk kişilik özelliği yaşam biçimi iş değeri ile olumsuz ilişkilidir. Muhtemelen uyumsuz insanların iş-ilişkili sözler/vaatler ve faaliyetler için kendi ailesinden, arkadaşlarından, özel zamanından ve eğlence uğraşlarından fedakarlık etmesi daha az olasıdır. Son olarak, sorumluluk başarı, prestij, güvenlik, denetim ve iş çevresi değerleri ile olumlu ilişkilidir. Bu araştırmada nevroitiklik ile iş değerleri arasında önemli ilişki bulunamamıştır (Robinson, 2007: 98-101).

Furnham vd. (2005), yaptığı bir çalışmada, iki Avrupa ülkesi olan İngiltere'den ve Yunanistan'dan 530 kişi ile kişilik özelliklerinin bireylerin iş değerlerine belirli ve tutarlı etkileri olup olmadığını araştırmışlardır. Sözkonusu araştırmada dört iş değeri sınıfı (iş ilişkileri, etkileme ve ilerleme, finans ve iş koşulları ve özerklik ve yeteneklerin kullanımı) ile Beş Büyük kişilik özelliği arasındaki ilişki test edilmiştir. Her iki örneklemin cevapları Herzberg vd. (1959)'nin teorisi temel alınarak içsel/dışsal kategorilere göre sınıflandırılmıştır. Kişilik değişkenleri, yaş ve cinsiyet her faktör için varyans yüzde 5 ile yüzde 13 oranında gerçekleşmiştir (Furnham vd., 2005: 24). Çalışmanın İngiliz katılımcılar için sonuçlarına göre; dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özellikleri iş ilişkileri değerleri ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Dışadönüklük, deneyime açıklık ve sorumluluk özelliklerinin etkileme ve ilerleme değerleri (içsel) ile pozitif, ancak uyumluluk özelliği ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Finansal ve iş koşulları (dışsal) değerlerinin belirleyicileri nevroitiklik ve sorumluluk; deneyime açıklık ise olumsuz belirleyici olmuştur. Özerklik ve yeteneklerin kullanımı değerinin (içsel) tek pozitif belirleyicisi deneyime açıklık olmuştur. Cinsiyet de, aynı zamanda özerklik ve yeteneklerin kullanımı değerinin önemli bir belirleyici olmuştur. Kadınların işyerinde mutluluk için özerklik ve yeteneklerin kullanımı değerleriyle bağlantı kurmaları erkeklerden daha olası çıkmıştır (Furnham vd., 2005: 15). Yunanlı katılımcılar için çalışmaların sonuçlarına göre; deneyime açıklık özelliği finansal ve iş koşulları değerleri ile negatif ilişkili bulunmuştur; ancak nevroitiklik ve sorumluluk özelliği bu değerlerin güvenilir bir belirleyicisi olmamıştır. Uyumluluk ve sorumluluk özellikleri iş ilişkileri değerinin güvenilir olumlu belirleyicisidir. İş ilişkileri değerinin önemli pozitif belirleyicisi uyumluluk özelliği olurken, deneyime açıklık özelliği etkileme ve ilerleme,

finansal ve iş koşulları değerlerinin negatif belirleyicisi olmuştur. Ayrıca dışadönüklük, içsel faktör etkileme ve ilerleme değeri ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Dışadönüklük ve sorumluluk her iki örnekleme etkileme ve ilerleme değerleri üzerine anlamlı pozitif etkide bulunmuştur (Furham vd., 2005: 23-26).

Bir başka araştırmacı grup Berings, Fruyt ve Bouwen (2004), Belçika’da ticari mühendislik veya ticari bilimler son sınıf 178 lisans öğrencisinden toplanan verilerle girişimcilik ve sosyal mesleki ilginin öngörülmesinde ve kişilik özellikleri üzerinde iş değerlerinin artan etkisini araştırmışlardır. Çalışmada kişilik özellikleri, NEO-PI-R’nin Hollanda’ca uyarlaması ile değerlendirilmiştir. 50 maddeden oluşan anketle 12 iş değeri değerlendirilmiştir. Bunlar; yapı, akılcılık, özerklik, etkilemek, yaratıcılık, topluluk, takım çalışması, rekabet, kazanç, kararlılık, yenilik ve stresten kaçınmaktır (Bering vd., 2004: 353-355). Yazarlar kişilik özellikleri ile iş değerleri arasında orta derecede ilişkiler bulmuştur.

Yukarıda söz edilen Bering vd. (2004)’ün bulgularına göre; nevroitiklik topluluk değeri ile pozitif, takım çalışması (iş arkadaşları) değeri ile negatif yönde ilişkilidir. Bu araştırmada nevroitik bireylerin birlikte çalışmaya önem vermenin yanı sıra grup tarafından sağlanan toplumsal konfora da değer verdikleri tespit edilmiştir. Deneyime açıklık yaratıcılık ve yenilik ile pozitif yönlü ilişkili bulunmuştur. Dışadönüklük yaratıcılık ve yenilik ile güçlü bir ilişkiliye sahiptir. Sorumluluk, yenilik ile orta düzeyde ilişkili bulunmuştur. Nevrotikliği yüksek düzeyde olanların stresten kaçınma değerlerinin de yüksek olduğu görülmüştür. Uyumluluk, takım çalışması (iş arkadaşları) ve topluluk gibi sosyal etkileşim kalitesiyle ilgili değerleri öngörmüştür. Genel olarak sorumluluk ve dışadönüklük özellikleri iş değerleri ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Özellikle, sorumluluk özelliği yüksek olan bireyler, hem yapı (yönetim) hem de akılcılık, özerklik (bağımsızlık), rekabet (başarı), yenilik ve kazanç (ekonomik getiri) gibi başarı odaklı iş değerlerini olumlu şekilde benimsemişlerdir. Dışadönük bireyler, yaratıcılık ve yenilik gibi maceracı değerlerin yanı sıra etkilemek, takım çalışması (iş arkadaşları) ve topluluk gibi insan odaklı çalışma değerlerini benimsemişlerdir. Buna ek olarak, özerklik (bağımsızlık) ve kararlılık değerleri dışında, Beş Büyük kişilik özelliği ölçülen 12 iş değerlerinin 10’unda varyansı yüzde 15’in üzerine açıklayabilmiştir. Kişilik özellikleri ile ilgili olarak, dışadönüklük girişimci

mesleki ilgi alanlarını ve deneyime açıklık sosyal mesleki ilgi alanlarını tahmin etmiştir (Berings vd., 2004: 356-357).

Hirschi (2008), orta öğretimde ergenlerin kişilik özelliklerini, ilgi alanlarını, iş değerlerini ve öz-değerlendirmelerini incelemiştir. Bu araştırmada iş değerlerini dışsal, içsel, prestij ve sosyal değerler olmak üzere dört boyutta ele almıştır. Kişilik özelliklerini NEO-FFI kullanarak incelendiği çalışmada, deneyime açıklık özelliği ile sosyal iş değerleri (başkalarına yardım) arasında; sorumluluk özelliği ile dışsal (gelir, boş zaman, güvenlik gibi), içsel (bağımsızlık, çeşitlilik, kişinin ilgi alanlarına uygun iş yapmak) ve prestij iş değerleri arasında ilişki bulunmuştur (Hirschi, 2008: 717).

Katz (2011), Batı New York'ta bir teknik enstitüde engelli ve engelsiz 65 lisans öğrencisinin kişilik ve iş değerleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için yaptığı çalışmada; deneyime açıklık özelliğinin yedi iş değeri (içsel, dışsal, güvenlik, etkileme, fedakarlık, sosyal ve boş zaman) ile orta ve içsel (özerklik/bağımsızlık, ilgi, başarı) değerler ile daha güçlü ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Deneyime açıklık özelliği yüksek olan bireyler öğrenmeye, başarmaya, sık sık yeni öğrenme yolları bulmaya ve yaratıcılığa genellikle daha çok değer verirler. Bu araştırmanın açıklığın olumlu içsel değerlerle ilişkili olduğu bulgusu önceki araştırmaların (Furnham vd., 2005) bulgularıyla tutarlı olmuştur. Açıklık sosyal iş değerleri ile olumlu ilişkili bulunmuştur. Bu, Hirschi (2008)'in bulgularını desteklemiştir. Dışadönüklük ile hem fedakarlık (doğrudan yardım ve başkaları için bir şeyler yapmak), hem de sosyal (kişi ve kişilerarası ilişkilere verilen önem) değerler arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Katz (2011), kişilik ve iş değerleri arasındaki ilişkiyi açıklarken, çalışmalardan elde edilen sonuçların çeşitliliği için olası bir açıklamayı farklı ölçüm araçlarının kullanılmasına bağlamıştır. Ayrıca bu durumun farklı örneklem kullanılması nedeniyle de olabileceği yönünde de açıklama yapmıştır (Katz, 2011: 30-31).

Tomrukçu (2008), iki özel sektör işletmesindeki 203 mavi yakalı çalışanla yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, mavi yakalı çalışanların kişilik özellikleri ile iş değerleri arasında ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. Yapılan çalışma sonucunda beş faktör kişilik özellikleri ile iş değerleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada dört iş değeri; iş ilişkileri (iş arkadaşları ile ilişkiler, işte değeri verilme vb. gibi), etkileme ve ilerleme düzeyi (başarı, terfi, statü vb.

gibi), finansal ve iş koşulları (ücret, güvelik, çalışma koşulları vb. gibi), özerklik ve yeteneklerin kullanımı (bağımsızlık, özgürlük vb. gibi) ile nevroitiklik kişilik özelliği arasında negatif anlamlı bir ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer kişilik özellikleri dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, sorumluluk ile iş değerleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tomrukçu, 2008: 57-60).

Duffy, Borges, Hartung (2009), 282 tıp öğrencisiyle yaptıkları çalışmada, uyumluluk özelliği ile prestij değeri arasında negatif ilişki tespit etmiştir. Dışadönüklük ile yönetim iş değeri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Duffy, Borges, Hartung, 2009: 196).

Leuty, Hansen (2012), bir süre çalışmış, ancak çoğunluğu görev yapmakta olan 374 üniversite öğrencisiyle yaptıkları çalışmalarında, iş değerleri ve kişilik arasındaki ilişkilerin geçmiş araştırma bulgularını desteklediği tespit edilmiştir. Onlara göre; uyumlu bireylerin iş yerinde uyum içindeki ilişkilere (iş arkadaşları ile ilişkiler gibi) önem vermesi olası görünmektedir. Ayrıca uyumluluk ile gelir ve güç veya etkileme (Örneğin, statü gibi) odaklı değerler arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Dışadönüklük özelliği daha yüksek olan bireylerin rahat bir iş ortamına değer verdikleri saptanmıştır (Leuty, Hansen, 2012: 184).

Salyer (2007), muhasebe ve insan kaynağından, imalat ve satışa kadar uzanan meslek mensupları çalışanlarından oluşan bir örnekleme ile iş değerleri, kişilik özellikleri, iş tatmini ve kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada, sorumluluk özelliği ile güvenlik iş değeri arasında güçlü pozitif ilişki bulmuştur. Nevrotiklik ile en önemli pozitif ilişki yaratıcılık değeri olmuştur. Uyumluluk özelliği ise takım çalışması (iş arkadaşları) ile pozitif yönde ilişkili, özerklik/bağımsızlık ile negatif ilişkili tespit edilmiştir. Araştırma iş değerleri ile Beş Büyük kişilik özellikleri arasında ortalama bir ilişki ortaya çıkarmıştır. En yüksek ilişki uyumluluk ve takım çalışması (iş arkadaşları) iş değeri arasında olmuştur (Salyer, 2007: 48-50).

Chen vd. (2016), Taiwan'da çeşitli hastanelerde çalışan hemşirelerle yaptıkları çalışmada, iş değerlerinin ve kişilik özelliklerinin hemşirelerin işte kalma niyeti üzerinde etkisini araştırmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre, hemşirelerin işyerinde kalma niyetlerinin yüksek olduğu, iş değerleri (fedakarlık, iş tatmini, mesleki

özerklik/bağımsızlık, mesleki gelişim ve başarı iş değer faktörü) ile pozitif, sorumluluk ve nevrotiklik özellikler sergiledikleri ortaya çıkmıştır (Chen vd. 2016: 34).

Literatürde incelenen çalışmalar ve değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 3.1’de özetlenmiştir.

Tablo 3.1: Kişilik ile İş Değerleri Arasındaki İlişkiyi Analiz Eden Çalışmaların Özeti

Değerler	Kişilik Özellikleri				
	Dışadönüklük	Sorumluluk	Uyumluluk	Nevrotiklik	Deneyime açıklık
Entelektüel Uyarım	Kubat ve Kuruüzüm (2010)	Kubat ve Kuruüzüm (2010)		Kubat ve Kuruüzüm (2010)	Kubat ve Kuruüzüm (2010)
Fedakarlık	Lovry vd. (2012); Katz (2011)	Chen vd.(2016)	Lovry vd. (2012);	Chen vd.(2016)	Hirschi (2008); Katz (2011)
Estetik					
Bağımsızlık		Bering vd. (2004); Hirschi (2008), Chen vd.(2016)	Salyer (2007),	Chen vd.(2016)	Katz (2011)
Yaratıcılık	Kubat ve Kuruüzüm (2010);Bering vd. (2004)			Salyer (2007),	Robinson (2007); Bering vd. (2004)
Başarı	Robinson (2007)	Robinson (2007); Bering vd. (2004); Chen vd.(2016)	Kubat ve Kuruüzüm (2010);	Chen vd.(2016)	Katz (2011)
Ekonomik getiri		Lovry vd. (2012); Bering vd. (2004); Hirschi (2008)	Leuty, Hansen (2012)		
Prestij	Lovry vd. (2012); Kubat ve Kuruüzüm (2010);	Lovry vd. (2012); Robinson (2007); Hirschi (2008)	Duffy, Borges, Hartung (2009)		
Yönetim	Kubat ve Kuruüzüm (2010);Duffy, Borges, Hartung (2009)	Bering vd. (2004)			

Tablo 3.1: (devam) Kişilik ile İş Değerleri Arasındaki İlişkiyi Analiz Eden Çalışmaların Özeti

Güvenlik		Robinson (2007); Hirschi (2008)			Katz (2011)
Denetleyici ilişkileri		Robinson (2007);			
İş Arkadaşları	Robinson (2007); Bering vd. (2004); Katz (2011)		Kubat ve Kuruüzüm (2010); Leuty, Hansen (2012); Bering vd. (2004); Salyer (2007),	Bering vd. (2004)	
Çevre	Leuty, Hansen (2012)	Lovry vd. (2012); Robinson (2007)			
Çeşitlilik		Hirschi (2008)			Robinson (2007)
Yaşam biçimi	Robinson (2007)		Robinson (2007)		

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi kişilik özellikleriyle ilişkili bulunan değerler entelektüel uyarım, fedakarlık, bağımsızlık, yaratıcılık, başarı, ekonomik getiri, prestij, yönetim, güvenlik, denetleyici ilişkileri, iş arkadaşları, çevre, çeşitlilik ve yaşam biçimidir. Yapılan çalışmalarda estetik değeri ile kişilik özellikleri arasında bir ilişki saptayan çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, literatürde Y Kuşağı çalışanlarının kişilik özellikleri ile iş değerleri arasındaki ilişkiyi test eden çalışmaların azlığı nedeniyle, çalışmamızda kullandığımız Super’in İş Değerleri Envanteri (WVI)’de yer alan tüm değerler ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler test edilecektir. Bu bağlamda çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H₁: Kişilik özellikleri ile iş değerleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₂: Dışadönüklük kişilik özelliği ile iş değerleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₃: Sorumluluk kişilik özelliği ile iş değerleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₄: Uyumluluk kişilik özelliği ile iş değerleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₅: Nevrotiklik kişilik özelliği ile iş değerleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₆: Deneyime açıklık kişilik özelliği ile iş değerleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

3.2. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞ MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Staw ve Ross (1985), çalışan davranışlarının (motivasyon ve tatmin) örgütsel koşullar kadar istikrarlı kişilik özelliklerinin bir fonksiyonu olduğunu savundular. Onlara göre, iş davranışları bireylerin hayatlarındaki olumlu ve olumsuz anlamı görmeye yatkın olan biyolojik temelli özellikleri yansıtabilir (Staw and Ross, 1985: 471; Furnham, 1999: 1037). Arvey, Bouchard, Segal, ve Abraham (1989), tarafından ortak ikiz çalışmasından elde edilen verilerde zamanla iş tatmini düzeylerinin belirlenmesinde kalıtsal özelliklerin daha güçlü kanıtlar sağladığı ortaya çıkmıştır (Furnham, 1999: 1037; Furnham vd., 2005: 6). Bireylerin organizasyondaki davranışları kişiliklerine bir dereceye kadar bağlıdır. Girişken ve dost tavırlı, candan kişiliğe sahip olmak kişiyi işyerinde sosyal pozisyonları tercih etmeye ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler kurmaya teşvik edebilir. Onların bu kişiliğinin iş davranışını hemen etkileyeceği anlamına gelmez. Kişi işyerinde, yapması gereken bir işe ve gerçekleştirmesi için bir role sahiptir. Bu nedenle kişinin davranışı nasıl davranmak istediğinin aksine ondan ne beklendiğinden daha güçlü bir biçimde etkilenebilir. İnsanlar iş yerinde çok fazla özgürlüğe sahip olduklarında, kişilikleri onların davranışları üzerinde daha önemli bir etkiye sahip olacaktır (Bauer, Erdogan, 2012: 112).

Nikolaou, Robertson (2001) ise, meslektaşlar, denetleyici, iş çevresi, ödül yapısı gibi durumsal değişkenlerin önemi nedeniyle tek başına kişilik etkisinden çalışma davranışını belirlemek imkansız olsa da, kişilik değişkenlerinin, iş performansının önemli belirleyicileri olabileceğini vurgulamışlardır (Nikolaou, Robertson, 2001: 164).

Barrick, Mount and Judge (2001) göre, belirli kişilik yapılarının iş performansının önemli belirleyicileri olduğuna ilişkin kanıtlar olsa da, bu özelliklerin iş performansını hangi mekanizmalar aracılığıyla etkilediği konusunda çok az şey bilinmektedir. Kısaca, kişiliğin bir kişinin başlıca motivasyonu sayesinde performansı etkilediği düşünülmüştür. İş ortamında kişilik etkileri için özellikle ilgili arabulucular olarak üç temel motivasyon yapısı ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilk ikisi, statüye ulaşmak

için çabalayan ve topluluk/birlik (communion) için çaba sarf eden sosyal davranışlarla ilgili amaçların temelini oluşturan geniş motivasyonel niyetlerdir. Hogan, bu iki boyutu ilerlemek ve anlaşmak/geçinmek olarak adlandırmıştır (Hogan ve Shelton, 1998: akt. Barrick vd., 2001: 25). Bireylerin örgütsel hiyerarşide güç, başarı ve statü aramasının yanı sıra kişisel ilişkilerde kabul ve samimiyet için çaba sarf ederek motive olduğu varsayılır. Üçüncüsü ise, işyerinde motivasyonunu vurgular. Bu, görev yönelimi olarak nitelendirilebilir ve başkalarından bağımsız olarak kişisel mükemmeliyet arzusundan kaynaklanır. Dolayısıyla, üçüncü bir motivasyon gücü başarma çabası olarak adlandırılır ve bir bireyin görevleri yerine getirme niyetini yansıtır (Barrick vd., 2001: 24-25).

Barrick, Mount, and Strauss (1993), bir kişilik özelliği olan sorumluluğun amaç belirlemek ve amaçlara bağlı olmak eğilimi ile ilişkili olduğunu ve bu yapıların kısmen sorumluluk ile performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bulmuşlardır (Barrick, Mount and Strauss, 1993: 716; Parks and Guay, 2009: 679). Judge ve Ilies (2002), kişilik ve motivasyon arasındaki ilişkileri amaç belirleme, beklenti ve öz-yeterlik olmak üzere üç performans motivasyonu teorisine göre değerlendirmiştir. Sonuçlar, sorumluluk ve nevrotilikliğin (duygusal kararlılık tersi) araştırılan motivasyon teorileri ile güçlü ve tutarlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Diğer Beş Büyük kişilik özellikleri ile motivasyon arasındaki ilişkinin ise zayıf ve daha az istikrarlı olduğu söylenebilir. Kısaca, bu iki özelliğin motivasyonu tahmin etmede oldukça tutarlı olduğu tespit edilmiştir (Judge and Ilies, 2002: 800).

Furnham vd. (1999), iş başvurusu yapan 92 kişinin katıldığı araştırmasında kişilik özellikleri ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kişilik özellikleri iş motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve varyansını yüzde 20-30 arasında açıklamıştır (Furnham vd., 1999: 1040). Sözkonusu çalışmada iş başvurusu yapan katılımcılardan Eysenck Kişilik Profili tamamlamalarını ve işle ilgili 24 faktörü (elverişli çalışma saatleri, kişisel gelişim fırsatları, iş güvenliği gibi) değerlendirmeleri istenmiştir. Aynı çalışmada Herzberg vd. (1959)'nin Çift Faktör Teorisi temel alınmış ve bu faktörlerin 18'i hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel faktör olarak sınıflandırılmıştır. Çalışmada, dışadönüklüğün motivasyon/içsel faktörlerle ve nevrotilikliğin hijyen/dışsal faktörlerle ilişkili olduğu bulunmuştur (Furnham vd., 1999: 1039). Furnham (1997)'de dışadönüklüğün içsel faktörler tarafından daha fazla motive edildiğini (özellikler geri

bildirim ve tanınma) ileri sürmüştür. Yapılan çalışmanın sonuçları bu iddiayı desteklemiştir. Farklı insanların aradığı ve değer verdiği işle ilgili faktörlerde eğer sistematik farklılıklar varsa, bu durumda yöneticiler daha iyi uyum sağlamaları için çalışan seçiminde seçim değişkeni özelliklerine dikkat edebilir. Yöneticilerin dışadönüklerin içedönüklerden daha fazla tanınma, ödül ve sorumluluk beklentisi içinde olduklarını bilmeleri durumunda farklı çalışan grupları için farklı performans yönetim şemaları hazırlamaları mümkün olacaktır (Furnham, 1999: 1042).

Furnham vd. (2002), bir başka çalışmalarında, iki çalışma üzerinden iş tatmini ile ilgili kararlarda temel kişilik özelliklerinin etkilerini incelemeye çalışmışlardır. İlk çalışmada 250 iş başvurusu yapan katılımcıyla Furnham vd. (1999) bulgularını daha büyük bir örnekle çoğaltmaya çalışmıştır. Furnham vd. (1999), çalışmalarında kişilik özellikleri ve iş motivasyonunun bazı yönleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Furnham vd. (2002), Herzberg vd. (1959)'nin Çift Faktör Teorisine dayanarak 24 işle ilgili faktörün 18'ini hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel faktör olarak sınıflandırmıştır (Furnham vd., 2002: 1328). Çalışmanın sonuçlarına göre; dışadönüklük ve nevroitiklik içsel motivasyon ile ilişkili bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Furnham vd. (1999), dışadönüklük için elde ettiği sonuçlarla paraleldir. Ancak nevroitiklikle ilgili etkilerin sonuçları Furnham vd. (1999)'nin, bulgularıyla uyumlu değildir. Furnham vd. (2002), bunun örneklem büyüklüğü sebebiyle (N=92) olabileceğini vurgulamıştır. Furnham vd. (1999), nevroitikliğin hijyen/dışsal faktörlerle; Furnham vd. (2002) ise, motivasyon/içsel faktörlerle ilişkili olduğunu bulmuştur. Diğer bir deyişle, istikrarlı (nevroitiklik) bireylerin (iyi benlik saygısı, mutlu, özerk) ilerleme/gelişme, yönetmelik/düzen ve sorumluluk gibi motivasyon faktörleriyle daha ilgili olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle iş tatmini ile ilgili yargılar üzerinde kişilik özelliklerinin etkisinin orta düzeyde olduğu görülmektedir (Furnham vd., 2002: 1333).

Furnham vd. (2002), çalışmanın ikinci bölümünü alt yönetimden üst düzey yönetime kadar üç farklı şirket pozisyonundan birinde çalışanlarla Beş Büyük kişilik ölçeğini kullanarak yapmışlardır (Furnham vd., 2002: 1334). Elde edilen bulgular sorumluluğun ve deneyime açıklığın hem hijyen/dışsal, hem de motivasyon/içsel faktörlerin pozitif belirleyicisi olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada diğer kişilik özellikleri ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir (Furnham vd., 2002: 1335). Sorumluluğun işle ilgili davranışın en önemli belirleyicisi olduğu

görülmektedir. Sonuç olarak, kişilik özellikleri tahminlerinin geçerliliği çeşitli örneklem bileşimine bağlı olarak değişmesi oldukça mümkün görünmektedir.

Furnham vd. (2009), iş motivasyonu ve iş tatmini ölçümlerinde dikkat çekici bireysel farklılıklarla kurulan ilişkiyi keşfetmeye çalışmıştır. Yapılan çalışmada Çift Faktör Teorisine dayalı olarak motivasyon ve iş tatmini üzerinde kişilik ve demografik değişkenlerin etkisi incelenmiştir. Farklı işlerde tam zamanlı çalışan 202 kişi ile yapılan çalışmada, sonuçlar motivasyon varyansının yüzde 9'u ile yüzde 15'inin demografik değişkenler ve Beş Büyük kişilik özellikleri ile açıklanabileceğini göstermiştir. Sorumluluk özelliği ile demografik değişkenlerden iş statüsünün iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır (Furnham vd., 2009: 774). Gelişme ve uyarım (motivasyon/işsel) faktörü entelektüel uyarım, tanınma, kişisel gelişim ve sorumluluk içeren iş derecesi ile ilgilidir ve sorumluluk ile pozitif ilişkili; güvenlik ve koşullar (hijyen/dışsal) işyerinin fiziki koşullarını içeren iş derecesi ile ilgilidir uyumluluk ile pozitif ilişkili bulunmuştur (Furnham vd., 2009: 775). Bireylerin görev tanımı ve yapması zorunlu görevleri sabit kalsa bile işlerini algılama şekli önemli ölçüde farklıdır. Bu, bireysel farklılıkların iş tutumlarına etkisi olması gerektiğini göstermektedir (Furnham vd., 2009: 765). Bir bireyin işinden tatmin olma derecesi, onu motive eden faktörlerin ve koşulların varlığına göre değişmektedir.

Chen vd. (2010), Taiwanda deniz turizmi ticari tesislerinde çalışan 215 kişiyle yaptıkları çalışmalarında, uyumluluk ve dışadönüklük özellikleri içsel motivasyon faktörünün (eğlence) yüzde 9'unu açıklayabilmiştir. Deneyimine açıklık, uyumluluk ve dışadönüklük özellikleri içsel motivasyon faktörünün (meydan okuma/mücadele) yüzde 19'unu açıklamıştır. Sorumluluk, nevroitiklik ve deneyime açıklık özellikleri dış motivasyon faktörünün toplam yüzde 10'unu; uyumluluk, dışadönüklük, nevroitiklik ve deneyime açıklık özellikleri dış motivasyon faktörünün toplam yüzde 10'unu açıklamıştır (Chen vd., 2010: 201).

Amabile vd. (1994), tarafından içsel ve dışsal motivasyon yönelimlerinde bireysel farklılıkları değerlendirmek için hem öğrenciler hem de çalışan yetişkinlerle yapılan bir çalışmada, dışadönüklüğün dışsal motivasyon eğimli bir kişinin olumlu kişilik özelliklerinden biri olduğu ancak, içe dönüklüğün içsel motivasyon eğimli bir kişinin olumlu kişilik özelliği sayılamayacağı tespit edilmiştir (Chen vd., 2010: 199).

Sonuç olarak kişilik özellikleri ile iş motivasyonu arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu ve farklı kişilik özelliklerine sahip insanların farklı iş motivasyonlarına sahip olabilecekleri söylenebilir (Chen vd., 2010: 199).

Literatürde incelenen çalışmalar ve değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 3.2’de özetlenmiştir.

Tablo 3.2: Kişilik ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişkiyi Analiz Eden Çalışmaların Özeti

Kişilik Özellikleri	Motivasyonel Faktörler	
	İçsel	Dışsal
Dışadönüklük	Geribildirim, tanınma (Furnham vd. 1999); Furnham vd. 2002; Eğlence, meydan okuma/mücadele (Chen vd. 2010)	Chen vd. 2010; Amabile vd. 1994
Sorumluluk	Furnham vd. 2002; Entelektüel uyarım, tanınma, kişisel gelişim Furnham vd. 2009	Furnham vd. 2002; Chen vd. 2010
Uyumluluk	Eğlence, meydan okuma/mücadele (Chen vd. 2010)	Furnham vd. 2009
Nevrotiklik	Furnham vd. 2002	Furnham vd. 1999; Chen vd. 2010
Deneyime açıklık	Furnham vd. 2002; Meydan okuma/mücadele (Chen vd. 2010)	Furnham vd. 2002; Chen vd. 2010

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi kişilik özellikleriyle ilişkili bulunan iş motivasyonu faktörleri hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel faktörlerdir. Literatürdeki mevcut çalışmalara dayanarak, bu araştırmada Y Kuşağı çalışanlarının kişilik özellikleri ile iş motivasyonları arasındaki ilişkiler test edilecektir. Bu bağlamda çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir

H₇: Kişilik özellikleri ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel ve hijyen/dışsal) arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₈: Dışadönüklük kişilik özelliği ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel ve hijyen/dışsal faktörler) arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₉: Sorumluluk kişilik özelliği ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel ve hijyen/dışsal faktörler) arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₁₀: Uyumluluk kişilik özelliği ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel faktörler ve hijyen/dışsal faktörler) arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₁₁: Nevrotiklik kişilik özelliği ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel ve hijyen/dışsal faktörler) arasında olumlu bir ilişki vardır

H₁₂: Deneyime açıklık kişilik özelliği ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel ve hijyen/dışsal faktörler) arasında olumlu bir ilişki vardır.

3.3. İŞ DEĞERLERİ İLE İŞ MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Değerler ile motivasyonu ilişkilendiren araştırmalar sınırlı olmasına rağmen, birçok araştırmacı bu bağlantının var olması gerektiğini ileri sürmüştür. Örneğin, Rokeach, değerleri kendine özgü bir motivasyon unsuru olarak tasvir etmiş, hatta onları “süperamaçlar” olarak tanımlamıştır (Rokeach, 1973: 14). Schwartz da benzer şekilde değerleri motive ediciler olarak açıklamıştır (Schwartz, 1992: 4). Her iki araştırmacı da şunu belirtmektedir: Değerler, ihtiyaçların daha genel motivasyonel yapısı ile amaçların daha spesifik motivasyonel yapısı arasındaki bir bağlantıdır (Parks, Guay, 2009: 680). Locke ve Henne (1986), değerleri motivasyon için merkezi bir unsur/bileşen olarak tanımlamış ve hatta şunu ifade etmiştir. “Çoğu iş motivasyon teorileri özünde değer teorileri”dir (Locke ve Henne, 1986: 3; Parks, 2007: 29). Locke ve Henne (1986)’ye göre, amaçlar değerleri hayata geçirmenin araçları....değerlerin eyleme çevrildiği bir mekanizmadır (Locke ve Henne, 1986: 3; Parks and Guay, 2009: 680).

Lewin (1952), değerleri bireyin belirli bir şeye ulaşmasını sağlayan, güç alanı gibi hizmet eden ve daha somut, amaçları uyarmak suretiyle yol gösterici davranış olarak tanımlar. Amaçlar, değerler ve davranışlar arasındaki ilişkide arabulucu olarak işlev görür. Değerler eylemlere götüren amaçları ortaya çıkarır (Parks and Guay, 2009: 680). Beklenti teorisinde değerler, bir sonucun önemli veya istenen olarak algılanma derecesi değerlik kavramında örtülüdür (Parks, 2007: 29).

Feather (1982) için, değerler düşünce ve eyleme yol açan standartlar veya kriterler olarak bir hizmet motifleri sınıfıdır. Onlar, çelişkili ve belirli ortamlarda uyumlu olabilirler ve insanlar değerleri ile uyumlu olan iş ortamlarında motive olurlar (Furnham vd., 2005: 7). Feather (1992) göre, hem değerler hem de ihtiyaçlar diğer değişkenlerle birlikte davranışların uyarılmasını etkileyen, genel motivasyon sınıfının

bir parçası olarak kabul edilebilir. Ancak değerler ihtiyaçlardan farklıdır. Bu farklılık, değerlerin iyilik-kötülük boyutlarını içeren düzenleyici altyapısına bağlanmıştır. Ancak ihtiyaçlar ve iyilik-kötülük değerlendirmeleri arasında hiçbir zorunlu bağlantı olmadığı söylenebilir (Feather, 1992: 112).

Değerlerin motivasyon üzerindeki etkisi ya da değerlerin genel olarak davranışları nasıl etkilediği hakkında çok az şey bilinmektedir. Meglino ve Ravlin (1998)'e göre, değerlerin kararları etkilediğinin bilinmesine karşılık, davranışları nasıl etkilediği konusunda çok az şey bilinmektedir. Benzer şekilde Hitlin ve Piliavin (2004), mevcut teorilerin değerlerin davranışları nasıl şekillendirdiğini anlamada çok az rehberlik ettiğini ileri sürmektedir (Hitlin ve Piliavin, 2004: 360; akt. Parks, 2007: 29).

Feather (1995), 239 üniversite öğrencisi ile Schwartz Değer Anketini kullanarak, katılımcıların varsayımsal senaryoları okudukları bir laboratuvar çalışması yapmış ve katılımcılardan alternatif eylem yollarının çekiciliğini (valence/değerlik) ve aslında hangi alternatifini seçeceklerini belirtmelerini istemiştir. Burada Feather alternatif hareket usullerini farklı değerlere ulaşmak için tasarlamıştır. Örneğin, bir senaryoda öğrenciye, daha fazla özgürlük, bağımsızlık ve yaratıcılık getiren, ancak daha az iş güvenliği sunan bir işe mi, aksini sunan bir işe mi (daha fazla iş güvenliği ancak daha az özgürlük gibi) girmenin daha cazip olacağını sormuştur. Feather, katılımcıların değerleri ile seçeneklerin çekiciliği arasında teorik bir ilişkili bulunduğunu tespit etmiştir. Örneğin, bu araştırmanın bulguları öz-yönelim değerleri ile daha özgürce iş değerliği (çekicilik) arasında pozitif yönlü, daha fazla güvenli iş değerliği ile negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Aynı şekilde, güvenlik değerleri, daha fazla güvenliği olan iş değerliği ile pozitif yönlü, daha özgürce iş değerliği ile negatif yönlü bir korelasyon göstermiştir. Katılımcılardan bir seçeneği seçmeleri istendiğinde değerliğin seçim davranışlarını etkileme gücü ortaya konmuştur (Parks, 2007: 29-30).

Dubinsky, Kotabe, Lim ve Wagner (1997) çalışmalarında, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'dan endüstriyel satış elemanlarından oluşan bir örneklem kullanarak satış elemanlarının performansı, örgütsel bağlılığı ve ödül değerliği (motivasyon bileşeni) üzerinde değerlerin etkisini araştırmışlardır (Dubinsky vd., 1997: 195). Motivasyon, çalışanın her iş faaliyeti için harcamak istediği çaba miktarıdır. Bu düzeyde harcanan çaba kısmen çalışanın ödülleri için değerlik olarak adlandırılan

işlerini gerçekleştirmek için alacağı alternatif ödüllerin arzu edilmesinin bir fonksiyonudur (Wroom, 1964; Walker, Churchill and Ford, 1979; akt. Dubinsky vd., 1997: 197). Bu durumda değerlik, bir satış personelinin ilave ödül elde etme arzusunu ifade eder. Söz konusu çalışma sonucunda, güvenlik değerleri her iki örnekleme de bir ödül olarak artan iş güvenliği tercihi ile ilgili bulunmuştur. Başarı değerleri terfinin tercih edilirliliği ve her iki örnekleme de kişisel gelişim için artan fırsatların tercih edilirliliği ile ilgilidir. Öz-yönelim sadece ABD örnekleminde iş performansı ile, uygunluk yalnızca Japon örnekleminde iş performansı ile ilişkili bulunmuştur (Dubinsky vd., 1997: 204-205).

Literatürde incelenen çalışmalar ve değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 3.3’de özetlenmiştir.

Tablo 3.3: İş Değerleri ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişkiyi Analiz Eden Çalışmaların Özeti

Motivasyonel Faktörler	İş Değerleri
İçsel motivasyon faktörü	Başarı (Dubinsky, Kotabe, Lim ve Wagner, 1997)
Dışsal motivasyon faktörü	Güvenlik (Feather 1995; Dubinsky, Kotabe, Lim ve Wagner, 1997)

Tablo 3.3’de görüldüğü gibi iş motivasyonu faktörleriyle (hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel) ilişkili bulunan değerler başarı ve güvenlidir. Ancak, literatürde Y Kuşağı çalışanlarının iş motivasyonu ile iş değerleri arasındaki ilişkiyi test eden çalışmaların azlığı nedeniyle, çalışmamızda kullandığımız Super’in İş Değerleri Envanteri (WVI)’de yer alan tüm değerler ile iş motivasyonu faktörleri (hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel) arasındaki ilişkiler test edilecektir. Bu bağlamda çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H₁₃: İş değerleri ile iş motivasyonu arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₁₄: İş değerleri ile iş motivasyonu (hijyen/dışsal faktörler) arasında olumlu bir ilişki vardır

H₁₅: İş değerleri ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel faktörler) arasında olumlu bir ilişki vardır

3.4. İŞ DEĞERLERİNİN VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Hem kişilik hem de değerlerin motivasyonla nasıl ilişkili olduğunun daha iyi anlaşılması, daha kapsamlı insan davranışı teorilerine yol açabileceği gibi, örgüt yöneticilerine, insan kaynakları yöneticilerine ve çalışan diğer kişilere de yardımcı olabileceği için önemlidir. İncelenen kişilik ve iş değerleri (Lowry vd. 2012; Kubat ve Kuruüzüm, 2010; Robinson, 2007; Furnham vd. 2005; Bering vd. 2004; Hirschi, 2008; Katz, 2011; Tomrukçu, 2008; Duffy, Borges, Hartung, 2009; Leuty, Hansen, 2012; Chen vd. 2016), kişilik ve iş motivasyonu (Barrick, Mount, and Strauss, 1993; Judge ve Iles, 2002; Furnham vd. 1999, 2002, 2009; Chen vd. 2010; Amabile vd. 1994), iş değerleri ve iş motivasyonu (Feather (1995; Dubinsky, Kotabe, Lim ve Wagner, 1997) alanlarındaki önceki araştırmalara dayanarak hem kişiliğin, hem de değerlerin motivasyon üzerinde etkisi olduğunu söylenebilir.

İş memnuniyeti ile iş değerleri arasındaki ilişkiyi açıklayan Locke (1976) değer uyumsuzluğu/tutarsızlığı teorisinde, memnuniyetin arzuların yerine getirilmesinden ya da bir insanın değer verdiği şeylerin gerçekleşmesinden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Bu teorinin temel önerisi, memnuniyetin işin bazı unsurlarıyla veya yönüyle ilişkili ikili bir yargının sonucu olduğudur. Bir kişi öncelikle iş faktörünü önem derecesine göre değerlendirecektir (Salyer, 2007: 34). Lawler ve Porter (1967, 1968) ise, motivasyonun sonuca yol açan bir eylemin algılanan araçsallığı ve o sonucun değeri ile sonuçlandığını ileri sürmüşlerdir. Daha sonra bir işin farklı yönleriyle memnuniyeti öngörmek için bu varsayımlarını genişleterek, belli bir işle ilgili memnuniyet seviyesinin karşılığında alınması beklenen ve neyin gerçekte alındığının karşılaştırılması yoluyla belirlendiğini belirtmişlerdir. Burada alınması beklenen şeylere, ücret, terfi, ödüllendirme, görevlendirme gibi işle ilgili talepler örnek verilebilir (Salyer, 2007:30).

Holland (1985), insanların kişilik tipine uyan ortamlarda bulunmayı tercih ettiklerini savunmuştur. İnsanları (gerçekçi, araştırmacı, sanatsal, sosyal, girişimci ve geleneksel olarak) altı tipe ayıran Holland onların yaşadıkları ve çalıştıkları ortamların bu tipolojileri yansıttığını iddia etmiştir. Çünkü farklı insan tipleri farklı ihtiyaçlara, çıkarılara ve yetkinliklere sahip olduklarından, kendilerini bunlarla uyuşan insanlar veya durumlarla çevreleme eğilimi gösterirler. Holland, örneğin, sosyal insanların bir sosyal

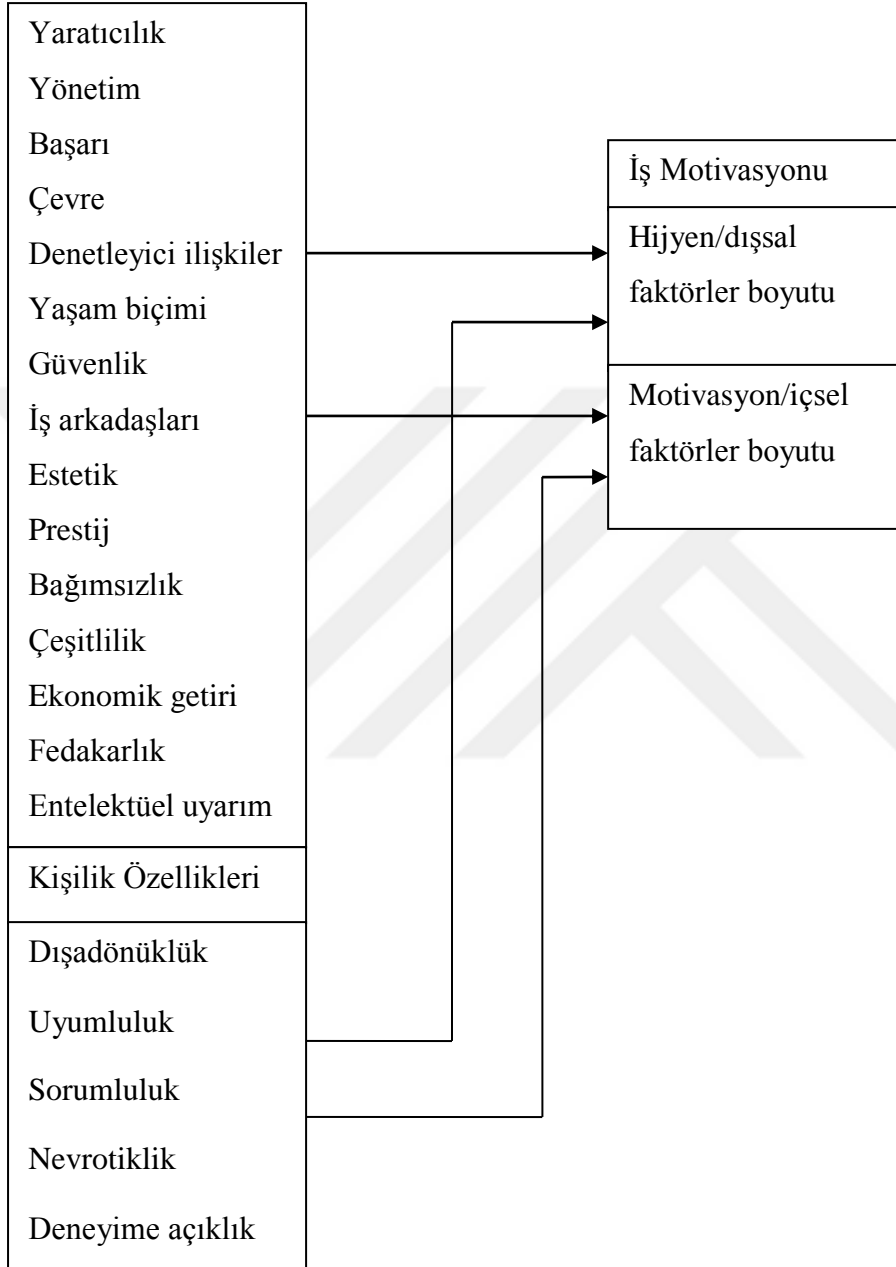
çevrede çalışmayı seçeceğine inanmıştır. Schneider ve Dachler (1978) ve Staw and Ross (1985) tarafından yapılan çalışmalarda, insanların meslekleriyle ilgili hissettiklerinin zamanla istikrarlı olduğu tespit edilmiştir. Staw, Bell ve Clausen (1986), eğilim ve mesleki memnuniyet ölçümlerinin neredeyse 50 yıl boyunca tutarlı olduğunu bulmuştur. Arvey, Bouchard, Segal ve Abraham (1989), tarafından yürütülen ikiz araştırmalarından elde edilen bulguları destekleyen kanıtlar, kalıtsal özelliklerin zamanla iş memnuniyetini belirlediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Salyer, 2007: 34).

Guth vd. (1965) göre, değerler sadece kişilikle yakından ilişkili değildir, onlar kişiliğin bir parçasıdır. Değerler alternatif seçenekler ile karşılaştıklarında kişilik tarafından kullanılan bir kılavuz sistem olarak hizmet vermektedir. Özellikle diğerlerinden daha baskın olan bazı değerler bireyin kişiliğinin değişmez özelliklerini oluşturur (Beukman, 2005: 66; Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 493).

Sonuç olarak incelenen literatür, kişilik ile iş değerleri, kişilik ile iş motivasyonu, iş değerleri ile iş motivasyonu üzerine mevcut yapılmış çalışmalarla ilgili bir özet oluştursa da, bunlar arasındaki ilişkileri genişletmeye ihtiyaç vardır. Bu araştırmayla literatürdeki mevcut çalışmalara da dayanarak, Y Kuşağı çalışanlarının kişilik özellikleri ile iş değerlerinin iş motivasyonları üzerindeki etkisini incelemek için geliştirilen modelde (Bkz. Şekil 3.1) aşağıdaki hipotez test edilecektir:

H₁₆: Kişilik özellikleri ile iş değerleri iş motivasyonu üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahiptir.

Şekil 3.1: Araştırma Modeli: İş Değerleri Boyutları, Kişilik Özellikleri Boyutları ve İş Motivasyonu Boyutları Arasındaki İlişkiler



Çalışan davranışlarının (motivasyon ve tatmin) istikrarlı kişilik özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu varsayımıyla, kişilik özellikleri (dışadönüklük, nevrotiklik, deneyime açıklık, sorumluluk ve uyumluluk) ve iş motivasyonunun (hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel faktörler) ilişkili olduğu düşünülmektedir. İnsanlar değerleri ile

uyumlu olan iş ortamlarında motive olurlar, bu durumda iş değerleri ile iş motivasyonunun ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu amaçla Şekil 3.1’de gösterildiği gibi araştırmanın genel modeli oluşturulmuştur. Bu modelin bağımsız değişkenlerini kişilik özellikleri ve iş değerleri oluşturmaktadır. Bağımlı değişkenini iş motivasyonu oluşturmaktadır.





DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**Y KUŞAĞININ İŞ YAŞAMINA İLİŞKİN DEĞERLERİ, MOTİVASYONU VE
KİŞİLİK YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİLERE İLİŞKİN ARAŞTIRMA**

4.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

İnsanlar çalıştıkları işyerinde bazı motivasyon faktörlerine daha fazla öncelik vermektedirler ve bu faktörler iş değerleri ve kişilik özellikleriyle ilişkilendirilebilir. Bu araştırma, yukarıdaki olgunun iş değerleri ile kişilik özellikleri tarafından açıklanıp açıklanamayacağını ortaya çıkarmaya ve iş değerlerinin ve kişilik özelliklerinin iş motivasyonunu öngörebileceğini incelemeye çalışmıştır. Bulgular işyerinde Y Kuşağı çalışanlarının daha iyi anlaşılmasında fayda sağlayacaktır.

Deloitte (2014) yıllık Millenium (Y Kuşağı) anket çalışmasına göre; 2025 yılında küresel işgücünün % 75'ini teknoloji ve diğer sektörlerde lider olarak ortaya çıkan Y Kuşağının oluşturacağı beklenmektedir (Deloitte, 2014: 2). Şu an ülkemizde Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 2015 yılı yaş grubuna göre istihdam edilen toplam işgücü 26 milyon 621 bin kişidir. Bu sayının 15 milyon 532 bin kişisini Y Kuşağı oluşturmaktadır (www.tuik.gov.tr). İstihdam edilen işgücünün neredeyse yarısını oluşturan ülkemiz Y Kuşağıyla ilgili yeterli bir veri bulunmamaktadır. Elde edilen bilgiler ise batı ülkelerinde yapılan araştırmalar referans alınarak toplanmıştır. Her çalışan tektir ve belirli iş değerlerine daha fazla öncelik verir. Yöneticiler çalışanları motive etmenin yollarını belirlerken onların değerlerini göz önüne almalıdır. Kişilik, aynı kuşağın üyeleri arasında iş değerleri değişimlerinden büyük ölçüde sorumludur. Ayrıca kişilik özellikleri motivasyonu da etkilemektedir. Farklı kişilik özelliklerine sahip bireyler farklı motivasyon faktörlerinden etkilenecek performanslarını artırmaktadır. Kişilik özellikleri, iş değerleri ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyerek, bireyin kişiliği ve değerleri ile uyumlu bir örgütte kariyerini ilerletmesi özellikle Y Kuşağı için çok önemli olacaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN SORULARI

Bu araştırmanın amacı Y Kuşağı mensubu çalışanların iş değerleri ile kişilik özelliklerinin iş motivasyonu üzerindeki etkisini incelemek olduğundan araştırma sorularının da çalışmanın amacını destekler nitelikte olması gerekir. Bu doğrultuda araştırmanın temel soruları şunlardır.

Türkiye’de halen çalışmakta olan Y Kuşağı mensuplarının;

- Kişilik özellikleri ile iş değerleri arasında ilişki var mıdır?
- Kişilik özellikleri ile iş motivasyonu arasında ilişki var mıdır?
- İş değerleri ile iş motivasyonu arasında ilişki var mıdır?
- İş değerleri ile kişilik özellikleri iş motivasyonunu etkiler mi?

4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bugün halen işgücünün ağırlıklı olarak X ve Y iki kuşaktan oluştuğu görülmektedir. Bebek Patlaması Kuşağının birçoğunun emekliye ayrıldığını söylersek örgütlerde bu kuşağın çalışanlarının yerini X Kuşağı, X Kuşağı çalışanlarının yerini ise Y Kuşağı doldurmaktadır. Ancak ülkemiz literatüründe Y Kuşağı ile yapılmış çalışmaların azlığı, bu kuşak üyelerinin iş hayatı ile ilgili tam bir bilgi vermemektedir. Bu araştırmanın amacı, Y Kuşağının (1980 ile 2000 yılları arasında doğanlar) iş değerleri ile kişilik özelliklerinin iş motivasyonları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla yapılacak çalışmanın literatüre bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma bilimsel ve uygulamaya yönelik ve birbiriyle bağlantılı iki açıdan önem taşımaktadır. Y Kuşağı mensubu çalışanların iş yerinde motivasyonları ile ilişkili olan iş değerlerinin ve kişilik özelliklerinin belirlenmesi, bunların anahtar faktörler olarak Y Kuşağı mensubu çalışanın iş motivasyonunun daha iyi anlaşılmasına hizmet etmesi bilimsel anlamda önem taşımaktadır. Uygulama açısından bu araştırma Y Kuşağının taleplerini karşılamak için gerekli stratejiler geliştirmede, çalışanlara ve insan kaynakları yöneticilerine yardımcı olabilir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, Y Kuşağının işgücü içinde farklı kuşaklar ile birlikte yönetilebilmesi için yönetim tarzları geliştirmekte kullanılabilir. Çünkü bugün iş dünyasındaki bütün yönetim davranışları X Kuşağına göre düzenlenmiştir. Günümüzde İnsan Kaynakları yöneticileri için endişe haline gelen genç işgücünün işyerine olan bağlılığının giderek zayıflaması sorununa çözüm yaratmada iş değerlerinin, kişilik özelliklerinin ve işte onları motive eden unsurların analiz edilmesi önemli olabilir. Böylece çalışanları işyerinde elde tutmak ve taleplerini anlayabilmek amacıyla onların ihtiyaçlarının anlaşılması gerektiği örgütler açısından dikkate alınması gereken bir konu olmaktadır. Ayrıca bu araştırmanın

bulguları ve sonuçları işe alma, eğitim, terfi ve planlama kararları için insan kaynakları yönetimi alanına katkı sağlayarak uygulama açısından da önem taşımaktadır.

4.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırmaya katılanların anket formunda kendilerine yöneltilen soruları doğru anladıkları; gönüllülük esasına dayanarak; objektif ve dürüst bir şekilde cevap verdikleri kabul edilmektedir.

Araştırma verisi Ankara ilinden toplanmıştır, katılımcılar sadece hizmet ve sanayi sektörlerinde çalışan Y Kuşağı mensuplarından oluşmaktadır. Araştırma verisi sadece Y Kuşağı mensuplarının ankete verilen cevaplarından elde edilmiştir. Araştırmanın bulguları ve sonuçları yorumlanırken ve genellenirken bu çerçeveden bakmak gerekmektedir.

4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma Dumlupınar Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Projeleri (BAP) Koordinatörlüğüne proje olarak sunulmuş ve kabul edilmiştir. Anketlerin belirtilen örnekleme gerçekleştirilmesinde Dumlupınar Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Projeleri (BAP) Koordinatörlüğü finansal destek sağlamıştır.

4.5.1. Veri Toplama Aracı

Araştırma için veriler araştırmacı tarafından hazırlanmış anket aracıyla toplanmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları sektörle ilgili soruların yer aldığı toplam sekiz soru yer almaktadır. Anket formunun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde literatürde yaygın olarak benimsenmiş olan üç farklı ölçek kullanılmıştır. İkinci bölümde yer alan ölçek, Super'in İş Değerleri Envanteri (Work Value Inventory)'dir. İş değerleri ile ilişkili bu ölçek 45 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde Kişilik Ölçeği (Big Five Inventory) kullanılmıştır. Bu ölçek kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik 44 maddeden oluşmaktadır. Son bölümde ise Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek ise iş motivasyonunu belirlemeye yönelik 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda daha detaylı verilmektedir.

Ölçekler, önce orijinal dilinden Türkçe'ye çevrilmiş, daha sonra ölçekler hakkında bilgisi olmayan bir çevirmen tarafından tekrar orijinal diline çevrilerek karşılaştırılmış; varsa, anlam kaymaları düzeltilmiştir. Daha sonra uzmanların görüşleri alınarak maddelerin anlaşılabilirliği değerlendirilmiş ve anket formuna son hali verilmiştir.

Super'in İş Değerleri Envanteri (WVI): Literatürde çalışanların iş yaşamına ilişkin değerlerini ölçmek için kullanılan çeşitli araçlar arasında en çok tercih edilen Super'in İş Değerleri Envanteri-WVI (1970)'dir. Bu çalışmada kullanılan İş Değerleri Envanteri, Chu (2008)'den adapte edilmiş (Chu, 2008: 328-330) Super İş Değerleri Envanteri WVI'dir.

Super'e göre, tüm işler veya meslekler, kişilerin ya aradığı ya da uzak durduğu belirli özelliklere veya yararları sahiptir. Bu hoşlandığı ve hoşlanmadığı şeyler, kişinin iş veya kariyer tercihini etkiler. Super, bir bireyi motive eden değerlerin bilinmesinin, o bireyin en akıllı bir şekilde kariyer seçimi yapmasında yardımcı olabileceğine inanmaktadır. Bu amaçla bir değerler seti belirleyen Super, bir kişinin hangi işin ihtiyaçlarına uygun olacağını belirlemesine yardımcı olmada kullanılacak olan İş Değerleri Envanteri'ni geliştirmiştir (Ware, 2013: 30).

Super'in İş Değerleri Envanteri (Super, 1970), 9. sınıf erkeklerden oluşan bir grubun kariyer gelişimini yetişkinliğe kadar takip edilmesi ve sonunda Super'in Yaşam Süresi/Ömür, Yaşam-Alanı Teorisinin geliştirilmesine yol açan Super'in Kariyer Model Çalışması'ndaki değerlere işlerlik kazandırmak için yaratılmıştır. Super (1970), İş Değerleri Ölçeği öğelerini Spranger (1928), Allport, Vernon ve Lindzey (1960) ve Hoppock (1935) ve Centers (1948) tarafından iş tatmini ve moral üzerine araştırmalarından seçmiştir. Ek maddeler, Darley and Hagenah (1955), Fryer (1931), Ginzberg ve meslektaşları (Ginzberg, Ginsburg, Axelrad, & Herma, 1951) ve Süper (1957) tarafından önerilen ek iş değerlerinin ilave edilmesine yol açan diğer teorilere dayanılarak seçilmiştir (Leuty, Hansen, 2011: 380).

İş Değerleri Ölçeği, entelektüel uyarım, fedakarlık, estetik, bağımsızlık, yaratıcılık, başarı, ekonomik getiri, prestij, yönetim, güvenlik, denetleyici ilişkileri, iş arkadaşları, çevre, çeşitlilik ve yaşam biçimi olmak üzere 15 alt boyut ile iş değerini ölçen 45 maddelik bir ölçektir (Chu, 2008: 321).

Bu boyutların anlamları kısaca aşağıda yer almaktadır (White, 2006: 713).

- Entelektüel uyarım: Bağımsız düşünme ve öğrenme fırsatı elde etmek.
- Fedakarlık: Çalışanların refahına katkı sağlayan bir iş yapmak.
- Estetik: Güzel şeyler yapmak, dünyaya güzellikte katkıda bulunmak.
- Bağımsızlık: İşte kendi istediği biçimde hareket etmek, çalışmak.
- Yaratıcılık: Yeni şeyler icat etmek, yeni ürünler tasarlamak, yeni fikirler geliştirmek.
- Başarı: İyi bir iş yaptığında başarı hissi yaşamak.
- Ekonomik getiri: İyi bir gelir elde etmek.
- Prestij: Başkalarının gözünde saygı uyandıran bir iş yapmak.
- Yönetim: Başkaları için planlama ve iş planı yapma olanağı elde etmek.
- Güvenlik: Zor zamanlarda bile garanti sağlayan bir iş yapmak.
- Denetleyici İlişkileri: Adil bir denetçi ile çalışmak.
- İş Arkadaşları: İş arkadaşları ile temas halinde olmayı sağlayan bir iş yapmak.
- Çevre: Güzel, keyifli; kirli, gürültülü, çok sıcak ve soğuk olmayan iş koşullarında çalışmak.
- Çeşitlilik: Farklı görev türlerini yapma fırsatı elde etmek.
- Yaşam Biçimi: İsteddiği yaşam biçimini yaşamak ve olmak istediği kişi olmak.

Ölçekteki her boyut “1, Çok önemsiz, “5, Çok önemli” şeklinde beşli Likert Ölçeği kullanılarak üç madde ile ölçülmüştür. “Başkalarına yardım etmek”, “Yeni fikirler ve öneriler ortaya koymak”, “Mevcut yaşam tarzımı korumamı sağlayacak zamlar almak” ölçeğe ilişkin madde örneklerinden bazılarıdır.

Kişilik Ölçeği (The Big Five Inventory, BFI): Kişilik teorisinin en önemli unsurlardan biri, insanların belirli özelliklere sahip olmasıdır. Bu özellikler girişken, depresif, temkinli ve konuşkan gibi insanların tanınmasına, birbirlerinden ayırt edilmesine ve anlaşılmasına izin veren duygu, düşünce ve davranış kümelerini temsil eder. Kişilik özelliklerinin en yaygın kullanılan ve tercih edilen ölçme aracı Beş Faktör Kişilik Modelidir. Yıllar önce, kişilik uzmanları bir bireyin kişiliğini tanımlayan Roget’in eş anlamlılar sözlüğü ve Webster’ın sözlüğünde 17.000 kelimedenden daha fazla kelime tespit etmişlerdir. Bu kelimeler 171 küme altında birleştirilmiş ve daha sonra beş soyut kişilik boyutuna indirgenmiştir. Daha farklı teknikler kullanarak yapılan çeşitli

araştırmalarda da aynı beş kişilik boyutları belirlenmiştir (McShane, Von Glinow, 2010: 39). Kişilik psikolojisinde kişileri tanımlayan özellikleri belirlemek için yapılan çalışmaların temelini faktör analizleri oluşturmaktadır (Tanrıverdi, 2012: 194).

Bu araştırmanın temelini oluşturan Beş Faktör Kişilik Modeli literatürde yer alan benzerleri ile karşılaştırıldığında yapı soyutlama düzeyi en geniş ölçeklerden biri olarak kabul edilir. Literatürde Beş faktör yapısına ilişkin yapılan ilk çalışma 1936 yılında Allport ve Odbert tarafından gerçekleştirilmiştir. Allport ve Odbert (1936), İngilizce sözlük üzerinde yapmış oldukları bir çalışmada bireylerin kişiliklerini tanımlamak için kullanılabilecek 18,000 kelimeye ulaşmışlardır (Shaye, 2009: 3; akt. Tekin, 2012: 116). Cattell (1943), Allport ve Odbert'in çalışmasından elde ettiği 4,500 kelimedenden hareket ederek bireylerin kişilik özelliklerini tanımlamak için kendi kümelemesini oluşturmuştur Cattell 4.500 özellik ifadesini 35 değişkene indirgemiş ve yaptığı faktör analizleri sonucu 16 Kişilik Faktörünü elde etmiştir (Tekin, 2012: 117). Tupes ve Christal (1961), Cattell (1957) tarafından oluşturulan iki kutuplu değişkenleri kullanarak çeşitli veri setlerini yeniden analiz ederek Büyük Beş faktörü geliştirmiştir (Goldberg, 1992: 26). Tupes ve Christal (1961) analizinden yola çıkan Norman (1963), beş faktörün her birine yüklenen en yüksek faktörle dört değişkeni seçmiştir; dört örnekte bu 20 değişken üzerinde eş adaylıkları kullanarak, aynı beş faktörün tüm örneklerde bulunabileceğini göstermiştir (Goldberg, 1992: 26). Costa ve McCrae (1985), NEO Kişilik Envanterini (NEO-PI) geliştirmişlerdir. Goldberg (1990), geçmişte incelenmiş olanlardan çok daha büyük ve daha temsil edici bir İngilizce sıfat setini analiz etmiş ve kişilik sözlüğünün yapısı ile ilgili daha güçlü kanıtlar sağlamıştır. Goldberg (1990) üç çalışma yapmış, ilk çalışmasında 75 kümeye gruplandırılmış 1431 çeşit sıfat kullanmıştır. İkinci çalışmasında, 479 adet oldukça yaygın kullanılan terimi 133 eş anlamlı kümeye ayırmıştır. Üçüncü çalışmada, bu eş anlamlı kümelenme, iç tutarlılık analizleri ile daha da artırılmış ve çalışma 339 özel terimden türetilmiş 100 küme seti ile sonuçlandırılmıştır. Goldberg'in (1990) bildirdiği bulgular, Beş Faktör yapısının kısa ve kolay uygulanan belirteçlerinin araştırılmasını teşvik etmiştir (Goldberg, 1992: 27).

Bu kişilik modeli, kişilik araştırmacıları arasında büyük ölçüde kabul görmesi nedeniyle son yıllarda üzerinde pek çok çalışma yapılan, farklı ülkelerde ve farklı dil grupları üzerinde yayınlanan çalışmalarla desteklenen bir model olmuştur. Genel olarak

kabul gören bir model olan Beş Faktör Kişilik Modeli (Five Factor Model) kişileri beş farklı açıdan tanımlar. Bu araştırmada Benet-Martinez ve John (1998) ile John ve Srivastava (1999) tarafından adapte edilen ölçek kullanılmıştır. Deneyime açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk/yumuşak başlılık ve nevrotiklik/duygusal dengesizlik olmak üzere beş önemli kişilik özelliğini ölçen bu ölçek 44 maddeden oluşmaktadır (Benet-Martinez ve John, 1998: 750; John ve Srivastava, 1999: 70). Bu beş kişilik boyutları birbirinden bağımsız değildir (McShane, Von Glinow, 2010: 40). Söz konusu alt boyutların anlamları kısaca aşağıda yer almaktadır (Parks-Leduc, Feldman, Bardi, 2015: 4):

- Deneyime açıklık: Meraklı, entelektüel, hayalperest/hayal kuran, yaratıcı, yenilikçi ve esnek (karşıtı; yüzeysel, basit ve kapalı fikirli)
- Sorumluluk: Sorumluluk sahibi, güvenilir, düzgün zarif, verimli/etkin, organize ve başarı odaklı (karşıtı; düzensiz, tembel, sorumsuz, dikkatsiz ve özensiz)
- Dışadönüklük: Hoşsohbet, konuşkan, iyimser, azimli, iddialı, ödül/mükafat arayan, candan, enerjik (karşıtı; içedönük, utangaç, çekingen, sessiz, maceracı olmayan)
- Uyumluluk/yumuşak başlılık: İyi huylu, işbirlikçi, sempatik, güvenen, bağışlayıcı ve yardımsever (karşıtı; kaba, bencil, saldırgan, işbirliği yapmayan ve kırcı)
- Nevrotiklik/duygusal kararlılık: Asabi, güvensiz, korkak ve endişeli (karşıtı; sakin, kendine güvenen, kararlı, esnek, iyi ayarlanmalı)

Ölçekteki her boyut “1, Katılmıyorum, “5, Tamamen Katılıyorum” şeklinde beşli Likert Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. “Zeki, derin düşünebilen biriyim”, “Dışa dönük, sosyal biriyim”, “Herkes karşı düşünceli ve saygılıyım” ölçeğe ilişkin madde örneklerindendir.

Motivasyon Ölçeği: Araştırmada Y Kuşağı çalışanlarının iş yaşamına ilişkin motivasyonlarını ölçmek için Baldonado'nun (2008), “Y Kuşağı ile İlişkili İşyeri Motivasyon ve Yönetimsel Faktörleri Keşfetmek” adlı doktora tez çalışmasında Herzberg'in Çift Faktör Teorisini temel alarak geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Hijyen/dışsal faktörler ve motivasyon/içsel faktörler olmak üzere 2 alt boyutu bulunan ölçek 18 maddeden oluşmaktadır. Söz konusu alt boyutların anlamları kısaca aşağıda yer almaktadır (Lundberg, Gudmundson and Andersson, 2009: 891):

- Hijyen/dışsal faktörler: Bu faktörler doğrudan işin kendisiyle değil, işin koşullarıyla ilişkilidir. Örneğin; ödül sistemi, maaş ve kişilerarası ilişkiler gibi şirket politikalarıyla ilgili faktörlerdir
- Motivasyon/içsel faktörler: İşin kendi içindeki faktörlerle ilişkilidir. Örneğin; başarı, sorumluluk, ilerleme, işin kendisi ve tamamlanmış bir görevin tanınması gibi.

Ölçekteki her iki boyut “1, Çok önemsiz, “5, Çok önemli” şeklinde beşli Likert Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. “Kariyer basamaklarında ilerleme”, “İş güvenliği”, “Ücret adaleti” ölçeğe ilişkin madde örneklerinden bazılarıdır.

4.5.2. Örneklem

Bu araştırmanın kapsamında kısa zamanda, çok sayıda örnekleme ulaşma olanağı sağlayacağı düşünülerek Ankara ili genelinde farklı sektörlerde ve ekonomik faaliyet alanlarında çalışan Y Kuşağı mensupları yer almaktadır. Örneklemde hizmet ve sanayi sektöründen 606 kişinin yer alması hedeflenmiştir.

Örneklem belirlenirken TÜİK’in İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflaması (İBBS) esas alınmıştır. Buna göre Türkiye 26 İstatistiki Bölge Birimine ayrılmıştır. TR10 (İstanbul), TR21 (Tekirdağ, Edirne, Kırklareli), TR22 (Balıkesir, Çanakkale), TR31 (İzmir), TR32 (Aydın, Denizli, Muğla), TR33 (Manisa, Afyon, Kütahya, Uşak), TR41 (Bursa, Eskişehir, Bilecik), TR42 (Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova), TR51 (Ankara), TR52 (Konya, Karaman), TR61 (Antalya, Isparta, Burdur), TR62 (Adana, Mersin), TR63 (Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye), TR71 (Kırıkkale, Aksaray, Niğde, Nevşehir, Kırşehir), TR72 (Kayseri, Sivas, Yozgat), TR81 (Zonguldak, Karabük, Bartın), TR82 (Kastamonu, Çankırı, Sinop), TR83 (Samsun, Tokat, Çorum, Amasya), TR90 (Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane), TRA1 (Erzurum, Erzincan, Bayburt), TRA2 (Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan), TRB1 (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli), TRB2 (Van, Muş, Bitlis, Hakkari), TRC1 (Gaziantep, Adıyaman, Kilis), TRC2 (Şanlıurfa, Diyarbakır), TRC3 (Mardin, Batman, Şırnak, Siirt).

Bu araştırmanın uygulaması için TR51 (Ankara) bölgesi seçilmiştir. 2015 yılı TÜİK verilerine göre iktisadi faaliyet kollarında istihdam edilenlerin sayısı bu bölgede 1.833 kişidir. 1.833 kişi araştırmanın evreni olarak kabul edilmiştir. Bu evren içinden

606 kişilik örnekleme Tabakalı Örneklemede Orantılı Dağıtım Yöntemi kullanılarak (sektör ana başlıkları tabaka olarak kabul edilir) ulaşılmıştır. Yüzde 95 güven aralığında, $\pm \%3$, $\pm \%5$, $\pm \%10$ örnekleme hataları için farklı kitle büyüklüklerine karşılık gelen, örneklem büyüklükleri Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1: Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanmasına İlişkin Tablo

$\alpha= 0,05$ için Örneklem Büyüklükleri											
Hedef Evren Büyüklüğü (N)	$\pm \%3$ örnekleme hatası (d)		$\pm \%5$ örnekleme hatası (d)		$\pm \%10$ örnekleme hatası (d)						
	p=0,5 =0,5	q	p=0,8 =0,2	q	p=0,5 =0,5	q	p=0,8 =0,2	q	p=0,5 =0,5	q	
100	902		87		80		71		49		38
250	203		183		152		124		70		49
500	341		289		217		165		81		55
750	441		358		254		185		85		57
1.000	516		406		278		198		88		58
2.500	748		537		333		224		93		60
5.000	880		601		357		234		94		61
10.000	964		639		370		240		95		61
25.000	1.023		655		378		244		96		61
50.000	1.045		674		381		245		96		61
100.000	1.056		678		383		245		96		61
1.000.000	1.066		682		384		246		96		61
100.000.000	1.067		683		384		246		96		61

4.5.3. Analiz Teknikleri

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde SPSS 20 (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

Analizde ilkönce demografik değişkenlere ilişkin (cinsiyet, eğitim, işyeri pozisyonu ve sektör türü) frekans ve yüzde dağılımları belirlenmiştir. Gruplar arasındaki farklılıklar (demografik değişkenler ile ölçekler) incelenirken değişkenlerin normal dağılımdan gelmemesi nedeniyle Mann Whitney U ve Kruskal Wallis-H Testlerinden yararlanılmıştır. Değişkenlerin normal dağılımdan gelme durumları araştırılırken birim sayıları nedeniyle Shapiro Wilk’s’den yararlanılmıştır. Sonuçlar yorumlanırken anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kullanılmış olup; $p < 0,05$ olması durumunda değişkenlerin normal dağılımdan gelmediği, $p > 0,05$ olması durumunda ise değişkenlerin normal dağılımdan geldikleri belirtilmiştir. Kruskal Wallis H Testi, normal dağılım göstermeyen gruplarda üç veya daha fazla sayıda grubun ortalamaları

arasındaki farklılığın anlamlılığını test amacıyla kullanılan bir tekniktir. One-Way ANOVA'nın non-parametrik karşılığıdır. Birim sayılarının 20 den fazla olması nedeniyle Mann Whitney U Testi için standartlaştırılmış z değerleri verilmiştir. Kruskal Wallis-H Testinde anlamlı farklılıkların görülmesi durumunda Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi ile aralarında farklılık olan gruplar belirlenmiştir. Sonuçlar yorumlanırken anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kullanılmış olup; $p < 0,05$ olması durumunda anlamlı bir farklılığın olduğu, $p > 0,05$ olması durumunda ise anlamlı bir farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

Daha önce faktör yapısı belirlenmiş olan ölçeklerin (iş değer ve motivasyon) bu yapısının doğrulanıp doğrulanmadığı birinci ve ikinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ile incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), pek çok gözlenebilir değişkenin oluşturduğu faktörlerden (gizil değişkenlerden) oluşan faktöryel bir modelin gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeyi amaçlar. İncelenecek model, ampirik bir çalışmanın verileri kullanılarak belirlenmiş ya da belirli bir kurama dayandırılarak kurgulanmış bir yapıyı tanımlayabilir (Sümer, 2000: 49-74). DFA'da modelin geçerliliğini değerlendirmek için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Bunlar içinde en sık kullanılanları (Cole, 1987: 584-594; Sümer, 2000: 49-74); Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness, χ^2), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI).

Ölçek modelinde gözlenen değerlerin $X^2/d < 3$; $0 < RMSEA < 0.05$; $0.97 \leq NNFI \leq 1$; $0.97 \leq CFI \leq 1$; $0.95 \leq GFI \leq 1$ ve $0.95 \leq NFI \leq 1$ aralıklarında olması mükemmel uyumu; $4 < X^2/d < 5$; $0.05 < RMSEA < 0.08$; $0.95 \leq NNFI \leq 0.97$; $0.95 \leq CFI \leq 0.97$; $0.90 \leq GFI \leq 0.95$ ve $0.90 \leq NFI \leq 0.95$ ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Kline, 2005: 385; Sümer, 2000: 49-74). Bu analiz Lisrel programı kullanılarak yapılmıştır. Ayrıca, ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach alfa iç tutarlılık anlamında güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için regresyon ve korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır. İki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir

değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel yönteme korelasyon analizi denir. Korelasyon analizi, bağımsız değişken (X) değiştiğinde bağımlı değişkenin (Y) ne yönde değişeceğini ortaya koyar (Kalaycı, 2010: 115). Korelasyon analizinin regresyon analizinden farklılık gösterdiği nokta, korelasyon analizinin değişkenler arasındaki ilişkinin yalnızca derecesini göstermesidir. Bir bağımlı değişkenin değerini bir bağımsız değişken ya da birden fazla bağımsız değişken kullanarak tahmin etmeye imkan tanıyan istatistiksel yönteme regresyon analizi denir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 355).

Regresyon analizinde; bir bağımlı değişken (Y) ile bir bağımsız değişken (X1) arasındaki bağıntı inceleniyorsa, Basit Regresyon Analizi, bir bağımlı değişken (Y) ile iki ya da daha fazla bağımsız değişken arasındaki bağıntılar inceleniyorsa, Çoklu Regresyon Analizi denir. En az iki bağımlı değişken ile en az bir bağımsız değişken arasındaki bağıntı inceleniyorsa da Çok Değişkenli Regresyon Analizi denir (Özdamar, 2010: 177). Regresyon analizinde bağımlı değişkenin değeri, bağımsız değişken(ler) kullanılarak oluşturulan bir model yardımıyla tahmin edilmeye çalışılır. Bu model doğrusal bir modeldir ve yapılan tahminde bir miktar hata payı içerir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 356). Bu çalışmada Çoklu Regresyon Analizi kullanılacaktır. Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \epsilon$ şeklinde ifade edilmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 365).

4.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.6.1. Demografik Bulgular

Bu araştırmaya 1980-2000 yılları arasında doğmuş 606 Y Kuşağı mensubu çalışan katılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.2: Katılımcıların Demografik Dağılımları

		n	%
Cinsiyet	Kadın	188	31,0
	Erkek	418	69,0
Eğitim	İlköğretim	88	14,5
	Genel Lise	225	37,1
	Meslek Lisesi	103	17,0
	Önlisans	62	10,2
	Lisans	111	18,3
	Lisansüstü	17	2,8
İşyerindeki Pozisyon	Birinci Düzey Yönetici (Şef, Ustabaşı, Formen vb.)	16	2,6
	Orta Düzey Yönetici (Bölüm Yöneticisi)	29	4,8
	Üst Düzey Yönetici (CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yrd., Daire Başkanı)	9	1,5
	Yönetici Değil	552	91,1
Sektör Türü	Sanayi	302	49,8
	Hizmet	304	50,2

Katılımcıların yüzde 69'u erkek, yüzde 31'i kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Eğitim durumlarına göre değerlendirildiğinde, lise eğitimi alan katılımcılar yüzde 37'lik bir oranla ilk sırada yer almaktadır. Bunu yüzde 18'lik bir oranla lisans eğitimi, yüzde 17 ile meslek lisesi, yüzde 15 ile ilköğretim, yüzde 10 ile önlisans ve yüzde 3'lük bir oranla lisansüstü eğitim almış olanlar izlemektedir. Buna göre, örneklemin yüzde 30'unun üniversite eğitimi aldığı, geriye kalan yüzde 70'lik grubun üniversite eğitimi almadığı söylenebilir. İşyerindeki pozisyonlarına baktığımızda; yüzde 91'i yönetici pozisyonunda olmayanlardan, yüzde beşi orta düzey yöneticilerden (bölüm başkanı), yüzde üçü birinci düzey yöneticilerden (şef, ustabaşı, formen vb.) ve yüzde ikisi de üst düzey yöneticilerden (ceo, genel müdür, genel müdür yrd., daire başkanı) oluşmaktadır. Katılımcıların yüzde 49,8'i sanayi, yüzde 50,2'si hizmet sektöründe çalışmaktadır.

4.6.2. İş Değerleri Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmada kullanılan iş değerleri ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere ve farklılık analizlerine yer verilmiştir.

İş Değerleri Ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.3'de verilmiştir. Tablo 4.3'de görüldüğü gibi, Y Kuşağı mensuplarının en çok ekonomik getiriye değer

verdikleri görülmektedir ($X=4,54$). Ekonomik getiriye izleyen değerler sırasıyla denetleyici ilişkileri ($X=4,53$), başarı ($X=4,48$), çevre ve güvenlik ($X=4,44$) ile yaşam biçimi ($X=4,43$) izlemektedir.

Tablo 4.3: İş Değer Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Yaratıcılık	4,33	0,62
Yönetim	4,02	0,77
Başarı	4,48	0,46
Çevre	4,44	0,5
Denetleyici İlişkileri	4,53	0,45
Yaşam Biçimi	4,43	0,47
Güvenlik	4,44	0,51
İş Arkadaşları	4,29	0,56
Estetik	4,20	0,66
Prestij	3,97	0,87
Bağımsızlık	4,38	0,53
Çeşitlilik	4,14	0,63
Ekonomik Getiri	4,54	0,48
Fedakarlık	4,37	0,52
Entelektüel Uyarım	4,26	0,58

Tablo 4.4’de iş değerleri ve cinsiyetler arasındaki farklılığa ilişkin Mann Whitney U Testi sonuçları yer almaktadır. Toplam değer ölçeği puanı bakımından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların toplam değer ölçeği puanı ile erkeklerin toplam değer ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Örnekleme dahil olan kadınların, yeni şeyler icat etmek, yeni ürünler tasarlamak, yeni fikirler geliştirmek; başkaları için planlama ve iş planı yapma olanağı elde etmek; istediği yaşam biçimini yaşamak ve olmak istediği kişi olmak; iş arkadaşları ile temas halinde olmayı sağlayan bir iş yapmak; güzel şeyler yapmak, dünyaya güzellikte katkıda bulunmak; başkalarının gözünde saygı uyandıran bir iş yapmak; işte kendi istediği biçimde hareket etmek, çalışmak; farklı görev türlerini yapma fırsatı elde etmek; iyi bir gelir elde etmek; çalışanların refahına katkı sağlayan bir iş yapmak ve bağımsız düşünme ve öğrenme fırsatı elde etmeye erkeklere göre daha az değer verdikleri görülmüştür.

Tablo 4.4: Puanlar Bakımından İş Değerleri ve Cinsiyet Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

		Cinsiyetiniz						Mann Whitney U Testi		
		n	Ort.	Medyan	Min	Max	Ss	Sıra Ort.	Z	p
Yaratıcılık	Kadın	188	12,65	13	3	15	1,97	268,51	-3,365	0,001
	Erkek	418	13,14	14	5	15	1,82	319,24		
	Toplam	606	12,99	13	3	15	1,88			
Yönetim	Kadın	188	11,44	12	5	15	2,26	249	-5,198	0,001
	Erkek	418	12,35	13	5	15	2,29	328,01		
	Toplam	606	12,07	13	5	15	2,32			
Başarı	Kadın	188	13,3	13	7	15	1,54	289,06	-1,403	0,161
	Erkek	418	13,53	14	7	15	1,29	310		
	Toplam	606	13,46	14	7	15	1,38			
Çevre	Kadın	188	13,18	13	6	15	1,54	284,08	-1,88	0,06
	Erkek	418	13,41	14	4	15	1,47	312,24		
	Toplam	606	13,34	14	4	15	1,5			
Denetleyici İlişkileri	Kadın	188	13,46	14	7	15	1,51	293,18	-1,005	0,315
	Erkek	418	13,64	14	8	15	1,27	308,14		
	Toplam	606	13,59	14	7	15	1,35			
Yaşam Biçimi	Kadın	188	13,08	13	9	15	1,44	273,95	-2,858	0,004
	Erkek	418	13,4	14	5	15	1,4	316,79		
	Toplam	606	13,3	13	5	15	1,42			
Güvenlik	Kadın	188	13,22	14	8	15	1,55	290,72	-1,236	0,216
	Erkek	418	13,38	14	5	15	1,53	309,25		
	Toplam	606	13,33	14	5	15	1,54			
İş Arkadaşları	Kadın	188	12,66	13	7	15	1,71	277,24	-2,526	0,012
	Erkek	418	12,99	13	5	15	1,66	315,31		
	Toplam	606	12,89	13	5	15	1,68			
Estetik	Kadın	188	12,21	12	6	15	1,97	260,71	-4,101	0,001
	Erkek	418	12,81	13	5	15	1,99	322,75		
	Toplam	606	12,62	13	5	15	2			
Prestij	Kadın	188	11,36	12	5	15	2,73	265,68	-3,604	0,001
	Erkek	418	12,17	13	5	15	2,53	320,51		
	Toplam	606	11,92	13	5	15	2,62			
Bağımsızlık	Kadın	188	12,84	13	7	15	1,63	265,65	-3,653	0,001
	Erkek	418	13,29	14	4	15	1,55	320,52		
	Toplam	606	13,15	13	4	15	1,59			
Çeşitlilik	Kadın	188	12,09	12	7	15	1,77	265,51	-3,632	0,001
	Erkek	418	12,6	13	6	15	1,94	320,59		
	Toplam	606	12,44	13	6	15	1,9			
Ekonomik Getiri	Kadın	188	13,41	14	6	15	1,57	282,61	-2,04	0,041
	Erkek	418	13,7	14	4	15	1,37	312,9		
	Toplam	606	13,61	14	4	15	1,44			
Fedakarlık	Kadın	188	12,89	13	6	15	1,62	276,13	-2,64	0,008
	Erkek	418	13,21	13	6	15	1,53	315,81		
	Toplam	606	13,11	13	6	15	1,56			
Entelektüel Uyarım	Kadın	188	12,25	12	5	15	1,81	246,89	-5,441	0,001
	Erkek	418	13,02	13	7	15	1,66	328,96		
	Toplam	606	12,78	13	5	15	1,75			
Toplam Değer Ölçeği	Kadın	188	190,04	195	135	225	17,84	256,44	-4,439	0,001
	Erkek	418	196,65	201	99	225	17,86	324,67		
	Toplam	606	194,6	199	99	225	18,1			

Tablo 4.5’de iş değerleri ve eğitim düzeyleri arasındaki farklılığa ilişkin Kruskal Wallis H Testi sonuçları yer almaktadır. Toplam değer ölçeği puanı bakımından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Genel lise ve önlisans mezunlarının toplam değer ölçeği puanı ilköğretim mezunu olanlara göre düşüktür. Yaratıcılık, yönetim, çevre, estetik, prestij, çeşitlilik, ekonomik getiri, fedakarlık ve entelektüel uyarım iş değerleri puanları bakımından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Katılımcılardan genel lise mezunlarının yaratıcılık puanı lisansüstü mezunu olanlara göre; yönetim, çevre puanı ilköğretim mezunu olanlara göre düşüktür. Genel lise ve önlisans mezunlarının estetik puanı ilköğretim ve meslek lisesi mezunu olanlara göre; genel lise, meslek lisesi ve önlisans mezunlarının prestij puanı ilköğretim mezunu olanlara göre; genel lise ve önlisans mezunlarının çeşitlilik puanı ilköğretim mezunu olanlara göre; genel lise, önlisans ve lisans mezunlarının ekonomik getiri puanı ilköğretim mezunu olanlara göre; önlisans mezunlarının fedakarlık puanı meslek lisesi mezunu olanlara göre; genel lise ve önlisans mezunu olanların fedakarlık puanı ise ilköğretim ve lisans mezunu olanlara göre; meslek lisesi ve önlisans mezunu olanların entelektüel uyarım puanı lisansüstü mezunu olanlara göre; genel lise mezunlarının entelektüel uyarım puanı ise ilköğretim ve lisansüstü mezunu olanlara göre düşüktür.

Tablo 4.5: Puanlar Bakımından İş Değerleri ve Eğitim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		Eğitim						Kruskal Wallis H Testi		
		N	Mean	Medyan	Min	Max	Ss	Sıra Ort.	H	p
Yaratıcılık	İlköğretim	88	13,27	14	4	15	1,8	331,25	16,25 2	0,006
	Genel Lise	225	12,72	13	5	15	1,92	276,8		
	Meslek Lisesi	103	13,1	14	5	15	1,9	315,63		
	Önlisans	62	12,77	13	3	15	2,08	283,51		
	Lisans	111	13,16	14	7	15	1,76	319,72		
	Lisansüstü	17	14,06	14	13	15	0,9	406,82		
	Toplam	606	12,99	13	3	15	1,88	2-6		
Yönetim	İlköğretim	88	12,74	13	5	15	2,17	358,67	14,40 6	0,013
	Genel Lise	225	11,94	12	5	15	2,3	290,7		
	Meslek Lisesi	103	12,25	13	5	15	2,4	322,75		
	Önlisans	62	11,85	12	7	15	2,02	274,9		
	Lisans	111	11,79	12	5	15	2,5	287,45		
	Lisansüstü	17	11,76	12	7	15	2,36	279,82		
	Toplam	606	12,07	13	5	15	2,32	2-1		
Başarı	İlköğretim	88	13,75	14	11	15	1,07	333,53	6,496	0,26 1
	Genel Lise	225	13,34	14	7	15	1,43	288,94		
	Meslek Lisesi	103	13,43	14	9	15	1,42	300,1		
	Önlisans	62	13,4	14	9	15	1,25	289,08		
	Lisans	111	13,47	14	8	15	1,53	313,41		
	Lisansüstü	17	13,88	14	12	15	0,93	349,24		
	Toplam	606	13,46	14	7	15	1,38			
Çevre	İlköğretim	88	13,78	14	11	15	1,2	353,61	13,17 4	0,022
	Genel Lise	225	13,18	13	4	15	1,63	287,75		
	Meslek Lisesi	103	13,3	13	10	15	1,16	285,38		
	Önlisans	62	13,23	13	9	15	1,43	285,44		
	Lisans	111	13,34	14	8	15	1,7	315,54		
	Lisansüstü	17	13,71	14	10	15	1,31	349,62		
	Toplam	606	13,34	14	4	15	1,5	2-1		
Denetleyici İlişkileri	İlköğretim	88	13,87	14	11	15	1,09	335,16	8,515	0,13
	Genel Lise	225	13,56	14	8	15	1,33	297,69		
	Meslek Lisesi	103	13,49	14	9	15	1,33	287,25		
	Önlisans	62	13,34	13	10	15	1,4	272,11		
	Lisans	111	13,59	14	7	15	1,55	314,77		
	Lisansüstü	17	14	14	11	15	1,12	355,74		
	Toplam	606	13,59	14	7	15	1,35			
Yaşam Biçimi	İlköğretim	88	13,53	14	10	15	1,2	329,07	10,07 3	0,07 3
	Genel Lise	225	13,1	13	5	15	1,57	281,79		
	Meslek Lisesi	103	13,4	13	10	15	1,25	309,36		
	Önlisans	62	13,21	13	10	15	1,34	285,96		
	Lisans	111	13,41	14	8	15	1,44	321,77		
	Lisansüstü	17	13,82	14	11	15	1,01	367,68		
	Toplam	606	13,3	13	5	15	1,42			

Tablo 4.5: (devam) Puanlar Bakımından İş Değerleri ve Eğitim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Üvenlik	İlköğretim	88	13,73	14	11	15	1,08	339,64	9,805	0,08 1
	Genel Lise	225	13,14	13	5	15	1,63	282,21		
	Meslek Lisesi	103	13,4	14	9	15	1,3	302,2		
	Önlisans	62	13,29	13	7	15	1,45	291,87		
	Lisans	111	13,35	14	8	15	1,75	318,86		
	Lisansüstü	17	13,47	14	6	15	2,21	348,21		
	Toplam	606	13,33	14	5	15	1,54			
İş Arkadaşları	İlköğretim	88	13,31	14	7	15	1,33	343,6	10,39 5	0,06 5
	Genel Lise	225	12,87	13	5	15	1,61	296,52		
	Meslek Lisesi	103	13,06	13	9	15	1,5	317,58		
	Önlisans	62	12,5	13	8	15	1,63	258,32		
	Lisans	111	12,74	13	7	15	2,01	300,94		
	Lisansüstü	17	12,41	13	7	15	2,45	284,53		
	Toplam	606	12,89	13	5	15	1,68			
Estetik	İlköğretim	88	13,02	13	7	15	1,7	336,65	13,14 5	0,02 2
	Genel Lise	225	12,36	13	6	15	2,09	280,35		
	Meslek Lisesi	103	12,89	13	5	15	1,91	327,03		
	Önlisans	62	12,24	13	6	15	2,12	269,49		
	Lisans	111	12,69	13	5	15	2,06	314,91		
	Lisansüstü	17	13,24	14	11	15	1,44	345,18		
	Toplam	606	12,62	13	5	15	2	4-3 4-1 2-3 2-1		
Prestij	İlköğretim	88	13,02	13	5	15	1,99	378,28	23,25 8	0,00 1
	Genel Lise	225	11,64	12	5	15	2,72	285,03		
	Meslek Lisesi	103	11,69	13	6	15	2,92	297,64		
	Önlisans	62	11,47	12	6	15	2,55	266,6		
	Lisans	111	12,14	13	6	15	2,43	314,02		
	Lisansüstü	17	11,65	12	5	14	2,18	262,29		
	Toplam	606	11,92	13	5	15	2,62	4-1 2-1 3-1		
Bağımsızlık	İlköğretim	88	13,48	14	8	15	1,2	334,48	6,297	0,278
	Genel Lise	225	13,11	13	4	15	1,76	303,14		
	Meslek Lisesi	103	13,1	13	9	15	1,33	286,62		
	Önlisans	62	13,03	13	8	15	1,55	287,69		
	Lisans	111	13,04	13	8	15	1,71	295,97		
	Lisansüstü	17	13,53	14	8	15	1,66	357		
	Toplam	606	13,15	13	4	15	1,59			
Çeşitlilik	İlköğretim	88	12,94	13	8	15	1,68	348,4	17,40 8	0,004
	Genel Lise	225	12,2	12	6	15	1,92	281,12		
	Meslek Lisesi	103	12,65	13	7	15	1,83	323,28		
	Önlisans	62	11,98	12	7	15	1,83	259,4		
	Lisans	111	12,49	13	7	15	1,99	310,19		
	Lisansüstü	17	13	13	7	15	2,03	364,53		
	Toplam	606	12,44	13	6	15	1,9	4-1 2-1		
Ekonomik Getiri	İlköğretim	88	14,01	14	10	15	1,02	346,61	11,44 7	0,043
	Genel Lise	225	13,57	14	4	15	1,41	294,73		
	Meslek Lisesi	103	13,66	14	7	15	1,44	310,83		
	Önlisans	62	13,32	14	8	15	1,56	270,28		
	Lisans	111	13,43	14	6	15	1,66	290,3		
	Lisansüstü	17	14	14	10	15	1,32	359,35		
	Toplam	606	13,61	14	4	15	1,44	4-1 5-1 2-1		

Tablo 4.5: (devam) Puanlar Bakımından İş Değerleri ve Eğitim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Fedakarlık	İlköğretim	88	13,43	13	10	15	1,14	332,25	14,71 7	0,012
	Genel Lise	225	12,9	13	6	15	1,72	282,87		
	Meslek Lisesi	103	13,26	13	9	15	1,39	315,67		
	Önlisans	62	12,74	13	8	15	1,62	261,54		
	Lisans	111	13,37	14	6	15	1,59	337,84		
	Lisansüstü	17	12,94	13	9	15	1,39	282,82		
	Toplam	606	13,11	13	6	15	1,56	4-3 4-1 4-5 2-1 2-5		
Entelektüel Uyarım	İlköğretim	88	13,14	14	5	15	1,78	348,26	23,34 1	0,001
	Genel Lise	225	12,58	13	7	15	1,79	282,14		
	Meslek Lisesi	103	12,81	13	8	15	1,65	302,03		
	Önlisans	62	12,47	13	7	15	1,7	267,4		
	Lisans	111	12,88	13	6	15	1,69	311,79		
	Lisansüstü	17	13,94	14	9	15	1,43	440,94		
	Toplam	606	12,78	13	5	15	1,75	4-6 2-1 2-6 3-6		
Toplam Değer Ölçeği	İlköğretim	88	201,03	204	135	225	15,33	366,35	20,82 9	0,001
	Genel Lise	225	192,19	197	99	224	19,45	284,12		
	Meslek Lisesi	103	195,48	198	141	223	17,02	307,58		
	Önlisans	62	190,85	192	154	218	15,1	252,58		
	Lisans	111	194,9	200	141	225	18,95	310,35		
	Lisansüstü	17	199,41	204	152	217	15,41	351,03		
	Toplam	606	194,6	199	99	225	18,1	4-1 2-1		

Tablo 4.6’da iş değerleri ve işyeri pozisyonu arasındaki farklılığa ilişkin Kruskal Wallis H Testi sonuçları yer almaktadır. İşyeri pozisyonu kategorileri birinci düzey yönetici (şef, ustabaşı, formen vb.), orta düzey yönetici (bölüm yöneticisi), üst düzey yönetici (ceo, genel müdür, genel müdür yrd., daire başkanı) ve yönetici değil şeklindedir.

Toplam değer ölçeği puanı bakımından işyeri pozisyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Birinci düzey yöneticinin toplam değer ölçeği puanı yönetici olmayanlara göre düşüktür. Yönetim, denetleyici ilişkileri, iş arkadaşları, estetik, prestij ve çeşitlilik iş değerleri puanları bakımından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Katılımcılardan birinci düzey yöneticilerin yönetim puanı yönetici olmayanlara göre; birinci düzey yöneticilerin denetleyici ilişkileri puanı orta düzey yönetici olanlara göre; birinci ve üst düzey yöneticilerin yöneticilerin iş arkadaşları puanı yönetici olmayanlara göre; birinci düzey yöneticinin estetik puanı üst düzey yöneticilere ve yönetici olmayanlara göre; birinci düzey yöneticinin prestij puanı üst düzey yöneticilere ve yönetici olmayanlara göre; orta düzey yöneticilerin prestij puanı ise yönetici

olmayanlara göre; birinci ve orta düzey yöneticilerin çeşitlilik puanı yönetici olmayanlara göre düşüktür.

Tablo 4.6: Puanlar Bakımından İş Değerleri ve İşyeri Pozisyonu Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		İşyeri Pozisyonu						Kruskal Wallis H Testi		
		n	Ort.	Medyan	Min	Max	ss	Sıra Ort.	H	p
Yaratıcılık	Birinci Düzey Yönetici	16	12,13	12	9	15	1,67	203,16	7,018	0,071
	Orta Düzey Yönetici	29	13	14	3	15	2,45	318,78		
	Üst Düzey Yönetici	9	13,78	14	13	15	0,83	368,72		
	Yönetici Değil	552	13	13	4	15	1,86	304,54		
	Toplam	606	12,99	13	3	15	1,88			
Yönetim	Birinci Düzey Yönetici	16	10,25	10	6	15	2,59	177,22	11,678	0,009
	Orta Düzey Yönetici	29	11,76	12	7	14	1,88	265,72		
	Üst Düzey Yönetici	9	11,22	11	7	15	2,86	246,22		
	Yönetici Değil	552	12,15	13	5	15	2,31	310,08		
	Toplam	606	12,07	13	5	15	2,32	1-4		
Başarı	Birinci Düzey Yönetici	16	13,37	13,5	11	15	1,31	285,84	0,299	0,96
	Orta Düzey Yönetici	29	13,41	14	8	15	1,68	312,31		
	Üst Düzey Yönetici	9	13,44	14	12	15	1,24	291,17		
	Yönetici Değil	552	13,46	14	7	15	1,37	303,75		
	Toplam	606	13,46	14	7	15	1,38			
Çevre	Birinci Düzey Yönetici	16	12,94	13	10	15	1,39	250	1,778	0,62
	Orta Düzey Yönetici	29	13,17	13	9	15	1,83	300,9		
	Üst Düzey Yönetici	9	13,56	14	11	15	1,42	326,5		
	Yönetici Değil	552	13,36	14	4	15	1,48	304,81		
	Toplam	606	13,34	14	4	15	1,5			
Denetleyici İlişkileri	Birinci Düzey Yönetici	16	12,63	13	7	15	1,82	195,34	8,458	0,037
	Orta Düzey Yönetici	29	13,69	15	9	15	1,85	346,81		
	Üst Düzey Yönetici	9	13,67	13	11	15	1,41	314,67		
	Yönetici Değil	552	13,61	14	8	15	1,29	304,18		
	Toplam	606	13,59	14	7	15	1,35	1-2		

Tablo 4.6: (devam) Puanlar Bakımından İş Değerleri ve İşyeri Pozisyonu Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Yaşam Biçimi	Birinci Düzey Yönetici	16	12,75	13	9	15	1,34	229,38	4,026	0,259
	Orta Düzey Yönetici	29	13,34	14	10	15	1,42	308,62		
	Üst Düzey Yönetici	9	13	13	11	14	1	251,39		
	Yönetici Değil	552	13,32	13	5	15	1,42	306,23		
	Toplam	606	13,3	13	5	15	1,42			
Güvenlik	Birinci Düzey Yönetici	16	12,5	12,5	9	15	1,55	204,53	7,48	0,058
	Orta Düzey Yönetici	29	13,52	14	10	15	1,66	333,14		
	Üst Düzey Yönetici	9	12,89	13	11	15	1,54	243,17		
	Yönetici Değil	552	13,35	14	5	15	1,53	305,8		
	Toplam	606	13,33	14	5	15	1,54			
İş Arkadaşları	Birinci Düzey Yönetici	16	12	12	9	15	1,59	197,91	22,136	0,001
	Orta Düzey Yönetici	29	12,07	12	7	15	2,17	234,79		
	Üst Düzey Yönetici	9	10,56	10	8	14	2,24	125,17		
	Yönetici Değil	552	13	13	5	15	1,6	313,08		
	Toplam	606	12,89	13	5	15	1,68	3-4 1-4		
Estetik	Birinci Düzey Yönetici	16	11,81	12	9	15	1,72	207,59	8,415	0,038
	Orta Düzey Yönetici	29	12,07	12	6	15	2,25	255,71		
	Üst Düzey Yönetici	9	13,33	13	11	15	1,32	356,67		
	Yönetici Değil	552	12,66	13	5	15	2	307,92		
	Toplam	606	12,62	13	5	15	2	1-4 1-3		
Prestij	Birinci Düzey Yönetici	16	9,5	10	6	15	2,73	153,91	20,336	0,001
	Orta Düzey Yönetici	29	11,03	11	6	15	2,15	220,74		
	Üst Düzey Yönetici	9	12,67	13	9	15	2,24	349,17		
	Yönetici Değil	552	12,03	13	5	15	2,6	311,44		
	Toplam	606	11,92	13	5	15	2,62	1-4 1-3 2-4		

Tablo 4.6: (devam) Puanlar Bakımından İş Değerleri ve İşyeri Pozisyonu Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Bağımsızlık	Birinci Düzey Yönetici	16	12,81	13,5	8	15	2,04	282,97	1,035	0,793
	Orta Düzey Yönetici	29	13	13	9	15	1,6	285,6		
	Üst Düzey Yönetici	9	13,56	13	11	15	1,33	342,67		
	Yönetici Değil	552	13,16	13	4	15	1,58	304,4		
	Toplam	606	13,15	13	4	15	1,59			
Çeşitlilik	Birinci Düzey Yönetici	16	11,38	11,5	9	15	1,63	195,16	16,786	0,001
	Orta Düzey Yönetici (Bölüm Yöneticisi)	29	11,48	11	7	15	1,68	207,36		
	Üst Düzey Yönetici	9	12,33	12	10	14	1,5	281,17		
	Yönetici Değil	552	12,52	13	6	15	1,9	312,06		
	Toplam	606	12,44	13	6	15	1,9	1-4 2-4		
Ekonomik Getiri	Birinci Düzey Yönetici	16	13,13	13	10	15	1,26	226,53	3,481	0,323
	Orta Düzey Yönetici	29	13,59	14	6	15	1,82	313,12		
	Üst Düzey Yönetici	9	13,78	14	13	15	0,83	298,61		
	Yönetici Değil	552	13,62	14	4	15	1,43	305,31		
	Toplam	606	13,61	14	4	15	1,44			
Fedakarlık	Birinci Düzey Yönetici	16	12,75	13	10	15	1,24	246,88	4,257	0,235
	Orta Düzey Yönetici	29	12,79	13	9	15	1,52	265,38		
	Üst Düzey Yönetici	9	12,33	13	6	15	2,6	255,83		
	Yönetici Değil	552	13,15	13	6	15	1,55	307,92		
	Toplam	606	13,11	13	6	15	1,56			
Entelektüel Uyarım	Birinci Düzey Yönetici	16	11,94	12	6	14	2,05	224,63	7,107	0,069
	Orta Düzey Yönetici	29	12,38	12	9	15	1,61	251,47		
	Üst Düzey Yönetici	9	13,33	14	11	15	1,22	352,78		
	Yönetici Değil	552	12,82	13	5	15	1,75	307,72		
	Toplam	606	12,78	13	5	15	1,75			

Tablo 4.6: (devam) Puanlar Bakımından İş Değerleri ve İşyeri Pozisyonu Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Toplam Değer Ölçeği	Birinci Düzey Yönetici	16	181,87	182	14 1	22 0	17,6 6	173,94	13,103	0,004
	Orta Düzey Yönetici	29	190,31	194	15 6	21 3	15	246,17		
	Üst Düzey Yönetici	9	193,44	190	17 8	21 1	11,5 4	272,89		
	Yönetici Değil	552	195,21	201	99	22 5	18,2 2	310,77		
	Toplam	606	194,6	199	99	22 5	18,1	1-4		

Tablo 4.7'de iş değerleri ve sektör türü arasındaki farklılığa ilişkin Mann Whitney U Testi sonuçları yer almaktadır. Toplam değer ölçeği puanı bakımından sektör türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Hizmet sektöründe yer alan katılımcıların toplam değer ölçeği puanı sanayi sektöründe olanlara göre düşüktür. Yaratıcılık, yönetim, başarı, estetik, prestij, çeşitlilik, fedakarlık ve entelektüel uyarım iş değerleri puanları bakımında sektör türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Hizmet sektöründe yer alan katılımcıların sözkonusu iş değer puanları, sanayi sektöründe yer alan katılımcılara göre düşüktür.

Tablo 4.7: Puanlar Bakımından İş Değerleri ve Sektör Türü Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

		Sektör Türü						Mann Whitney U Testi		
		n	Ort.	Medyan	Min	Max	Ss	Sıra Ort.	z	p
Yaratıcılık	Sanayi	302	13,29	14	4	15	1,7	331,27	-3,97	0,001
	Hizmet	304	12,69	13	3	15	2,01	275,91		
	Toplam	606	12,99	13	3	15	1,88			
Yönetim	Sanayi	302	12,76	13	5	15	2,07	360,04	-8,014	0,001
	Hizmet	304	11,37	12	5	15	2,36	247,33		
	Toplam	606	12,07	13	5	15	2,32			
Başarı	Sanayi	302	13,59	14	8	15	1,3	319	-2,239	0,025
	Hizmet	304	13,33	14	7	15	1,44	288,1		
	Toplam	606	13,46	14	7	15	1,38			
Çevre	Sanayi	302	13,32	13	7	15	1,4	297,66	-0,84	0,401
	Hizmet	304	13,36	14	4	15	1,6	309,3		
	Toplam	606	13,34	14	4	15	1,5			
Denetleyici İlişkileri	Sanayi	302	13,52	14	9	15	1,27	290,56	-1,874	0,061
	Hizmet	304	13,65	14	7	15	1,42	316,36		
	Toplam	606	13,59	14	7	15	1,35			
Yaşam Biçimi	Sanayi	302	13,34	13	7	15	1,38	308,36	-0,699	0,484
	Hizmet	304	13,26	13	5	15	1,45	298,67		
	Toplam	606	13,3	13	5	15	1,42			
Güvenlik	Sanayi	302	13,45	14	5	15	1,45	314,91	-1,64	0,101
	Hizmet	304	13,21	14	6	15	1,62	292,17		
	Toplam	606	13,33	14	5	15	1,54			
İş Arkadaşları	Sanayi	302	13,02	13	5	15	1,6	316,83	-1,906	0,057
	Hizmet	304	12,76	13	7	15	1,75	290,26		
	Toplam	606	12,89	13	5	15	1,68			
Estetik	Sanayi	302	13,13	13	5	15	1,72	347,95	-6,332	0,001
	Hizmet	304	12,12	12	5	15	2,13	259,34		
	Toplam	606	12,62	13	5	15	2			
Prestij	Sanayi	302	12,51	13	5	15	2,43	345,53	-5,954	0,001
	Hizmet	304	11,34	12	5	15	2,67	261,74		
	Toplam	606	11,92	13	5	15	2,62			
Bağımsızlık	Sanayi	302	13,28	13	8	15	1,42	313,68	-1,46	0,144
	Hizmet	304	13,02	13	4	15	1,73	293,39		
	Toplam	606	13,15	13	4	15	1,59			
Çeşitlilik	Sanayi	302	13	13	8	15	1,65	354,32	-7,22	0,001
	Hizmet	304	11,88	12	6	15	1,97	253,01		
	Toplam	606	12,44	13	6	15	1,9			
Ekonomik Getiri	Sanayi	302	13,66	14	7	15	1,38	307,98	-0,65	0,516
	Hizmet	304	13,56	14	4	15	1,5	299,05		
	Toplam	606	13,61	14	4	15	1,44			
Fedakarlık	Sanayi	302	13,27	13	6	15	1,51	321,32	-2,555	0,011
	Hizmet	304	12,95	13	6	15	1,6	285,79		
	Toplam	606	13,11	13	6	15	1,56			
Entelektüel Uyarım	Sanayi	302	13,16	14	5	15	1,55	341,09	-5,37	0,001
	Hizmet	304	12,4	13	6	15	1,85	266,15		
	Toplam	606	12,78	13	5	15	1,75			
Toplam Değer Ölçeği	Sanayi	302	198,3	202	127	225	17,59	342,93	-5,527	0,001
	Hizmet	304	190,91	192	99	225	17,88	264,33		
	Toplam	606	194,6	199	99	225	18,1			

4.6.3. Beş Faktör Kişilik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Kişilik özelliklerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.8’de gösterilmiştir. Tablo 4.8’de görüldüğü gibi Y Kuşağı mensuplarının en yüksek ortalamaya sahip kişilik özelliğinin deneyime açıklık ($X=3,75$) olduğu tespit edilmiştir. Diğer önemli kişilik özellikleri sırasıyla dışadönüklük ($X=3,72$), uyumluluk ($X=3,70$), sorumluluk ($X=3,69$) olmuştur. Nevrotiklik kişilik özelliği ise en düşük ortalamaya sahiptir ($X=2,90$).

Tablo 4.8: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Aritmetik Ortalama	Standart sapma
Dışa dönüklük	3,72	0,54
Uyumluluk	3,70	0,55
Sorumluluk	3,69	0,47
Nevrotiklik	2,90	0,49
Deneyime Açıklık	3,75	0,48

Tablo 4.9’da kişilik özellikleri ile cinsiyetler arasındaki farklılığa ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Deneyime açıklık puanı bakımından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların deneyime açıklık puanı erkeklere göre düşüktür. Dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevrotiklik puanı bakımından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$).

Tablo 4.9: Puanlar Bakımından Kişilik Özellikleri ve Cinsiyet Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

		Cinsiyetiniz						Mann Whitney U Testi		
		n	Mean	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort.	z	p
Dışa dönüklük	Kadın	188	30,1	30	18	40	4,32	313,2	-0,917	0,359
	Erkek	418	29,63	30	17	40	4,38	299,14		
	Toplam	606	29,78	30	17	40	4,37			
Uyumluluk	Kadın	188	33,73	34	21	45	4,99	317,06	-1,281	0,2
	Erkek	418	33,18	34	19	45	4,92	297,4		
	Toplam	606	33,35	34	19	45	4,95			
Sorumluluk	Kadın	188	32,85	33	23	43	4,3	289,06	-1,365	0,172
	Erkek	418	33,39	34	22	45	4,32	310		
	Toplam	606	33,22	33,5	22	45	4,31			
Nevrotiklik	Kadın	188	23,12	23	13	38	4,25	294,59	-0,843	0,399
	Erkek	418	23,31	23,5	12	35	3,86	307,51		
	Toplam	606	23,25	23	12	38	3,98			
Deneyime açıklık	Kadın	188	37,04	37	26	50	4,52	279,31	-2,286	0,022
	Erkek	418	37,76	38	20	50	4,95	314,38		
	Toplam	606	37,54	37	20	50	4,83			

Tablo 4.10’da kişilik özellikleri ile eğitim düzeyleri arasındaki farklılığa ilişkin Kruskal Wallis H Testi sonuçları yer almaktadır. Uyumluluk, sorumluluk, nevroitiklik ve deneyime açıklık puanları bakımından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Katılımcılardan lisansüstü mezunların uyumluluk puanı ilköğretim, genel lise, meslek lisesi, önlisans ve lisans mezunu olanlara göre; genel lise ve lisans mezunu olanların uyumluluk puanı meslek lisesi mezunu olanlara göre; genel lise ve lisans mezunlarının sorumluluk puanı meslek lisesi ve önlisans mezunu olanlara göre; meslek lisesi mezunlarının nevroitiklik puanı lisans ve lisansüstü mezunu olanlara göre; genel lise ve önlisans mezunu olanların nevroitiklik puanı ise lisansüstü mezunu olanlara göre; genel lise mezunlarının deneyime açıklık puanı ilköğretim ve lisans mezunu olanlara göre düşüktür.

Tablo 4.10: Puanlar Bakımından Kişilik Özellikleri ve Eğitim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		Eğitim						Kruskal Wallis H Testi		
		N	Mean	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort.	H	P
Dışa dönüklük	İlköğretim	88	29,67	30	20	40	4,3	301,49	0,95	0,967
	Genel Lise	225	29,72	30	17	39	4,47	299,74		
	Meslek Lisesi	103	29,88	30	17	40	4,49	311,91		
	Önlisans	62	30,13	30	20	38	4,1	315,37		
	Lisans	111	29,78	30	17	40	4,28	301,82		
	Lisansüstü	17	29,06	30	21	38	4,6	280,38		
	Toplam	606	29,78	30	17	40	4,37			
Uyumluluk	İlköğretim	88	33,52	34	23	42	4,85	312,66	39,937	0,001
	Genel Lise	225	32,78	33	21	44	4,98	281,6		
	Meslek Lisesi	103	35,35	37	22	44	4,24	377,97		
	Önlisans	62	33,94	34,5	20	43	4,75	328,35		
	Lisans	111	32,93	33	23	45	5,07	282,45		
	Lisansüstü	17	28,59	29	19	36	3,97	141,59		
	Toplam	606	33,35	34	19	45	4,95	6-2 6-5 5-3		
Sorumluluk	İlköğretim	88	33,82	34	23	43	3,94	330,46	37,768	0,001
	Genel Lise	225	32,44	32	22	42	4,09	269,38		
	Meslek Lisesi	103	34,76	35	23	45	3,96	367,4		
	Önlisans	62	34,44	35	24	43	4,51	361,09		
	Lisans	111	32,42	31	23	43	4,71	270,04		
	Lisansüstü	17	31,94	31	28	43	4,1	236,79		
	Toplam	606	33,22	33,5	22	45	4,31	2-4 2-3 5-4 5-3		
Nevrotiklik	İlköğretim	88	23,85	24	15	33	3,24	330,95	23,22	0,001
	Genel Lise	225	23,12	23	13	36	3,71	296,7		
	Meslek Lisesi	103	22,27	23	12	35	4,12	258,06		
	Önlisans	62	22,79	22,5	12	38	4,45	276,94		
	Lisans	111	23,73	25	12	34	4,38	332,94		
	Lisansüstü	17	26,29	27	20	34	3,65	431,32		
	Toplam	606	23,25	23	12	38	3,98	3-5 3-6 4-6 2-6		
Deneyime Açıklık	İlköğretim	88	38,55	39	27	50	5,01	338,29	23,298	0,001
	Genel Lise	225	36,39	36	20	47	4,66	262,84		
	Meslek Lisesi	103	37,61	37	26	48	4,72	308,61		
	Önlisans	62	37,76	38	27	48	4,43	310,39		
	Lisans	111	38,63	39	28	50	4,96	338,57		
	Lisansüstü	17	39,12	40	26	45	4,44	376,53		
	Toplam	606	37,54	37	20	50	4,83	2-1 2-5		

Tablo 4.11’de kişilik özellikleri ile işyeri pozisyonu arasındaki farklılığa ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları yer almaktadır. Sorumluluk puanı bakımından işyeri pozisyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Yönetici olmayanların sorumluluk puanı birinci düzey yöneticilere göre düşüktür.

Tablo 4.11: Puanlar Bakımından Kişilik Özellikleri ve İşyeri Pozisyonu Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		İşyeri Pozisyonu						Kruskal Wallis H Testi		
		n	Mean	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort.	H	p
Dışa dönüklük	Birinci Düzey Yönetici	16	29,75	30,5	20	36	4,52	309,38	1,857	0,603
	Orta Düzey Yönetici	29	31,17	30	17	40	6,17	346,21		
	Üst Düzey Yönetici	9	29,78	29	23	38	4,82	299,78		
	Yönetici Değil	552	29,7	30	17	40	4,24	301,15		
	Toplam	606	29,78	30	17	40	4,37			
Uyumluluk	Birinci Düzey Yönetici	16	35,88	36	30	42	3,96	390,88	6,724	0,081
	Orta Düzey Yönetici	29	34,48	34	21	45	6,22	334,6		
	Üst Düzey Yönetici	9	35,56	36	30	44	3,94	370,11		
	Yönetici Değil	552	33,18	34	19	44	4,89	298,25		
	Toplam	606	33,35	34	19	45	4,95			
Sorumluluk	Birinci Düzey Yönetici	16	36,06	36	29	41	3,15	427,13	17,908	0,001
	Orta Düzey Yönetici	29	35,07	37	25	43	5,31	375,97		
	Üst Düzey Yönetici	9	35,89	38	28	41	4,31	410,67		
	Yönetici Değil	552	33	33	22	45	4,23	294,36		
	Toplam	606	33,22	33,5	22	45	4,31	4-1		
Nevrotiklik	Birinci Düzey Yönetici	16	22,81	22,5	18	32	4,65	264,75	7,55	0,056
	Orta Düzey Yönetici	29	21,38	21	12	38	5,31	226,83		
	Üst Düzey Yönetici	9	22,56	22	16	30	4,3	260,67		
	Yönetici Değil	552	23,37	24	12	36	3,86	309,35		
	Toplam	606	23,25	23	12	38	3,98			
Deneyime Açıklık	Birinci Düzey Yönetici	16	37,5	37	31	50	4,58	286,16	1,38	0,71
	Orta Düzey Yönetici	29	38,72	39	29	48	5,76	338,67		
	Üst Düzey Yönetici	9	37,67	38	31	43	4	309,33		
	Yönetici Değil	552	37,47	37	20	50	4,8	302,06		
	Toplam	606	37,54	37	20	50	4,83			

Tablo 4.12’de kişilik özellikleri ile sektör türü arasındaki farklılığa ilişkin Mann Whitney U Testi sonuçları yer almaktadır. Nevrotiklik ve deneyime açıklık puanı bakımından sektör türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Hizmet sektöründe olanların nevroitiklik ve deneyime açıklık puanı sanayi sektöründe olanlara göre düşüktür.

Tablo 4.12: Puanlar Bakımından Kişilik Özellikleri ve Sektör Türü Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

		Sektör Türü						Mann Whitney U Testi		
		n	Mean	Median	Min	Max	Ss	Sıra Ort.	z	p
Dışa dönüklük	Sanayi	302	29,87	30	20	40	3,94	307,87	-0,615	0,539
	Hizmet	304	29,69	29	17	40	4,75	299,15		
	Toplam	606	29,78	30	17	40	4,37			
Uyumluluk	Sanayi	302	33,34	34	20	44	4,79	304,24	-0,103	0,918
	Hizmet	304	33,37	33	19	45	5,1	302,77		
	Toplam	606	33,35	34	19	45	4,95			
Sorumluluk	Sanayi	302	33,46	34	23	43	4,31	314,64	-1,565	0,118
	Hizmet	304	32,98	33	22	45	4,31	292,43		
	Toplam	606	33,22	33,5	22	45	4,31			
Nevrotiklik	Sanayi	302	23,64	24	14	34	3,66	322,97	-2,738	0,006
	Hizmet	304	22,86	23	12	38	4,25	284,15		
	Toplam	606	23,25	23	12	38	3,98			
Deneyime Açıklık	Sanayi	302	38,97	39	26	50	4,53	356,6	-7,456	0,001
	Hizmet	304	36,12	36	20	50	4,7	250,75		
	Toplam	606	37,54	37	20	50	4,83			

4.6.4. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Bulgular

İş Motivasyon ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler ise Tablo 4.13’de yer almaktadır. Tablo 4.13’de görüldüğü gibi hijyen/dışsal faktörler ($X=4,38$), motivasyon/içsel faktörlere ($X=4,35$) göre daha yüksek bir ortalamaya sahiptir.

Tablo 4.13: İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Hijyen/dışsal faktörler	4,38	0,53
Motivasyon/içsel faktörler	4,35	0,55

Tablo 4.14’de motivasyonel faktörler ile cinsiyetler arasındaki farklılığa ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Toplam motivasyon puanı bakımından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Erkeklerin toplam motivasyon puanı kadınlara göre düşüktür. Hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel faktörler puanı bakımından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Erkeklerin hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel faktörler puanı kadınlara göre düşüktür.

Tablo 4.14: Puanlar Bakımından Motivasyonel Faktörler ve Cinsiyet Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

		Cinsiyet						Mann Whitney U Testi		
		n	Mean	Medyan	Min	Max	Ss	Sıra Ort.	z	p
Hijyen/dışsal faktörler	Kadın	188	49,59	51	25	55	4,51	336,77	-3,146	0,002
	Erkek	418	47,62	49	23	55	6,27	288,54		
	Toplam	606	48,23	50	23	55	5,85			
Motivasyon/içsel faktörler	Kadın	188	31,16	32	21	35	3,28	328,54	-2,374	0,018
	Erkek	418	30,19	31	14	35	4,07	292,24		
	Toplam	606	30,49	31	14	35	3,86			
Toplam Motivasyon	Kadın	188	80,76	82	47	90	7,26	334,9	-2,964	0,003
	Erkek	418	77,81	81	45	90	9,71	289,38		
	Toplam	606	78,72	82	45	90	9,12			

Tablo 4.15’de motivasyonel faktörler ile eğitim düzeyleri arasındaki farklılığa ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları yer almaktadır. Toplam motivasyon puanı bakımından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). İlköğretim mezunlarının toplam motivasyon puanı genel lise ve lisansüstü mezunu olanlara göre; meslek lisesi mezunu olanların toplam motivasyon puanı ise genel lise mezunu olanlara göre düşüktür. Hijyen/dışsal faktörler puanı bakımından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Meslek lisesi mezunlarının hijyen/dışsal faktörler puanı genel lise mezunu olanlara göre düşüktür. Motivasyon/içsel faktörler puanı bakımından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). İlköğretim mezunlarının motivasyon/içsel faktörler puanı genel lise mezunu olanlara göre düşüktür.

Tablo 4.15: Puanlar Bakımından Motivasyonel Faktörler ve Eğitim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		Eğitim						Kruskal Wallis H Testi		
		n	Mean	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort.	H	p
Hijyen/dışsal faktörler	İlköğretim	88	46,24	48,5	23	55	7,55	265,35	14,761	0,011
	Genel Lise	225	49,32	51	30	55	4,66	328,29		
	Meslek Lisesi	103	47,27	48	28	55	5,77	266,36		
	Önlisans	62	49	50	33	55	5,21	320,43		
	Lisans	111	47,95	50	25	55	6,39	302,8		
	Lisansüstü	17	49,18	51	32	55	5,96	340,71		
	Toplam	606	48,23	50	23	55	5,85	3-2		
Motivasyon/içsel faktörler	İlköğretim	88	29,09	31	14	35	4,84	255,66	13,448	0,02
	Genel Lise	225	31,04	32	15	35	3,33	322,49		
	Meslek Lisesi	103	30,16	31	18	35	3,74	282,42		
	Önlisans	62	30,95	32	21	35	3,47	319,59		
	Lisans	111	30,39	31	20	35	4,05	304,17		
	Lisansüstü	17	31,41	33	22	35	4,03	364,47		
	Toplam	606	30,49	31	14	35	3,86	1-2		
Toplam Motivasyon	İlköğretim	88	75,33	78,5	45	90	11,97	262,76	14,821	0,011
	Genel Lise	225	80,36	82	53	90	7,43	327,27		
	Meslek Lisesi	103	77,43	79	49	90	8,71	269,42		
	Önlisans	62	79,95	82	56	90	7,93	317,63		
	Lisans	111	78,33	82	47	90	9,77	303,2		
	Lisansüstü	17	80,59	84	54	90	9,55	356,62		
	Toplam	606	78,72	82	45	90	9,12	1-2 1-6 3-2		

Tablo 4.16’da motivasyonel faktörler ile işyeri pozisyonu arasındaki farklılığa ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları yer almaktadır. Toplam motivasyon puanı bakımından işyeri pozisyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p < 0,05$). Hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel faktör puanları bakımından işyeri pozisyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p < 0,05$).

Tablo 4.16: Puanlar Bakımından Motivasyonel Faktörler ve İşyeri Pozisyonu Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		İşyeri Pozisyonu						Kruskal Wallis H Testi		
		n	Mean	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort.	H	p
Hijyen/dışsal faktörler	Birinci Düzey Yönetici	16	47,56	48	39	55	4,83	260,31	1,513	0,679
	Orta Düzey Yönetici	29	49,07	49	39	55	5,13	323,5		
	Üst Düzey Yönetici	9	48,33	51	40	52	4,21	281,17		
	Yönetici Değil	552	48,21	50	23	55	5,94	304,07		
	Toplam	606	48,23	50	23	55	5,85			
Motivasyon/içsel faktörler	Birinci Düzey Yönetici	16	31,06	31,5	25	35	2,89	314,19	0,534	0,911
	Orta Düzey Yönetici	29	30,79	33	21	35	3,95	324,86		
	Üst Düzey Yönetici	9	30,89	32	26	35	2,76	303,11		
	Yönetici Değil	552	30,45	31	14	35	3,9	302,07		
	Toplam	606	30,49	31	14	35	3,86			
Toplam Motivasyon	Birinci Düzey Yönetici	16	78,63	79	64	90	7,34	277,75	0,788	0,852
	Orta Düzey Yönetici	29	79,86	82	60	89	8,31	324,17		
	Üst Düzey Yönetici	9	79,22	83	68	87	6,38	292,61		
	Yönetici Değil	552	78,66	82	45	90	9,26	303,34		
	Toplam	606	78,72	82	45	90	9,12			

Tablo 4.17’de motivasyonel faktörler ile sektör türü arasındaki farklılığa ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Toplam motivasyon puanı bakımından sektör türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Sanayi sektöründe olanların toplam motivasyon puanı hizmet sektöründe olanlara göre düşüktür. Hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel faktör puanları bakımından sektör türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Sanayi sektöründe olanların hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel faktör puanları hizmet sektöründe olanlara göre düşüktür.

Tablo 4.17: Puanlar Bakımından Motivasyonel Faktörler ve Sektör Türü Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

		Sektör Türü						Mann Whitney U Testi		
		n	Mean	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort.	z	p
Hijyen/dışsal faktörler	Sanayi	302	46,87	49	23	55	6,52	267,08	-5,119	0,001
	Hizmet	304	49,59	51	25	55	4,73	339,68		
	Toplam	606	48,23	50	23	55	5,85			
Motivasyon/içsel faktörler	Sanayi	302	29,7	31	14	35	4,26	271,3	-4,538	0,001
	Hizmet	304	31,28	32	21	35	3,25	335,49		
	Toplam	606	30,49	31	14	35	3,86			
Toplam Motivasyon	Sanayi	302	76,56	80	45	90	10,1	265,5	-5,332	0,001
	Hizmet	304	80,87	83	47	90	7,45	341,25		
	Toplam	606	78,72	82	45	90	9,12			

4.7. ANALİZ

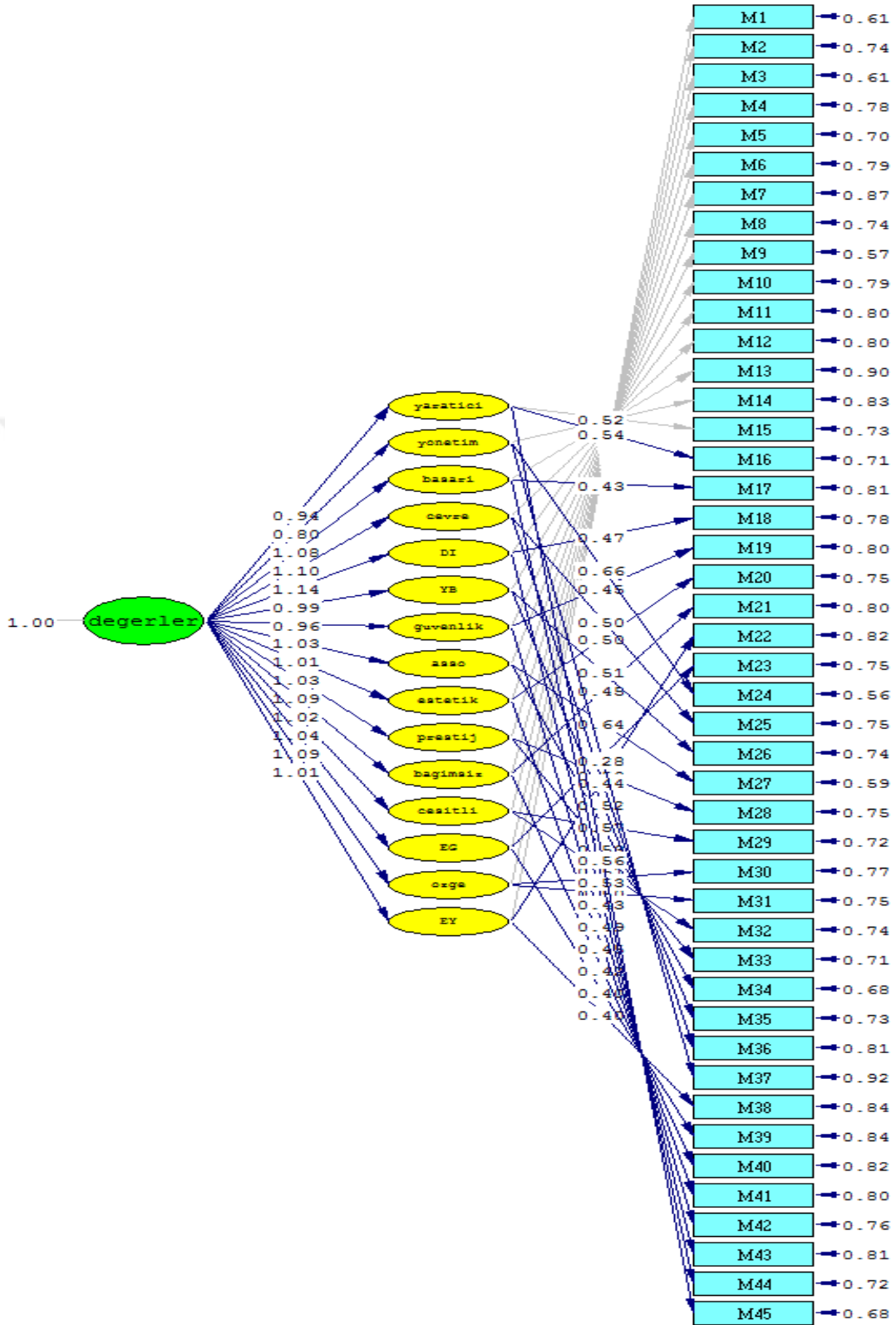
4.7.1. Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

İş değerleri ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizi: Veriler, İş Değer Ölçeği aracılığı ile toplanmıştır. Ölçekte 45 madde yer almaktadır ve 15 alt boyutun yer alması planlanmaktadır. Toplam katılımcı sayısı 606'dır. Daha önce faktör yapısı belirlenmiş ölçeğin bu yapısının doğrulanıp doğrulanmadığı birinci ve ikinci düzey Doğrulamalı Faktör Analizi ile incelenmiştir.

İlk analizde, ölçeğin 15 alt boyutuna ait 45 maddelik yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek amacıyla DFA uygulanmıştır. Uygulanan ilk DFA'da istatistiksel olarak anlamlı olmayan t değerine sahip maddeler incelenmiştir. Yapılan incelemeye göre anlamlı olmayan t değerine sahip hiçbir maddeye rastlanmamıştır. Bu nedenle tüm maddeler ölçekteki yerini korumuştur. Path diagramı Şekil 4.1'de yer almaktadır.

Uyum indeksleri $\chi^2=3813.00$, $X^2/sd= 4.12$, $RMSEA=0.079$, $CFI=0.91$, $IFI=0.91$, $NNFI=0.91$ ve $NFI=0.90$ olarak bulunmuştur. Bu ölçeğin faktöryel yapısını gösteren modelin gözlenen değişkenleriyle faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren katsayılar incelendiğinde, tüm katsayıların yeterli düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. DFA ile hesaplanan uyum istatistikleri dikkate alındığında, ölçeğin daha önce belirlenen yapısının toplanan verilerle yüksek düzeyde uyum sağladığına karar verilmiştir.

Şekil 4.1: İş Değer Ölçeğine ait Path Diagramı



Maddelere ait regresyon ve t değerlerine Tablo 4.18’de yer verilmiştir.

Tablo 4.18: İş Değer Ölçeğine ait Regresyon ve T Değerleri

Maddeler	Regresyon değerleri	t değerleri	Maddeler	Regresyon değerleri	t değerleri
M1	0,48	13,26	M24	0,46	9,69
M2	0,42	16,22	M25	0,49	15,93
M3	0,46	14,26	M26	0,42	15,71
M4	0,53	16,43	M27	0,54	15,10
M5	0,46	15,30	M28	0,39	16,04
M6	0,48	16,52	M29	0,68	15,69
M7	0,36	16,78	M30	0,60	16,66
M8	0,32	15,30	M31	0,34	16,41
M9	0,42	16,52	M32	0,34	15,89
M10	0,33	16,78	M33	0,47	15,59
M11	0,35	16,61	M34	0,40	16,15
M12	0,32	16,56	M35	0,56	15,51
M13	0,36	17,15	M36	0,37	16,64
M14	0,33	15,89	M37	0,33	16,78
M15	0,31	15,72	M38	0,35	16,83
M16	0,36	15,46	M39	0,34	17,05
M17	0,35	16,28	M40	0,33	16,89
M18	0,33	16,36	M41	0,30	15,84
M19	0,31	16,51	M42	0,34	16,17
M20	0,32	15,04	M43	0,39	16,76
M21	0,35	16,69	M44	0,40	14,63
M22	0,37	16,62	M45	0,40	15,08
M23	0,39	16,34			

Tablo 4.18. incelendiğinde, elde edilen regresyon katsayılarının ve t değerlerinin anlamlı olduğu ($t > 1,92$) ve modelin doğrulandığı belirlenmiştir.

Tablo 4.19: İş Değerleri Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu

Güvenilirlik Analizi		
Boyut	Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Yaratıcılık	0,74	3
Yönetim	0,66	3
Başarı	0,68	3
Çevre	0,71	3
Denetleyici İlişkileri	0,72	3
Yaşam Biçimi	0,63	3
Güvenlik	0,65	3
İş Arkadaşları	0,72	3
Estetik	0,68	3
Prestij	0,75	3
Bağımsızlık	0,70	3
Çeşitlilik	0,62	3
Ekonomik Getiri	0,68	3
Fedakarlık	0,71	3
Entelektüel Uyarım	0,73	3
Toplam	0,94	45

İş değerleri ölçeğine ilişkin güvenilirliğin belirlenmesi için iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach alfa değeri hesaplanmıştır. Yaratıcılık boyutuna ait alfa değeri 0,74, yönetim boyutuna ait alfa değeri 0,66, başarı boyutuna ait alfa değeri 0,68, çevre boyutuna ait alfa değeri 0,71, denetleyici ilişkileri boyutuna ait alfa değeri olduğu 0,72, yaşam biçimi boyutuna ait alfa değeri 0,63, güvenlik boyutuna ait alfa değeri 0,65, iş arkadaşları boyutuna ait alfa değeri 0,72, estetik boyutuna ait alfa değeri 0,68, prestij boyutuna ait alfa değeri 0,75, bağımsızlık boyutuna ait alfa değeri 0,70, çeşitlilik boyutuna ait alfa değeri 0,62, ekonomik getiri boyutuna ait alfa değeri 0,68, özge boyutuna ait alfa değeri 0,71 ve entelektüel uyarım boyutuna ait alfa değeri 0,73 belirlenmiştir. Ölçeğin bütününe ait alfa değeri ise 0,94 olarak belirlenmiştir. Tezbaşaran (1997), likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek bir güvenilirlik katsayısının olabildiğince 1'e yakın olması gerektiğini ifade etmektedir (Tezbaşaran, 1997: 47; Kalaycı, 2010, 405). Bu sonuçlara göre araştırma için kullanılan ölçme aracının güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

Beş faktör kişilik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizi:

Literatürde yaygın olarak kullanılan kişilik ölçeği, Alkan (2007), tarafından dilimize uyarlanmış, ölçeğin güvenilirlik çalışması yapılmış, güvenilirlik katsayısı 0,87 olarak bulunmuştur. Faktör çözümlemesi orijinal ölçeğin faktör yapısına tamamen uygun 5 faktör olarak ortaya koyulmuştur. Alt ölçek güvenilirlik katsayıları, dışadönüklük, 0,89; uyumluluk, 0,67; sorumluluk, 0,79; nevroitiklik, 0,79 ve deneyime açıklık, 0,79 olarak tespit edilmiştir (Gümüş, 2009: 141-142). Bu amaçla geçerlilik ve güvenilirliği önceden test edilmiş olan ölçek için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmamıştır.

Tablo 4.20’de kişilik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizine yer verilmiştir.

Tablo 4.20: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu

Güvenirlik Analizi		
	Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Dışadönüklük	0,77	8
Uyumluluk	0,72	9
Sorumluluk	0,75	9
Nevrotiklik	0,79	8
Deneyime Açıklık	0,73	10
Toplam	0,75	44

Kişilik ölçeğine ilişkin güvenilirliğin belirlenmesinde için iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach alfa değeri hesaplanmıştır. Dışadönüklük boyutuna ait alfa değeri 0,77; uyumluluk boyutuna ait alfa değeri 0,72, sorumluluk boyutuna ait alfa değeri 0,75, nevroitiklik boyutuna ait alfa değeri 0,79, deneyime açıklık boyutuna ait alfa değeri olduğu 0,73 belirlenmiştir. Ölçeğin bütününe ait alfa değeri ise 0,75 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre araştırma için kullanılan ölçme aracının güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

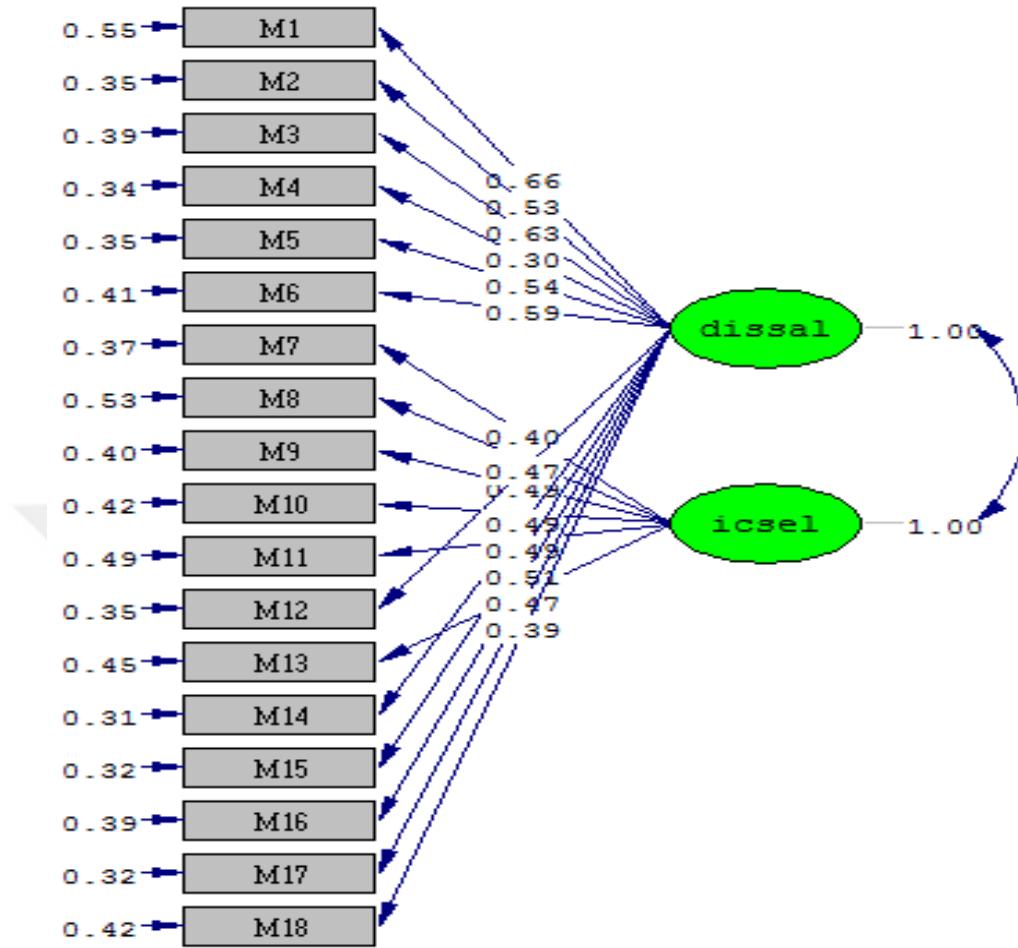
Motivasyon ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizi: Veriler, ölçeğin uyarlanması amacıyla motivasyon ölçeği aracılığı ile toplanmıştır. Ölçekte 18 madde ve 2 faktörün yer alması planlanmaktadır. Toplam katılımcı sayısı 606’dır. Daha önce

faktör yapısı belirlenmiş ölçeğin bu yapısının doğrulanıp doğrulanmadığı birinci ve ikinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ile incelenmiştir.

İlk olarak, ölçeğin iki boyutuna ait 18 maddelik yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek amacıyla DFA uygulanmıştır. Uygulanan ilk DFA'da istatistiksel olarak anlamlı olmayan t değerine sahip maddeler incelenmiştir. Yapılan incelemeye göre anlamlı olmayan t değerine sahip hiçbir maddeye rastlanmamıştır. Ancak içsel motivasyon faktörünün toplam puan üzerindeki hata varyansı negatif değer almaktadır. Dolayısıyla ikinci düzey DFA gerçekleştirilememiştir. Maddeler ölçekteki yerini koruyarak birinci düzey DFA tekrar edilmiştir. Path diagramı Şekil 4.2'de yer almaktadır.

Uyum indeksleri $\chi^2=1073.01$, $X^2/sd= 3.77$, $RMSEA=0.075$, $CFI=0.91$, $IFI=0.91$, $NNFI=0,90$ ve $NFI=0,91$ olarak bulunmuştur. Bu ölçeğin faktöryel yapısını gösteren modelin gözlenen değişkenleriyle faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren katsayılar incelendiğinde, tüm katsayıların yeterli düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. DFA ile hesaplanan uyum istatistikleri dikkate alındığında, ölçeğin daha önce belirlenen yapısının toplanan verilerle yüksek düzeyde uyum sağladığına karar verilmiştir.

Şekil 4.2: İş Motivasyonu Ölçeğine ait Path Diagramı



Maddelere ait regresyon ve t değerlerine Tablo 4.21’de yer verilmiştir.

Tablo 4.21: İş Motivasyonu Ölçeğine ait Regresyon ve T Değerleri

Maddeler	Regresyon değerleri	t değerleri	Maddeler	Regresyon değerleri	t değerleri
M1	0,67	18,01	M10	0,52	16,22
M2	0,67	18,11	M11	0,47	14,09
M3	0,71	19,47	M12	0,48	16,65
M4	0,46	11,40	M13	0,54	16,39
M5	0,68	18,39	M14	0,51	17,82
M6	0,68	18,27	M15	0,49	17,48
M7	0,55	14,02	M16	0,51	16,83
M8	0,63	7,01	M17	0,48	17,01
M9	0,61	16,01	M18	0,51	13,01

Tablo 4.21 incelendiğinde, elde edilen regresyon katsayılarının ve t değerlerinin anlamlı olduğu ($t > 1,92$) ve modelin doğrulandığı belirlenmiştir.

Motivasyon/içsel faktörü değişkenliği en çok M8 (İşte başarılı olan şeyler) de (0,63) en az ise M11 de (Kişisel gelişme fırsatları) (0,47) açıklanmıştır. Hijyen/dışsal faktörü değişkenliği en çok M3 (Çalışma koşulları) (0,71) en az M4 (Denetim derecesi ve niteliği) (0,46) de açıklanmıştır.

Tablo 4.22: Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu

Güvenirlik Analizi		
Boyut	Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Motivasyon/içsel Boyut	0,83	6
Hijyen/dışsal Boyut	0,87	12
Toplam	0,91	18

Motivasyon ölçeğine ilişkin güvenilirliğin belirlenmesi için iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach alfa değeri hesaplanmıştır. Dışsal boyuta ait alfa değeri 0,87 ve içsel boyuta ait alfa değeri 0,83 belirlenmiştir. Ölçeğin bütününe ait alfa değeri ise 0,91'dir. Bu sonuçlara göre araştırma için kullanılan ölçme aracının güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

4.7.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Bu bölümde araştırmanın hipotezlerine ilişkin yapılan analizler yer almaktadır. Araştırmaya ait hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon Analizi, Beş Büyük Kişilik Özelliği (5 özellik), İş Değerleri Ölçeği (15 alt boyut) ve İş Motivasyonu Ölçeği (hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel faktörler) arasındaki anlamlı ilişkileri göstermiştir.

Tablo 4.23'de kişilik ölçeği boyutları iş değer ölçeği boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon testi sonuçları yer almaktadır

Tablo 4.23: Kişilik Ölçeği Boyutları ile İş Değer Ölçeği Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Testi Sonuçları

		Dışa dönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Nevrotiklik	Deneyime açıklık
Entelektüel Uyarım	r	0,052	-,081	0,006	,182	,333
	p	0,197	0,056	0,878	0,001	0,001
	n	606	606	606	606	606
Fedakarlık	r	0,054	0,069	0,054	,103	,213
	p	0,183	0,088	0,188	0,011	0,001
	n	606	606	606	606	606
Ekonomik Getiri	r	0,052	0,043	,080	0,011	,119
	p	0,204	0,285	0,051	0,779	0,003
	n	606	606	606	606	606
Çeşitlilik	r	0,044	-,139	-0,029	,260	,313
	p	0,281	0,001	0,474	0,001	0,001
	n	606	606	606	606	606
Bağımsızlık	r	,117	-0,028	0,004	,116	,224
	p	0,004	0,494	0,931	0,004	0,001
	n	606	606	606	606	606
Prestij	r	-0,032	-,152	-0,053	,297	,255
	p	0,43	0,001	0,196	0,001	0,001
	n	606	606	606	606	606
Estetik	r	0,059	-0,058	-0,001	,200	,353
	p	0,15	0,153	0,976	0,001	0,001
	n	606	606	606	606	606
Güvenlik	r	0,05	0,021	0,058	,130	,225
	p	0,224	0,602	0,157	0,001	0,001
	n	606	606	606	606	606
Yaşam Biçimi	r	,117	0,033	,080	,086	,239
	p	0,004	0,422	0,051	0,054	0,001
	n	606	606	606	606	606
Denetleyici İlişkileri	r	0,007	0,015	0,029	,085	0,045
	p	0,867	0,708	0,475	0,056	0,274
	n	606	606	606	606	606
Çevre	r	0,049	0,023	,088	,083	,177
	p	0,226	0,569	0,053	0,052	0,001
	n	606	606	606	606	606
Başarı	r	,115	0,061	0,076	,082	,228
	p	0,005	0,131	0,06	0,053	0,001
	n	606	606	606	606	606
Yönetim	r	0,033	-,122	-0,053	,210	,321
	p	0,41	0,003	0,193	0,001	0,001
	n	606	606	606	606	606
Yaratıcılık	r	,120	0,008	0,054	,143	,386
	p	0,003	0,842	0,184	0,001	0,001
	n	606	606	606	606	606
İş Arkadaşları	r	0,043	0,023	0,032	,134	,223
	p	0,29	0,571	0,436	0,001	0,001
	n	606	606	606	606	606

N =606

Sonuçlar yorumlanırken anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kullanılmıştır. $*p < 0,05$ olması durumunda anlamlı bir ilişkinin olduğu, $**p > 0,05$ olması durumunda ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir. Normal dağılımdan gelmeyen değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken Spearman's Korelasyon Katsayısından yararlanılmıştır.

Korelasyon katsayısı (r), iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini ölçen bir değer olup -1 ile +1 arasında bir değer alabilir. Eğer r değeri, -1'e yakın değerler alıyor ise değişkenler arasında negatif yönde, +1'e yakın değerler alıyor ise pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenir, r değeri sıfıra yakın değerler alıyor ise iki değişken arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varılır. Genel olarak, 0,1 ile 0,3 arasındaki korelasyona zayıf, 0,3 ile 0,5 arasındaki korelasyona orta kuvvette, 0,5 ile 0,8 arasındaki korelasyona güçlü, 0,8'den daha büyük bir korelasyona ise çok güçlü korelasyon adı verilir (İslamoğlu, Alnaçık, 2014: 347)

Tablo 4.23. incelendiğinde, sorumluluk kişilik özelliği ile iş değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Bunun sonucunda H3 hipotezi red edilmiştir.

Dışadönüklük kişilik özelliği ile dört iş değeri (bağımsızlık, yaşam biçimi, başarı ve yaratıcılık) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiler sırasıyla $r = 0,117$ (dışadönüklük ile bağımsızlık), $r = 0,117$ (dışadönüklük ile yaşam biçimi), $r = 0,115$ (dışadönüklük ile başarı) ve $r = 0,120$ (dışadönüklük ile yaratıcılık) güçlü değildir (zayıf) ve pozitif yönlüdür. Bunun sonucu H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Uyumluluk kişilik özelliği ile üç iş değeri (çeşitlilik, prestij ve yönetim) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiler sırasıyla $r = -0,139$ (uyumluluk ile çeşitlilik), $r = -0,152$ (uyumluluk ile prestij) ve $r = -0,12$ (uyumluluk ile yönetim) güçlü değildir (zayıf) ve negatif yönlüdür. Bunun sonucu H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Nevrotiklik kişilik özelliği ile 10 iş değeri (entelektüel uyarım, fedakarlık, çeşitlilik, bağımsızlık, prestij, estetik, güvenlik, yönetim, yaratıcılık, iş arkadaşları) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiler sırasıyla $r = 0,182$ (nevrotiklik ile entelektüel uyarım), $r = 0,103$ (nevrotiklik ile fedakarlık), $r = 0,260$ (nevrotiklik ile çeşitlilik), $r = 0,116$ (nevrotiklik ile bağımsızlık), $r = 0,297$

(nevrotiklik ile prestij), $r=0,200$ (nevrotiklik ile estetik), $r=0,130$ (nevrotiklik ile güvenlik), $r=0,210$ (nevrotiklik ile yönetim), $r=0,143$ (nevrotiklik ile yaratıcılık), $r=0,134$ (nevrotiklik ile iş Arkadaşları) güçlü değildir (zayıf) ve pozitif yönlüdür. Bunun sonucu H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Benzer şekilde deneyime açıklık kişilik özelliği ile 14 iş değeri (entelektüel uyarım, fedakarlık, ekonomik getiri, çeşitlilik, bağımsızlık, prestij, estetik, güvenlik, yaşam biçimi, çevre, başarı, yönetim, yaratıcılık, iş arkadaşları) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiler sırasıyla $r=0,333$ (deneyime açıklık ile entelektüel uyarım), $r=0,313$ (deneyime açıklık ile çeşitlilik), $r=0,353$ (deneyime açıklık ile estetik), $r=0,321$ (deneyime açıklık ile yönetim) ve $r=0,386$ (deneyime açıklık ile yaratıcılık) iş değerleri ile orta kuvvette olup pozitif yönlüdür. $r=0,213$ (deneyime açıklık ile fedakarlık), $r=0,224$ (deneyime açıklık ile bağımsızlık), $r=0,255$ (deneyime açıklık ile prestij), $r=0,225$ (deneyime açıklık ile güvenlik), $r=0,239$ (deneyime açıklık ile yaşam biçimi), $r=0,228$ (deneyime açıklık ile başarı), $r=0,223$ (deneyime açıklık ile iş arkadaşları), $r=0,177$ (deneyime açıklık ile çevre), $r=0,119$ (deneyime açıklık ile ekonomik getiri) güçlü değildir (zayıf) ve pozitif yönlüdür. Bunun sonucu H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuçlara göre kişilik özellikleri ile iş değerlerinin anlamlı ilişkiler sergilediği tespit edilmiştir. Bu nedenle H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.24'de kişilik ölçeği boyutları ile hijyen/dışsal faktörler ve motivasyon/içsel faktör boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.24: Kişilik Ölçeği Boyutları ile Hijyen/Dışsal Faktörler ve Motivasyon/İçsel Faktör Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Testi Sonuçları

		Hijyen/dışsal faktörler	Motivasyon/içsel faktörler
Dışa dönüklük	r	0,055	0,061
	p	0,18	0,136
	n	606	606
Uyumluluk	r	-,186	-,127
	p	0,001*	0,002*
	n	606	606
Sorumluluk	r	-,139	-0,066
	p	0,001*	0,106
	n	606	606
Nevrotiklik	r	0,072	0,077
	p	0,078	0,06
	n	606	606
Deneyime Açıklık	r	-0,047	-0,067
	p	0,246	0,098
	n	606	606

N =606

Tablo 4.24’de uyumluluk kişilik özelliği ile hem hijyen/dışsal faktörler puanı hem de motivasyon/içsel faktörler puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu ilişki güçlü değildir ve negatif yönlüdür. $r=-,186$ (uyumluluk ile hijyen/dışsal faktörler), $r=-,127$ (uyumluluk ile motivasyon/içsel faktörler). Bunun sonucunda H10 hipotezi kabul edilmiştir.

Sorumluluk kişilik özelliği ile hijyen/dışsal faktörler puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki güçlü değildir ve negatif yönlüdür ($r=-0,139$). Sorumluluk puanı arttıkça hijyen/dışsal faktörler puanı azalmaktadır. Bunun sonucunda H9 hipotezi kabul edilmiştir

Diğer kişilik özellikleri dışadönüklük, nevrotiklik ve deneyime açıklık iş motivasyonu boyutları içsel ve dışsal motivasyonel faktörler ile anlamlı bir ilişki içinde olmamıştır. Bunun sonucunda H8, H11 ve H12 hipotezleri red edilmiştir. Kişilik özellikleri ile iş motivasyonu anlamlı ilişkiler sergilediği için H7 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.25’de iş değer ölçeği boyutları ile hijyen/dışsal faktörler ve motivasyon/içsel faktör boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.25: İş Değer Ölçeği Boyutları İle Hijyen/Dışsal Faktörler ve Motivasyon/İçsel Faktörler Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Testi Sonuçları

		Hijyen/dışsal faktörler	Motivasyon/içsel faktörler
Yaratıcılık	r	,099	,133
	p	0,051	0,001*
	n	606	606
Yönetim	r	0,058	0,064
	p	0,156	0,116
	n	606	606
Başarı	r	,201	,204
	p	0,001*	0,001*
	n	606	606
Çevre	r	,203	,190
	p	0,001*	0,001*
	n	606	606
Denetleyici İlişkileri	r	,182	,168
	p	0,001*	0,001*
	n	606	606
Yaşam Biçimi	r	,166	,162
	p	0,001*	0,001*
	n	606	606
Güvenlik	r	,204	,188
	p	0,001*	0,001*
	n	606	606
İş Arkadaşları	r	,172	,157
	p	0,001*	0,001*
	n	606	606
Estetik	r	,108	,100
	p	0,008*	0,014*
	n	606	606
Prestij	r	,101	0,077
	p	0,013*	0,06
	n	606	606
Bağımsızlık	r	,179	,192
	p	0,001*	0,001*
	n	606	606
Çeşitlilik	r	,090	,106
	p	0,026*	0,009*
	n	606	606
Ekonomik Getiri	r	0,067	,108
	p	0,099	0,008*
	n	606	606
Fedakarlık	r	,125	0,079
	p	0,002*	0,053
	n	606	606
Entelektüel Uyarım	r	,120	,148
	p	0,003*	0,001*
	n	606	606

N =606

Tablo 4.25’de görüldüğü gibi, yönetim değeri ile hem motivasyon/içsel hem de hijyen/dışsal her iki faktör puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$). Yaratıcılık ve ekonomik getiri değeri ile hijyen/dışsal faktörler puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$). Prestij ve fedakarlık değeri ile motivasyon/içsel faktörler puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$).

İş değerlerinden başarı, çevre, denetleyici ilişkileri, yaşam biçimi, güvenlik, iş arkadaşları, estetik, prestij, bağımsızlık, çeşitlilik, fedakarlık, entelektüel uyarım ile hijyen/dışsal faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Sözkonusu ilişkiler zayıf ve pozitif yönlüdür. Güvenlik ($r=,204$), çevre ($r=,203$) ve başarı ($r=,201$) üç iş değeri hijyen/dışsal faktörler ile diğer iş değerlerine göre biraz daha güçlü ilişki içindedir. Bunun sonucunda H14 hipotezi kabul edilmiştir.

İş değerlerinden yaratıcılık, başarı, çevre, denetleyici ilişkiler, yaşam biçimi, güvenlik, iş arkadaşları, estetik, bağımsızlık, çeşitlilik, ekonomik getiri ve entelektüel uyarım ile motivasyon/içsel faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Sözkonusu ilişkiler zayıf ve pozitif yönlüdür. Başarı ($r=,204$) iş değeri motivasyon/içsel faktörler ile diğer iş değerlerine göre biraz daha güçlü ilişki içindedir. Bunun sonucunda H15 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre iş değerleri ile iş motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğu için H13 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11, H12, H13, H14 ve H15 hipotezlerine ilişkin analiz ve sonuçları Tablo 4.26’da toplu halde görülebilir.

Tablo 4.26: Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırma Soruları	İlgili hipotez	Veri ögeleri	Kabul/Red
Kişilik özellikleri ile iş değerleri arasında ilişki var mıdır?	H1: Kişilik özellikleri ile iş değerleri arasında olumlu bir ilişki vardır	Kişilik özellikleri ile iş değerleri	Kabul
	H2: Dışadönüklük kişilik özelliği ile iş değerleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	Dışadönüklük ile iş değerleri	Kabul
	H3: Sorumluluk kişilik özelliği ile iş değerleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	Sorumluluk ile iş değerleri	Red
	H4: Uyumluluk kişilik özelliği ile iş değerleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	Uyumluluk ile iş değerleri	Kabul
	H5: Nevrotiklik kişilik özelliği ile iş değerleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	Nevrotiklik ile iş değerleri	Kabul
	H6: Deneyime açıklık kişilik özelliği ile iş değerleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	Deneyime açıklık ile iş değerleri	Kabul
Kişilik özellikleri ile iş motivasyonu arasında ilişki var mıdır?	H7: Kişilik özellikleri ile iş motivasyonu (hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel) arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kişilik özellikleri ile iş motivasyonu	Kabul
	H8: Dışadönüklük kişilik özelliği ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel ve hijyen/dışsal faktörler) arasında olumlu bir ilişki vardır.	Dışadönüklük ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel ve hijyen/dışsal faktörler)	Red
	H9: Sorumluluk kişilik özelliği ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel ve hijyen/dışsal faktörler) arasında olumlu bir ilişki vardır	Sorumluluk ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel ve hijyen/dışsal faktörler)	Kabul
	H10: Uyumluluk kişilik özelliği ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel faktörler) arasında olumlu bir ilişki vardır.	Uyumluluk ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel ve hijyen/dışsal faktörler)	Kabul
	H11: Nevrotiklik kişilik özelliği ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel ve hijyen/dışsal faktörler) arasında olumlu bir ilişki vardır.	Nevrotiklik ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel ve hijyen/dışsal faktörler)	Red
	H12: Deneyime açıklık kişilik özelliği ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel ve hijyen/dışsal faktörler) arasında olumlu bir ilişki vardır.	Deneyime açıklık ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel ve hijyen/dışsal faktörler)	Red
İş değerleri ile iş motivasyonu arasında ilişki var mıdır?	H13: İş değerleri ile iş motivasyonu arasında olumlu bir ilişki vardır.	İş değerleri ile iş motivasyonu	Kabul
	H14: İş değerleri ile iş motivasyonu (hijyen/dışsal faktörler) arasında olumlu bir ilişki vardır.	İş değerleri ile iş motivasyonu (hijyen/dışsal faktörler)	Kabul
	H15: İş değerleri ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel faktörler) arasında olumlu bir ilişki vardır.	İş değerleri ile iş motivasyonu (motivasyon/içsel faktörler)	Kabul

4.7.3. Modelin Test Edilmesi

Modelin test edilebilmesi için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin yalnızca derecesi gösterildiğinden, bağımsız değişkenlerin (Beş Büyük Kişilik Özellikleri: 5 boyut ile İş Değer Ölçeği: 15 alt boyutunun) bağımlı değişkende (İş Motivasyonu: hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel faktörler) meydana gelen değişime etkisini ortaya çıkarmak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bir bağımlı birden fazla bağımsız değişken olduğu için bu yöntem tercih edilmiştir. Araştırma için belirlenen bağımsız değişkenlerin modele anlamlı katkı verenlerin adım adım modele dahil edilmesiyle bu metod uygulanmıştır.

Araştırmanın kişilik özellikleri ile iş değerleri iş motivasyonu üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahiptir şeklinde kurulan H16 hipotezini test etmek için Tablo 4.27’de regresyon analizi model özeti verilmiştir.

Tablo 4.27: Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu

Model Özeti ^h										
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Tahmin Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R ² Değişimi	F Değişimi	df 1	df 2	Sig. F Değişimi	
7	,378 ^e	,143	,133	8,49312	,007	4,830	1	598	,028	1,584
a. Bağımlı değişken: Toplam Motivasyon										

R=0,378, R²=0,143 olarak tespit edilmiştir. R² regresyon analizinde modelin açıklama gücü olarak ifade edilir. R² değeri toplam motivasyondaki yani bağımlı değişkendeki değişkenliğin (varyansın) yüzde 14’ünün modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını (kişilik özellikleri ve iş değerleri) göstermektedir. Bu durumda kişilik özellikleri ile iş değerleri iş motivasyonunu etkilemektedir. Bu değerlerin düşük çıkması iş motivasyonunun bağımsız değişkenler tarafından açıklanamayan değişkenliğin (varyansın) başka bağımsız değişkenler tarafından da etkilenebileceğini düşündürmektedir (İslamoğlu, Alnıaçık, 2014: 372).

Oluşturulan regresyon modeline ilişkin Anova sonuçlarına Tablo 4.28’de yer verilmiştir.

Tablo 4.28: Çoklu Regresyon Analizi ANOVA Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık
7	Regresyon	7185,411	7	1026,487	14,230	0,000
	Hata terimi	43135,567	598	72,133		
	Toplam	50320,979	605			
a. Bağımlı değişken: Toplam Motivasyon						

Anova Testi oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını (bağımlı değişkeni tahmin etmede) değerlendirir. Tablo 4.28’de, toplam motivasyon ölçeği puanları ile bağımsız değişkenler arasındaki model anlamlıdır ($p < 0,05$).

Modele ilişkin bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni tahmine katkılarına Tablo 4.29’da yer verilmiştir.

Tablo 4.29: Çoklu Regresyon Analizi Bağımlı Değişken (Toplam Motivasyon) Üzerindeki Etkiler Tablosu

	Standartlaştırılmış katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	Korelasyonlar			Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Zero - order	Partial	Part	Hata payı	VIF
Sabit	66,604	4,709		14,145	,000					
Güvenlik	,996	,283	,168	3,516	,000	,212	,142	,133	,627	1,594
Deneyime Açıklık(Kişilik Özelliği)	-,333	,081	-,176	-4,085	,000	-,113	-,165	-,155	,771	1,298
Uyumluluk(Kişilik Özelliği)	-,388	,077	-,211	-5,055	,000	-,157	-,202	-,191	,826	1,211
Dışadönüklük (Kişilik Özelliği)	,361	,087	,173	4,146	,000	,078	,167	,157	,826	1,211
Başarı	,841	,338	,127	2,489	,013	,197	,101	,094	,551	1,815
Çeşitlilik	-,507	,222	-,106	-2,286	,023	,042	-,093	-,087	,672	1,489
Çevre	,640	,291	,105	2,198	,028	,193	,090	,083	,627	1,595
a. Bağımlı değişken: Toplam Motivasyon										

Toplam motivasyon puanları üzerinde iş değerleri ölçeğinden güvenlik, başarı, çevre ve çeşitlilik; kişilik özelliklerinden ise deneyime açıklık, uyumluluk ve dışadönüklük anlamlı bir etkiye sahiptir ($p < 0,05$).

Kişilik özelliklerinden deneyime açıklık (-0,176) ve uyumluluk (-0,211); iş değerlerinden çeşitlilik (-0,106) puanları toplam iş motivasyonu negatif olarak etkilemekte; aynı şekilde iş değerlerinden güvenlik (0,168), başarı (0,127) ve çevre (0,105), kişilik özelliklerinden ise dışadönüklük (0,173), toplam iş motivasyonu üzerinde pozitif bir etki yaratmaktadır.

Motivasyon Ölçeğinin iki alt boyutu çoklu regresyon analizi sonuçları incelediğinde;

Hijyen/dışsal faktörler ile regresyon analizi sonuçlarına Tablo 4.30'da yer verilmiştir.

Tablo 4.30: Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu (Hijyen/Dışsal Faktörler)

Model Özeti ^h										
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std.Tahmin Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R ² Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Sig. F Değişimi	
7	,371 ^g	,137	,127	5,46637	,007	4,917	1	598	,027	1,609
a. Bağımlı değişken: Hijyen/dışsal faktörler										

R=0,371, R²=0,137 olarak tespit edilmiştir. R² değeri hijyen/dışsal faktör yani bağımlı değişkendeki değişkenliğin (varyansın) yüzde 14'ünün modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını (kişilik özellikleri ve iş değerleri) göstermektedir.

Oluşturulan regresyon modeline ilişkin Anova sonuçlarına Tablo 4.31'de yer verilmiştir.

Tablo 4.31: Çoklu Regresyon Analizi ANOVA Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık
7	Regresyon	2847,798	7	406,828	13,615	0,000
	Hata terimi	17868,928	598	29,881		
	Toplam	20716,726	605			
a. Bağımlı değişken: Hijyen/dışsal faktörler						

Hijyen/dışsal faktör boyutu puanları ile bağımsız değişkenler arasındaki model anlamlıdır (p<0,05).

Kişilik özelliklerinin ve iş değerlerinin hijyen/dışsal faktörler üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan çoklu regresyon sonuçları Tablo 4.32'de yer almaktadır.

Tablo 4.32: Çoklu Regresyon Analizi Bağımlı Değişken (Hijyen/Dışsal Faktörler) Üzerindeki Etkiler Tablosu

	Standartlaştırılmış katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	Korelasyonlar			Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Std. Hata				Beta	Zero-order	Partial	Part	Hata payı
(Constant)	44,005	2,989		14,724	,000					
Güvenlik	,573	,187	,151	3,055	,002	,185	,124	,116	,593	1,687
Uyumluluk(Kişilik Özelliği)	-,279	,050	-,236	-5,622	,000	-,175	-,224	-,214	,821	1,218
Deneyime Açıklık(Kişilik Özelliği)	-,209	,052	-,172	-3,979	,000	-,128	-,161	-,151	,770	1,298
Dışadönüklük(Kişilik Özelliği)	,235	,056	,176	4,201	,000	,067	,169	,160	,825	1,213
Başarı	,570	,203	,134	2,803	,005	,162	,114	,106	,630	1,588
Çeşitlilik	-,466	,151	-,151	-3,089	,002	,013	-,125	-,117	,602	1,662
İş Arkadaşları	,376	,169	,108	2,217	,027	,136	,090	,084	,611	1,636
a. Bağımlı değişken: Hijyen/dışsal faktörler										

Hijyen/dışsal faktörler boyutu puanları üzerinde iş değerleri ölçeğinden güvenlik, başarı, iş arkadaşları ve çeşitlilik; kişilik özelliklerinden ise deneyime açıklık, uyumluluk ve dışadönüklük anlamlı bir etkiye sahiptir ($p < 0,05$).

Kişilik özelliklerinden deneyime açıklık (-0,172) ve uyumluluk (-0,236); iş değerlerinden çeşitlilik (-0,151) puanları hijyen/dışsal faktörleri negatif olarak; aynı şekilde iş değerlerinden güvenlik (0,151), başarı (0,134) ve iş arkadaşları (0,108), kişilik özelliklerinden ise dışadönüklük (0,176), hijyen/dışsal faktörleri pozitif olarak etkilemektedir.

Motivasyon/içsel faktörler ile regresyon analizi sonuçlarına Tablo 4.33’de yer verilmiştir.

Tablo 4.33: Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu (Motivasyon/içsel Faktörler)

Model Özeti ^a											
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Tahmin Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson	
					R ² Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Sig. F Değişimi		
6	,340 ^f	,116	,107	3,65061	,006	4,197	1	599	,041	1,601	

R=0,340, R²=0,116 olarak tespit edilmiştir. R² değeri motivasyon/içsel faktör yani bağımlı değişkendeki değişkenliğin (varyansın) yüzde 12’sinin modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını (kişilik özellikleri ve iş değerleri) göstermektedir.

Oluşturulan regresyon modeline ilişkin Anova sonuçlarına Tablo 4.34’de yer verilmiştir.

Tablo 4.34: Çoklu Regresyon Analizi ANOVA Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık
6	Regresyon	1044,617	6	174,103	13,064	,000 ^g
	Hata terimi	7982,823	599	13,327		
	Total	9027,441	605			

a. Bağımlı değişken: Motivasyon/içsel faktörler

Motivasyon/içsel faktör boyutu puanları ile bağımsız değişkenler arasındaki model anlamlıdır (p<0,05).

Kişilik özelliklerinin ve iş değerlerinin motivasyon/içsel faktörler üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan çoklu regresyon sonuçları Tablo 4.35’de yer almaktadır.

Tablo 4.35: Çoklu Regresyon Analizi Bağımlı Değişken (Motivasyon/İçsel Faktörler) Üzerindeki Etkiler Tablosu

	Standartlaştırılmış katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	Korelasyonlar			Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Zero - order	Parti al	Part	Hata payı	VIF
(Constant)	22,651	2,010		11,267	,000					
Başarı	,341	,143	,122	2,392	,017	,220	,097	,092	,571	1,752
Deneyime Açıklık(Kişilik Özelliği)	-,134	,034	-,168	-3,988	,000	-,073	-,161	-,153	,833	1,200
Güvenlik	,341	,120	,136	2,852	,004	,219	,116	,110	,648	1,543
Dışadönüklük(Kişilik Özelliği)	,130	,037	,147	3,466	,001	,082	,140	,133	,826	1,211
Uyumluluk(Kişilik Özelliği)	-,106	,032	-,135	-3,305	,001	-,105	-,134	-,127	,884	1,132
Çevre	,254	,124	,099	2,049	,041	,210	,083	,079	,637	1,569

a. Bağımlı değişken: Motivasyon/içsel faktörler

Motivasyon/içsel faktör puanları üzerinde iş değerleri ölçeğinden güvenlik, başarı ve çevre ile kişilik özelliklerinden deneyime açıklık, uyumluluk ve dışadönüklük anlamlı bir etkiye sahiptir ($p < 0,05$).

Kişilik özelliklerinden deneyime açıklık (-0,168) ve uyumluluk (-0,135) puanları motivasyon/içsel faktörleri negatif olarak etkilemektedir. Aynı şekilde iş değerlerinden güvenlik (0,136), başarı (0,122) ve çevre (0,99), kişilik özelliklerinden ise dışadönüklük (0,147) motivasyon/içsel faktörleri pozitif olarak etkilemektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak H16 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesine kullanılan metodoloji incelemesiyle başlanması gerekir. Araştırma için veriler anket aracılığıyla toplanmıştır. Ankette iki bağımsız değişken (kişilik özellikleri ve iş değerleri) ile bir bağımlı değişken iş motivasyonu (hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel faktörler) hakkında veri toplanmıştır. Araştırma için belirlenen örneklem Ankara ilinde çeşitli faaliyet alanında çalışan Y Kuşağı çalışanlarından oluşmaktadır. Veri analizi, SPSS istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Lisrel'de ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Daha önce faktör yapıları belirlenmiş ölçeklerin bu yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon analizi, modeli test etmek amacıyla çok değişkenli regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Araştırmanın ilk korelasyon analizi kişilik özellikleri ile iş değerleri arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; dışadönüklük kişilik özelliği ile dört iş değeri; nevroitiklik kişilik özelliği ile on iş değeri; deneyime açıklık kişilik özelliği ile ondört iş değeri arasında zayıf (güçlü olmayan) ve pozitif yönlü; uyumluluk kişilik özelliği ile üç iş değeri arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Sorumluluk kişilik özelliği ile iş değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu sonuca göre H3, hipotezi red edilmiştir, H1, H2, H4, H5, H6 hipotezi kabul edilmiştir. Genel olarak kişilik özellikleri ve iş değerleri arasında güçlü olmayan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

İkinci korelasyon analizi kişilik özellikleri ile iş motivasyonu (hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel) arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, sadece iki kişilik özelliğinin uyumluluk ve sorumluluğun iş motivasyonu ile ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer kişilik özellikleri deneyime açıklık, dışadönüklük ve nevroitikliğin iş motivasyonu ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Uyumluluk özelliği ile hem hijyen/dışsal faktörler puanı hem de motivasyon/içsel faktörler puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Sorumluluk özelliği ile hijyen/dışsal faktörler puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki güçlü değildir ve negatif yönlüdür. Bu sonuca bağlı olarak, H8, H11 ve H12 hipotezleri red; H7, H9 ve H10 hipotezleri kabul

edilmiştir. Genel olarak kişilik özellikleri ve iş motivasyonu arasında güçlü olmayan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır

Bir diğer korelasyon analizi iş değerleri ve iş motivasyonu (hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel) arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre hijyen/dışsal faktörler 15 iş değerinden 12'siyle ilişkili bulunmuştur. Bunlar başarı, çevre, denetleyici ilişkileri, yaşam biçimi, güvenlik, iş arkadaşları, estetik, prestij, bağımsızlık, çeşitlilik, fedakarlık, entelektüel uyarımdır. Bu ilişkiler zayıf ve pozitif yönlüdür. Güvenlik ($r=,204$), çevre ($r=,203$) ve başarı ($r=,201$) iş değerleri hijyen/dışsal faktörler ile diğer iş değerlerine göre biraz daha güçlü ilişki içindedir.

Motivasyon/içsel faktörler 15 iş değerinden 12'siyle istatistiksel olarak anlamlı ilişkili bulunmuştur. Bunlar yaratıcılık, başarı, çevre, denetleyici ilişkiler, yaşam biçimi, güvenlik, iş arkadaşları, estetik, bağımsızlık, çeşitlilik, ekonomik getiri ve entelektüel uyarım. Bu ilişkiler zayıf ve pozitif yönlüdür. Başarı ($r=,204$), çevre ($r=,190$) ve güvenlik ($r=,188$) iş değerleri motivasyon/içsel faktörler ile diğer iş değerlerine göre biraz daha güçlü ilişki içindedir. Yönetim değeri ile hem motivasyon/içsel hem de hijyen/dışsal her iki faktör puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$). Bu sonuca bağlı olarak H13, H14, H15 hipotezleri kabul edilmiştir. Genel olarak iş değerleri ile iş motivasyonu arasında güçlü olmayan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Araştırmanın modelini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. İlk regresyon analizi kişilik özellikleri ile iş değerleri tarafından toplam iş motivasyonu üzerinde meydana gelen değişkenliği ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Sonuçlara göre, değişkenlik (varyans) $R^2=0,143$ yaklaşık (% 14) olarak tespit edilmiştir. Bu değer kişilik özellikleri ve iş değerlerinin iş motivasyonunu etkilediğini ancak bunun düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Toplam motivasyon puanları üzerinde iş değerleri ölçeğinden güvenlik, başarı, çevre ve çeşitlilik ile kişilik özelliklerinden deneyime açıklık, uyumluluk ve dışadönüklük anlamlı bir etkiye sahip olmaktadır ($p<0,05$). İş değerlerinden güvenlik (0,168), başarı (0,127) ve çevre (0,105) ile kişilik özelliklerinden dışadönüklük (0,173), toplam iş motivasyonunu pozitif olarak etkilemektedir.

İkinci regresyon analizi seti motivasyon ölçeğinin alt boyutlarıyla gerçekleştirilmiştir. Motivasyon ölçeğinin iki alt boyutu hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel faktörler bağımlı değişken olarak ayrı ayrı bağımsız değişkenler iş değerleri ve kişilik özellikleri ile çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Belirleyici değişkenler hijyen/dışsal faktörlerde değişkenliği (varyans) $R^2=0,137$ yaklaşık (% 14) hesaplamıştır. Hijyen/dışsal faktör boyutu puanları üzerinde iş değerleri ölçeğinden güvenlik, başarı, iş arkadaşları ve çeşitlilik ile kişilik özelliklerinden deneyime açıklık, uyumluluk ve dışadönüklük anlamlı bir etkiye sahiptir ($p<0,05$). İş değerlerinden güvenlik (0,151), başarı (0,134) ve iş arkadaşları (0,108) ile kişilik özelliklerinden dışadönüklük (0,176) hijyen/dışsal faktörleri pozitif olarak etkilemektedir.

Belirleyici değişkenler motivasyon/içsel faktörlerde değişkenliği (varyansı) $R^2=0,116$ yaklaşık (% 12) hesaplamıştır. Kişilik özellikleri ve iş değerlerinin bu faktördeki etkisi toplam motivasyondaki etkisi gibi düşük düzeydedir. Motivasyon/içsel faktör puanları üzerinde iş değerleri ölçeğinden güvenlik, başarı ve çevre ile kişilik özelliklerinden deneyime açıklık, uyumluluk ve dışadönüklük anlamlı bir etkiye sahiptir ($p<0,05$). İş değerlerinden güvenlik (0,136), başarı (0,122) ve çevre (0,99) ile kişilik özelliklerinden dışadönüklük (0,147) motivasyon/içsel faktörleri pozitif olarak etkilemektedir.

Özetle, hem toplam iş motivasyonunda hem de motivasyon/içsel faktörler boyutunda iş değerlerinden güvenlik (zor zamanlarda bile garanti sağlayan bir iş yapmak), başarı (iyi bir iş yaptığında başarı hissi yaşamak), çevre (güzel, keyifli; kirli, gürültülü, çok sıcak ve soğuk olmayan iş koşullarında çalışmak) ile kişilik özelliklerinden dışadönüklük; hijyen/dışsal faktörler boyutunda güvenlik, başarı, iş arkadaşları iş değerleri ile kişilik özelliklerinden dışadönüklük pozitif belirleyiciler olmuştur. Deneyime açıklık ve uyumluluk özellikleri regresyon modellerinde negatif belirleyici olmuştur. Bu sonuca bağlı olarak H16 hipotezi kabul edilmiştir. Kişilik özellikleri ile iş değerleri iş motivasyonunu etkilemektedir.

TARTIŞMA

Yapılan araştırmanın sonuçları ile ilgili olarak ilk genel değerlendirme, Y Kuşağının kişilik özelliklerinin ve iş değerlerinin iş motivasyonu üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmış olmasıdır. Bu araştırmanın sonuçları, kişiliğin ve motive edilen davranış üzerinde değerlerin ortak etkilerine dair değerli bilgiler vermektedir. Kişilik özellikleri ile iş değerleri toplam iş motivasyonu üzerinde meydana gelen değişkenliği (varyans) yaklaşık yüzde 14 olarak açıklayabilmektedir. Belirleyici değişkenler hijyen/dışsal faktörlerde değişkenliği yaklaşık yüzde 14, motivasyon/içsel faktörlerde değişkenliği yaklaşık yüzde 12 hesaplamıştır. Bu değerler kişilik özellikleri ve iş değerlerinin iş motivasyonunu etkilediğini ancak bunun düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Literatürde yapılan çalışmalarda, Furnham vd. (1999), kişilik özellikleri ve iş tatmininin çeşitli yönleri arasında teorik olarak anlamlı bir ilişki bulmuştur. Motivasyon ve hijyen faktör üzerindeki değişkenliği yaklaşık yüzde 20 ve yüzde 30 olarak tespit etmişlerdir. Furnham vd. (2002)'de yaptıkları çalışmada ise, bireylerin kişiliklerinin iş ortamında önemli olarak algıladıkları işe ilişkin unsurlar üzerindeki etkisinin oldukça sınırlı olduğunu vurgulamışlar ve değişkenlik oranı yaklaşık yüzde 5 olarak açıklanmıştır (Furnham, 2002: 1331). Furnham vd. (2002), çalışmalarının devam eden ikinci bölümünde ise yüzde 8 ile yüzde 13 olarak (varyans) değişkenliği açıklamışlardır. Furnham vd. (2009), kişilik özellikleri ve demografik değişkenlerin motivasyon ve iş doyumuna katkısını incelediği çalışmalarında ise, motivasyon değişkenliğini yüzde 9 ile yüzde 15 arasında tespit etmişlerdir. Bu değerlendirmeler sonucunda, bireylerin iş ortamlarında önemli olarak algıladıkları işe ilişkin unsurlar ile kişilik özellikleri yeterince güçlü bir ilişkiye sahip görünmemektedir. Kişilik özelliklerinin en iyi ihtimalle iş motivasyonu ile ilgili sonuçlara ortalama düzeyde katkısı olduğu literatürdeki bulgular kadar bu çalışmanın sonuçları tarafından da desteklenmiş olmaktadır.

Araştırmanın sonuçları ile ilgili ikinci bir değerlendirme Y Kuşağı çalışanın uyumluluk ve sorumluluk kişilik özelliklerinin iş motivasyonu ile ilişkisi olduğunun tespitidir. Uyumluluk özelliği ile hem hijyen/dışsal hem de motivasyon/içsel faktörler; sorumluluk özelliği ile hijyen/dışsal faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişki ortaya çıkmıştır. Furnham vd. (2002)'de sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerini hijyen/dışsal yanı sıra motivasyon/içsel faktörlerle; Furnham vd. (2009), uyumluluk kişilik özelliğini Herzber vd. (1959), Çift Faktör teorisinde (hijyen/dışsal faktörler) karşılık gelen güvenlik ve iş koşulları faktörü ile sorumluluk kişilik özelliğini ise kişisel gelişim ve uyarım (motivasyon/içsel faktörler) ilişkili bulmuşlardır. Judge ve Ilies (2002) göre, sorumluluk ve nevroitiklik özellikleri motivasyon ile ilişkilidir; Barrick and Mount (1991), sorumluluk özelliği iş yeterliliğinin ve performansın güçlü bir belirleyicisidir; Barrick, Mount ve Strauss (1993)'de, sorumluluk ve performans arasındaki ilişkinin aracısı olarak amaç belirleme motivasyon yapısını incelemiştir. Sorumluluğun amaç belirleme ve amaçlara bağlı olma eğilimini daha yüksek bulmuşlardır. Gellatly (1996), beklenti motivasyonunu, sorumluluk ile performans arasındaki ilişkinin aracısı olarak incelemiş, sorumluluğun beklenti ile ilişkili olduğunu keşfetmiştir (belirli bir hedef veya performans seviyesine ulaşmada başarı beklentileri) (Parks, 2007: 26). Salgado (1997) çalışmasında sorumluluğun iş performansının iyi bir kişilik göstergesi olduğunu bulmuştur (Furnham, 2002: 1338). Sorumluluk sahibi bireyler, başarı odaklıdır. Doğalarının bir gereği olarak fırsatları yakalamaya ve işe karşı daha sorumlu olmaya isteklidirler (Furnham vd., 2009: 776). Bu araştırmada ulaşılan sonuçlar ile literatürdeki çalışmalar arasındaki tutarsızlık çalışmada kullanılan örneklem farklılıklarından kaynaklanabilir.

Bu araştırmada Y Kuşağı katılımcılarının dışadönüklük kişilik özelliğinin hem toplam motivasyonda, hem de hijyen/dışsal ve motivasyon/içsel faktörü alt boyutlarında önemli bir pozitif belirleyici, deneyime açıklık ve uyumluluk özelliğinin ise negatif belirleyici olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmadan elde edilen dışadönüklüğün motivasyon/içsel faktörlerle olan ilişkisi Furnham vd. (1999; 2002) dışadönüklük kişilik özelliği için tespit ettikleri ile paralel düzeydedir. Furnham vd. (1999; 2002)'de yaptığı çalışmalarda dışadönüklüğü motivasyon/içsel faktörler (başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme gibi) ile ilişkili bulmuştur. Dışadönük özelliğine sahip bireylerin çalıştıkları örgütte işin bu faktörlerle karakterize edilen ve daha fazla tatmin sağlayan yönüyle ilgilendiği söylenebilir. Amabile vd. (1994), dışsal motivasyon eğimli kişinin olumlu bir kişilik özelliği olarak dışadönüklük ile ilgili olduğunu vurgulamıştır. Çeşitli çalışmalarda dışadönüklerin içedönüklerden daha çok övülme/takdire (tanınma) duyarlı olduğunu göstermiştir. McCord ve Wakefield (1981), bir sınıf çalışmasında

dışadönüklerin performansları ile orantılı, potansiyel ödüllerin hatırlatılmasıyla teşvik edildiklerini ve övgüyle daha iyisini yapmaya gayret sarfettiklerini göstermişlerdir (Furham, 1999: 1041).

Araştırmadaki dışadönüklük ve hijyen/dışsal (denetim, kişilerarası ilişkiler, fiziksel çalışma koşulları, maaş ve ek olanaklar, şirket politikaları ve idari uygulamalar, ve iş güvenliği gibi) faktörler arasındaki ilişki, dışadönüklerin işin bazı dışsal yönlerine karşı duyarlı olabileceğini göstermektedir. Dışadönüklerin ücret artışı ve ek olanaklar biçimindeki ödüller ve başkalarıyla ile etkileşim fırsatları gibi bir işin belli dışsal yönlerine yüksek değer verdiğini gösteren çeşitli çalışmalar vardır (Örneğin, Eysenck ve Eysenck, 1985; Furnham ve Heaven, 1999; Furnham vd., 2002: 1332). Bu durumda dışadönüklerin hem hijyen, hem de motivasyon faktörleriyle ilişkisine dair, örgüt içinde hijyen faktörlerin yeterince yerine getirilmemiş olabileceğini ve bu durumda kişilerin odaklarını daha fazla güç ve statü kazanma, kendini gerçekleştirme ile sonuçlanan yüksek derecedeki ihtiyaçlara kaydırabilecekleri şeklinde bir değerlendirme yapılabilir (Furnham, 2009:775).

Araştırmada iş değerlerinin büyük çoğunluğu iş motivasyonu ile ilişkili bulunmuştur. Güvenlik, çevre, iş değerleri hijyen/dışsal faktörler ile; başarı iş değeri ise hem hijyen/dışsal faktörler hem de motivasyon/içsel faktörler ile diğer iş değerlerine göre biraz daha güçlü ilişki içindedir. Dubinsky vd. (1997), başarı değerini içsel motivasyonla, (Feather 1995; Dubinsky vd., 1997), güvenlik değerini dışsal motivasyonla ilişkili bulmuştur. Bu sonuçlar literatür sonucunu desteklemektedir. Ancak bizim araştırmamızda başarı değeri içsel faktörlerin yanında dışsal faktörlerle de ilişkili olmuştur. Bunu katılımcıların çalıştıkları işyerinde başarılı olmaları durumunda işe ilişkin her iki içsel ve dışsal faktörlerin daha etkili biçimde kullanılmasını arzu ettikleri şeklinde değerlendirmek mümkündür. Locke ve Henne (1986)'nin, değerleri motivasyon için merkezi bir unsur/bileşen olarak tanımlaması, Rokeach'ın değerleri kendine özgü bir motivasyon unsuru olarak tasvir etmesi, bu araştırmanın sonuçlarındaki iş değerlerinin iş motivasyonu ile ilişkili olması zayıfda olsa sonucunu destekler niteliktedir. Ancak iş motivasyonu ile ilişkili olan diğer iş değerleri de göz ardı edilmemelidir. Literatürle bu değerler açısından farklılık örneklemin farklılığından, kültürden, içinde buldukları iş kolundan kaynaklanabilir.

Regresyon sonuçları da Y Kuşağı çalışanlarının iş değerlerinden güvenlik, başarı ve çevrenin hem toplam motivasyonun hem de motivasyon/içsel faktör alt boyutunun önemli bir pozitif belirleyicileri olduğunu göstermiştir. Güvenlik ve başarı, iş arkadaşları değeri ile hijyen/dışsal faktörler boyutunda etkili olmuştur. Bu durumda iş statüsü düşük olanlar güvenlik ve çevre gibi düşük mertebedeki ihtiyaçları sağlama ve bunun gerçekleşmesiyle odaklarını başarıya doğru kaydırma çabası içinde olabilirler.

Araştırmada Y Kuşağı çalışanının dışadönüklük kişilik özelliği ile başarı, çevre, güvenlik ve iş arkadaşları iş değerlerinin, iş hayatında hem hijyen/dışsal hem de motivasyon/içsel faktörlerle iş motivasyonunun sağlamlasında önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Her iki iş motivasyon boyutu Y Kuşağı için önem arz etmektedir. Literatürde ve popüler basında Y Kuşağının kişilik özellikleri, iş değerleri ve iş motivasyonu ile ilgili farklı sonuçlar yer almaktadır. Örneğin, ABD’de Twenge (2000), yaptığı çalışmada nevrotilik; Twenge (2001)’de, dışadönüklük; Smith vd. (2011), sorumluluk ve uyumluluk; Wong vd. (2008), sorumluluk özelliklerinin artış gösterdiğini bulmuşlardır. Yapılan bu araştırma da Y Kuşağı çalışanlarının kişilik özelliklerini literatürle desteklemiştir. Dışadönük kişilik özelliğine sahip bireyler konuşkan, girişken, candan ve sosyal ortamlarda olmaktan zevk alırlar. Arkadaşları ile zaman geçirme istekleri yüksek olan dışadönük Y Kuşağı mensupları toplumsal, iyimser, hırslı, iddialı, ödül arayan ve enerjiktirler (içedönük, utangaç, sessiz, mantıksız) (Parks, 2007: 6) ve sosyal etkileşimden yoksul işlerde zayıf yetenekli olabilirler (Bauer, Erdoğan, 2012: 115). Robinson (2007), dışadönüklük kişilik özelliğini başarı, iş arkadaşları ve yaşam biçimi iş değerleri ile; (Leuty, Hansen, 2012), iş ortamı (çevre) ; (Katz, 2011; Bering vd. 2004) iş arkadaşları (kişi ve kişilerarası ilişkilere verilen önem) iş değerleriyle ilişkili bulmuştur. Sonuçlar literatürü desteklemektedir. Ancak yapılan bu araştırmada dışadönüklük özelliğinin güvenlik iş değerine de önem verdiği tespit edilmiştir. Yine Y Kuşağının değerleri ile yapılan çalışmalarda: (Murpy, 2007; Broadbridge vd. 2007; Dereli ve Toruntay, 2013; Hauw ve Vos, 2010), hedef ve başarı odaklı olmak; (Lyons vd. 2005; Terjesen, 2007; Gürsoy vd. 2008), başkaları ile etkileşim (iş arkadaşları) iş değerleri, (Lyons, 2007), güvenlik; (Terjesen vd. 2007; Chen ve Choi, 2008), stressiz bir çalışma ortamı (çevre); (Lub vd. 2012), entelektüel uyarım; (Real, Mitnik ve Maloney, 2010; Dereli ve Toruntay 2013) yaratıcılık; (Eriş vd. 2013; Cennamo ve

Gardner, 2008), bağımsızlık, Y Kuşağının önem verdiği değerler olmuştur. Yapılan araştırmanın sonuçları bu noktada diğer çalışmalarla örtüşmektedir.

Literatürde ve popüler basında, Y Kuşağının gerçekte içsel ya da dışsal motivasyona önem verip vermediği konusunda anlaşmazlık vardır. Bristow vd. (2011), Y Kuşağı çalışanlarının içsel motivasyonları dışsal motivasyondan daha önemli bulduklarını belirtirken, Montana ve Petit (2008), Y Kuşağının dışsal motivasyonlara, içsel motivasyondan daha önem verdiğini bulmuşlardır (Camille, 2014: 44). Bu araştırmamızda ise Y Kuşağının hem hijyen/dışsal hem de motivasyon/içsel faktörlere önem verdiğini ortaya çıkarmıştır.

İncelenen araştırmalarda da belirtildiği gibi Y kuşağı: Wong vd. (2008) kariyer ilerlemesi, katılımcı bir iş ortamı, Yusoff ve Kian (2013), terfi, tanınma, başarı; Leahy, McGinly, Tompson ve Weese (2011), yeni bir şeyler öğrenmekten keyif almak; Eisner (2005), kendini geliştirmek; Kultalahti ve Viitala (2015), sorumluluk (ilginç zorlu ve çeşitli görevler almak) gibi içsel motivasyon faktörleri, Yusoff ve Kian (2013), iş koşulları, şirket politikaları, ücret ve ek olanaklar; Leahy, McGinly, Tompson ve Weese (2011), güvenlik; Kultalahti ve Viitala (2015), amirin davranışı/ilişkiler, iş-yaşam dengesi, çalışma saatlerinde esneklik, statü gibi dışsal motivasyon faktörlere önem vermektedir. Araştırmamızın sonuçları da Y Kuşağı çalışanın, Herzberg vd. (1959) Çift Faktör Teorisine dayanan her iki iş motivasyon alt boyutuna önem verdiğini ortaya çıkarmıştır.

ÖNERİLER

Bugün Y Kuşağı çalışanın organizasyon içinde yer alması ve almaya da devam etmesi iş hayatında bu kuşağı anlamaya yönelik yeni araştırmaların yapılmasına yol açmaktadır. Bu kuşakla ilgili gerek literatürde gerekse yaygın basında çeşitli araştırmalar ve bilgiler mevcuttur. Ancak literatürde kişilik özellikleri ile iş değerlerinin birlikte iş motivasyonu üzerindeki etkilerini inceleyen/analiz eden araştırma sayısı son derece azdır. Bu çalışmayla literatürdeki bu boşluk giderilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla mevcut araştırmada Y Kuşağı çalışanın kişilik özellikleri ve iş değerlerinin iş motivasyonuna etkisi araştırılmış ve Y Kuşağı literatürüne yeni bir katkı sağlanmıştır.

Bu açıdan, araştırmadan elde edilen sonuçlara dayanarak işletme yöneticilerine ve insan kaynakları yöneticilerine bazı önerilerin sunulması mümkün olacaktır.

İşletmeler hijyen/içsel ve motivasyon/dışsal iş motivasyon faktörlerine odaklanarak, Y Kuşağının performansını artırabilirler. Ayrıca sadece hijyen/dışsal faktörlerin iyileştirilmesine odaklanan iş stratejilerinin tek başına bireysel farklılıkların etkisini dikkate almadan çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik çalışmalarda başarılı olma ihtimalleri düşüktür. Farklı çalışanların, belirli ödüllere farklı değer atfetmesi muhtemeldir. Kişinin değerleri ile örgütün değerleri arasında bir uyum sözkonusu ise kişi örgüte yarar sağlayacak amaçlar belirler ve bu çerçevede davranışa yönelir. Çalışanların değerleriyle örtüşecek bir çalışma ortamının yaratılmasının onların başarısı için faydalı olacağı düşünülmektedir.

İşletme yöneticileri motivasyon/içsel faktörlerle ilgili olarak, kendini geliştirmeye ve başarı elde etmesine olanaklar tanımak, beceri ve yeteneklerine uygun işlerde görevlendirmek ve açık kariyer planlamalarını Y Kuşağının yetenekleri ile eşleşen çizgide gerçekleştirmek; hijyen/dışsal faktörlerle ilgili olarak, performansı ile örtüşen bir maaş ödemesi, ücret politikaları ve uygulamaları ile ilgili adil olmak ve şeffaflık göstermek, performans için ödeme programları sunmak, çalışma şartlarını esnekleştirerek kişiye özgür çalışma fırsatları sunmak gibi Y Kuşağının iş motivasyonunu artıracak stratejilere odaklanabilirler. Y Kuşağı ile iletişimi daha da güçlendirebilirler.

Ayrıca araştırmanın, insan kaynakları yöneticilerine çalışanlarını en etkili şekilde motive etmeye yönelik düşüncelerini değiştirmelerinde, onları en etkin şekilde

yönetebilmek için yeni uygulamalar belirlemelerinde, iş gören seçimi, kariyer yönetimi, performans yönetimi gibi insan kaynakları uygulamalarında Y Kuşağının iş değerlerini ve kişilik özelliklerini dikkate alarak değerlendirme yapmalarına imkan sağlayacağı düşünülmektedir.





EKLER

Ek 1: İş Değerleri Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri

Toplam Madde İstatistikleri				
	Madde Silindiğinde Oluşacak Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Oluşacak Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Oluşacak Güvenirlilik Katsayısı
Yeni fikirler ve öneriler ortaya koymak	190,31	310,647	,603	,932
Yeni şeyler yaratmak	190,35	311,904	,526	,933
Yeni fikirlerin üretilmesine katkıda bulunmak	190,14	311,237	,608	,932
Diğer çalışanlar üzerinde otorite sahibi olmak	190,67	307,581	,474	,934
Liderlik becerilerimi kullanmak	190,42	309,643	,581	,932
Başkalarının işlerini planlamak ve organize etmek	190,63	309,523	,464	,934
İyi bir gün geçirdiğimi hissetmek	190,11	319,008	,344	,934
İyi bir iş çıkardığım zaman sonuçlarının ne olacağını bilmek	190,17	316,263	,497	,933
Çabalarımın sonuçlarını görmek	190,05	313,700	,589	,933
Hoşlandığım bir ortamda çalışmak	190,07	317,204	,439	,934
Yeterli dinlenme, çalışma ve sosyal aktivite alanlarına sahip olmak	190,19	315,340	,492	,933
Temiz, sıcak ve aydınlık bir iş ortamında çalışmak	190,19	315,766	,445	,934
Adil davranan bir yöneticiye sahip olmak	190,04	319,950	,343	,934
Sorumluluk sahibi bir yöneticiyle çalışmak	190,14	319,218	,332	,934
Anlayışlı bir yöneticiye sahip olmak	190,02	317,626	,456	,934
Olmayı istediğim kişi olmak	190,13	315,319	,492	,933
İş yaşamı dışında istediğim yaşam tarzını sürdürmek	190,14	316,854	,451	,934
Hayatta en çok yapmak istediğim işin başında olmak	190,21	314,585	,524	,933
Süreceğini bildiğim bir işte çalışmak	190,15	316,583	,426	,934
İşime daima sahip olacağımdan emin olmak	190,13	316,117	,494	,933
Mevcut işimin sona ermesi durumunda başka bir firmada iş bulacağımdan emin olmak	190,18	314,175	,468	,933
Organize bir grubun parçası olmak	190,44	313,741	,425	,934
Meslektaşlarımla arkadaş olmak	190,26	313,023	,510	,933

Ek 1: Devam

Toplam Madde İstatistikleri				
	Madde Silindiğinde Oluşacak Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Oluşacak Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Oluşacak Güvenirlik Katsayısı
Yeni fikirler ve öneriler ortaya koymak	190,31	310,647	,603	,932
Yeni şeyler yaratmak	190,35	311,904	,526	,933
Yeni fikirlerin üretilmesine katkıda bulunmak	190,14	311,237	,608	,932
Diğer çalışanlar üzerinde otorite sahibi olmak	190,67	307,581	,474	,934
Liderlik becerilerimi kullanmak	190,42	309,643	,581	,932
Başkalarının işlerini planlamak ve organize etmek	190,63	309,523	,464	,934
İyi bir gün geçirdiğimi hissetmek	190,11	319,008	,344	,934
İyi bir iş çıkardığım zaman sonuçlarının ne olacağını bilmek	190,17	316,263	,497	,933
Çabalarımın sonuçlarını görmek	190,05	313,700	,589	,933
Hoşlandığım bir ortamda çalışmak	190,07	317,204	,439	,934
Yeterli dinlenme, çalışma ve sosyal aktivite alanlarına sahip olmak	190,19	315,340	,492	,933
Temiz, sıcak ve aydınlık bir iş ortamında çalışmak	190,19	315,766	,445	,934
Adil davranan bir yöneticiye sahip olmak	190,04	319,950	,343	,934
Sorumluluk sahibi bir yöneticiyle çalışmak	190,14	319,218	,332	,934
Anlayışlı bir yöneticiye sahip olmak	190,02	317,626	,456	,934
Olmayı istediğim kişi olmak	190,13	315,319	,492	,933
İş yaşamı dışında istediğim yaşam tarzını sürdürmek	190,14	316,854	,451	,934
Hayatta en çok yapmak istediğim işin başında olmak	190,21	314,585	,524	,933
Süreceğini bildiğim bir işte çalışmak	190,15	316,583	,426	,934
İşime daima sahip olacağımdan emin olmak	190,13	316,117	,494	,933
Mevcut işimin sona ermesi durumunda başka bir firmada iş bulacağımdan emin olmak	190,18	314,175	,468	,933
Organize bir grubun parçası olmak	190,44	313,741	,425	,934
Meslektaşlarımla arkadaş olmak	190,26	313,023	,510	,933

Ek 2: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Toplam Madde İstatistikleri

Toplam Madde İstatistikleri				
	Madde Silindiğinde Oluşacak Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Oluşacak Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Oluşacak Güvenirlik Katsayısı
K1	152,97	135,232	,241	,737
K6	153,70	128,488	,353	,724
K11	153,08	133,971	,300	,733
K16	153,40	134,680	,257	,736
K21	153,30	135,147	,185	,740
K26	153,33	135,639	,168	,741
K31	154,39	138,424	,143	,751
K36	153,17	133,737	,330	,732
K2	154,46	141,640	,268	,761
K7	152,96	134,853	,309	,734
K12	153,55	129,950	,295	,730
K17	153,12	134,176	,303	,733
K22	152,88	134,066	,359	,732
K27	154,03	129,940	,295	,729
K32	153,03	135,462	,290	,735
K37	153,89	128,924	,335	,726
K42	152,98	133,874	,347	,732
K3	152,71	135,064	,314	,734
K8	154,48	138,052	,282	,747
K13	152,84	133,631	,366	,731
K18	153,83	131,047	,262	,733
K23	153,68	128,671	,362	,724
K28	152,89	134,504	,339	,733
K33	152,83	133,848	,411	,730
K38	153,24	135,626	,245	,737
K43	154,54	138,586	,142	,751
K4	154,50	153,910	,128	,790
K9	154,41	137,855	,162	,749
K14	154,42	152,419	,293	,786
K19	154,37	155,147	,266	,793
K24	154,37	136,410	,124	,744
K29	153,43	139,783	,125	,750
K34	154,81	142,881	,106	,760
K39	153,56	139,936	,128	,752
K5	153,26	133,388	,339	,731
K10	153,27	136,993	,160	,742

Ek 2: Devam

K15	153,24	135,379	,261	,736
K20	153,30	132,711	,351	,730
K25	153,16	134,405	,321	,733
K30	153,32	134,513	,263	,735
K35	154,29	131,745	,278	,732
K40	153,28	135,008	,238	,737
K41	153,44	130,960	,283	,731
K44	153,31	135,962	,191	,740



Ek 3: Motivasyon Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri

Toplam Madde İstatistikleri				
	Madde Silindiğinde Oluşacak Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Oluşacak Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Oluşacak Güvenirlilik Katsayısı
Ödüllendirme sistemi	74,53	71,536	,633	,905
Ücret adaleti	74,20	74,033	,623	,905
Ücret düzeyi	74,26	72,403	,661	,904
Çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler	74,17	77,437	,458	,910
Çalışma koşulları	74,31	73,634	,648	,905
Şirket politikaları ve yönetim tarzı	74,45	72,667	,656	,904
Üstlerle ilişkiler	74,33	75,948	,526	,908
Astlarla iyi ilişkiler	74,41	78,617	,294	,914
Denetim derecesi ve niteliği	74,35	74,553	,578	,907
İş güvenliği	74,26	74,185	,582	,907
Statü sahibi olma	74,46	74,797	,530	,908
İş ve özel yaşam dengesinin bulunması	74,31	74,782	,599	,906
İş yerinde tanınma, takdir görme	74,45	73,544	,601	,906
İşte başarılı olan şeyler	74,32	74,574	,627	,905
İşin anlamlılığı ve önemi	74,32	74,747	,613	,906
Kariyer basamaklarında ilerleme	74,47	74,064	,608	,906
Kişisel gelişme fırsatları	74,38	74,877	,605	,906
Sorumluluk üstlenme	74,33	75,979	,501	,909

Ek 4: Anket Formu

ÇALIŞMA YAŞAMINDA Y KUŞAĞI

Değerli Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı ülkemizde Y Kuşağının iş yaşamına ilişkin değerlerini, motivasyonlarını ve kişilik özelliklerini ortaya koymaktır. Soruların tümünü içtenlikle cevaplamanız araştırmamızın geçerliliği ve güvenilirliği açısından son derece önemlidir. Verdiğiniz bilgilerin gizliliğinin sağlanacağından ve sadece bilimsel çalışma amacıyla kullanılacağından emin olabilirsiniz. Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederiz.

Prof.Dr. Serap BENLİGİRAY
Anadolu Üniversitesi

Öğr.Gör.Serpil GÜL ERSÖZ
Dumlupınar Üniversitesi

Aşağıda demografik değişkenlerden sizin için uygun olanına çarpı (x) işareti koyunuz.

Doğum Yılı (Lütfen yazınız):

Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

Medeni Durumunuz : Evli Bekar

Eğitim Durumunuz : İlköğretim Genel Lise Meslek Lisesi
 Önlisans Lisans Lisansüstü

Lisans Eğitimi Aldığınız Alan (Lisans Eğitimi almayanlar bu soruyu atlayınız)

.....Beşeri Bilimler (edebiyat, tarih, felsefe)Mühendislik
.....BilgisayarÖğretmen Yetiştirme ve Eğitim Bilimi
.....Çevre Koruma (doğal kaynakların korunması)Sağlık
.....DinSanat (resim, heykel, edebiyat, müzik, tiyatro, sinema, mimari-yapı sanatı ya da işitsel, görsel, ve dramatik sanatlar)
.....Antik ve Çağdaş DillerSosyal Hizmetler
.....Doğa Bilimleri (fizik, kimya, biyoloji, astronomi ve yerbilimi)Tarım, Ormanlık ve Su Ürünleri
.....Gazetecilik ve EnformasyonUlaştırma Hizmetleri
.....Güvenlik HizmetleriÜretim ve İşleme (imalat)
.....HukukVeterinerlik
.....İşletme ve Yönetim BilimleriYaşam Bilimleri (genel biyoloji, moleküler biyoloji, ekoloji, biyokimya)
.....Kişisel Hizmetler (ev, otel, lokanta, eğlence, tatil, tamir vb. hizmetler)Sosyal ve Davranış Bilimleri (psikoloji ve sosyoloji)
.....Matematik ve İstatistik	
.....Mimarlık ve Yapı	

Diğer (Lütfen yazınız):

İşyerinizdeki Pozisyonunuz:

.....Birinci Düzey Yönetici (Şef, Ustabaşı, Foreman vb.)Üst Düzey Yönetici (CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yrd., Daire Başkanı)
.....Orta Düzey Yönetici (Bölüm Yöneticisi)Yönetici Değil

Çalıştığınız Kurumun Faaliyette Bulunduğu Sektör:

.....KamuÖzel
-----------	-----------

Çalıştığınız Sektör:

.....Bilgi ve İletişimKamu Yönetimi ve Savunma
.....EğitimKonaklama ve Yiyecek Hizmetleri
.....Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve DağıtımKültür, Sanat, Eğlence, Dinlence ve Spor
.....Finans ve Sigorta HizmetleriMadencilik ve Taş Ocakçılığı
.....Gayrimenkul FaaliyetleriMesleki, Bilimsel ve Teknik Hizmetler
.....İdari ve Destek HizmetlerSu temini, Kanalizasyon, Atık Yönetimi
.....İmalatToptan ve Perakende Ticaret
.....İnsan Sağlığı ve Sosyal HizmetlerUlaştırma ve Depolama
.....İnşaat	

Diğer (Lütfen yazınız):

Diğer sayfaya geçiniz

Aşağıdaki ifadeler çalışma yaşamına ilişkin değerleri açıklamaktadır. Bu değerlerin sizin için önemini gösteren rakam üzerine çarpı (x) işareti koyunuz. Örneğin, "Başkalarına yardım etmek" sizin için çok önemliyse 5'i; önemliyse 4'ü; ne önemli nede önemsizse 3'ü; az önemliyse 2'yi ve önemsizse 1'i işaretleyiniz.	Çok önemsiz				Çok önemli
	1	2	3	4	5
1.Yeni problemleri çözmek zorunda olmak	1	2	3	4	5
2.Başkalarına yardım etmek	1	2	3	4	5
3.Ücrete düzenli zam almak	1	2	3	4	5
4.İşimle ilgili gelişmeleri takip etmek	1	2	3	4	5
5.Özgürlük alanına sahip olmak	1	2	3	4	5
6.Alanımla ilgili prestij kazanmak	1	2	3	4	5
7.Sanatsal yeteneklerimi kullanmak	1	2	3	4	5
8.Organize bir grubun parçası olmak	1	2	3	4	5
9.Süreceğini bildiğim bir işte çalışmak	1	2	3	4	5
10.Olmayı istediğim kişi olmak	1	2	3	4	5
11.Adil davranan bir yöneticiye sahip olmak	1	2	3	4	5
12.Hoşlandığım bir ortamda çalışmak	1	2	3	4	5
13.İyi bir gün geçirdiğimi hissetmek	1	2	3	4	5
14.Diğer çalışanlar üzerinde otorite sahibi olmak	1	2	3	4	5
15.Yeni fikirler ve öneriler ortaya koymak	1	2	3	4	5
16.Yeni şeyler yaratmak	1	2	3	4	5
17.İyi bir iş çıkardığım zaman sonuçlarının ne olacağını bilmek	1	2	3	4	5
18.Sorumluluk sahibi bir yöneticiyle çalışmak	1	2	3	4	5
19.İşime daima sahip olacağımdan emin olmak	1	2	3	4	5
20.Dünyaya güzellikler katmak	1	2	3	4	5
21.Kendi kararlarımı vermek	1	2	3	4	5
22.Zihinsel gücümü kullanmak	1	2	3	4	5
23.Mevcut yaşam tarzımı korumamı sağlayacak zamlar almak	1	2	3	4	5
24.Liderlik becerilerimi kullanmak	1	2	3	4	5
25.Yeterli dinlenme, çalışma ve sosyal aktivite alanlarına sahip olmak	1	2	3	4	5
26.İş yaşamı dışında istediğim yaşam tarzını sürdürmek	1	2	3	4	5
27.Meslektaşlarımla arkadaş olmak	1	2	3	4	5
28.Başkalarının önem verdiği bir iş yapmak	1	2	3	4	5
29.Her zaman aynı işi yapmamak	1	2	3	4	5
30.Başkalarına yardım ettiğimi hissetmek	1	2	3	4	5
31.Başka insanların iyiliğine katkıda bulunmak	1	2	3	4	5
32.Birçok farklı şeyi yapmak	1	2	3	4	5
33.Başkaları tarafından üstün görülen bir iş yapmak	1	2	3	4	5
34.Çalışma arkadaşlarımla iyi ilişkilere sahip olmak	1	2	3	4	5
35.Hayatta en çok yapmak istediğim işin başında olmak	1	2	3	4	5
36.Temiz, sıcak ve aydınlık bir iş ortamında çalışmak	1	2	3	4	5
37.Başkalarının işlerini planlamak ve organize etmek	1	2	3	4	5
38.Zihinsel olarak sürekli uyanık olmak	1	2	3	4	5
39.Konforlu bir yaşam için yeterli ücret almak	1	2	3	4	5
40.Kendi işimin patronu olmak	1	2	3	4	5
41.İlgi çekici ürünler üretmek, hizmetler sunmak	1	2	3	4	5
42.Mevcut işimin sona ermesi durumunda başka bir firmada iş bulacağımdan emin olmak	1	2	3	4	5
43.Anlayışlı bir yöneticiye sahip olmak	1	2	3	4	5
44.Çabalarımın sonuçlarını görmek	1	2	3	4	5
45.Yeni fikirlerin üretilmesine katkıda bulunmak	1	2	3	4	5

Diğer sayfaya geçiniz

Aşağıda insanların kendilerini ve kişilik özelliklerini anlatmak için kullandıkları bazı ifadeler bulunmaktadır. Her ifadeyi okuyarak size ne kadar uyduğunu gösteren rakamın üzerine çarpı (x) işareti koyarak belirtiniz. Örneğin, "yaratıcıyım" ifadesi kendi özelliklerinizi düşündüğünüzde, size bütünüyle uyuyorsa 5'i; uyuyorsa 4'ü; pek emin değilseniz 3'ü, fazla yaratıcı olmadığınızı düşünüyorsanız 2'yi; bu özelliğin sizde hiç bulunmadığına inanıyorsanız 1'i işaretleyiniz.	Katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Konuşkan biriyim	1	2	3	4	5
2.Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım	1	2	3	4	5
3.Bir işi tam yaparım	1	2	3	4	5
4.Karamsar, hüzünlü biriyim	1	2	3	4	5
5.Orjinal biriyim, yeni fikirler üretirim	1	2	3	4	5
6.Çine kapanık biriyim	1	2	3	4	5
7.Yardımsızım	1	2	3	4	5
8.Bazen dikkatsiz davranabiliyorum	1	2	3	4	5
9.Rahatım, strese girmem	1	2	3	4	5
10.Pek çok şeyi merak ederim	1	2	3	4	5
11.Enerji doluyum	1	2	3	4	5
12.Başkaları ile ağız dalaşı (sözlü kavga) başlatırım	1	2	3	4	5
13.Bir görevin (çalışma, ödev, iş) verilmesi için güvenilir biriyim	1	2	3	4	5
14.Gergin biriyim	1	2	3	4	5
15.Zeki, derin düşünebilen biriyim	1	2	3	4	5
16.Diğer insanları heveslendiririm	1	2	3	4	5
17.Bağışlayıcıyım	1	2	3	4	5
18.Dağınık biriyim, çok derli toplu değilim	1	2	3	4	5
19.Endişeli biriyim	1	2	3	4	5
20.Hayal gücüm kuvvetlidir	1	2	3	4	5
21.Sessiz biriyim	1	2	3	4	5
22.Başka insanların güvendiği biriyim	1	2	3	4	5
23.Tembel olmaya eğilimliyim	1	2	3	4	5
24.Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam	1	2	3	4	5
25.Yaratıcıyım	1	2	3	4	5
26.Çekingen değilim, girişkenim	1	2	3	4	5
27.Başka insanlara karşı soğuk ve ilgisizim	1	2	3	4	5
28.Bir işi yarım bırakmam	1	2	3	4	5
29.Duygu durumum değişkendir	1	2	3	4	5
30.Sanatsal ve estetik şeyler benim için önemlidir	1	2	3	4	5
31.Bazen utangaç ve çekingenim	1	2	3	4	5
32.Herkese karşı düşünceli ve saygılıyım	1	2	3	4	5
33.Yaptığım şeyleri etkili ve hakkını vererek yaparım	1	2	3	4	5
34.Gergin durumlarda, ortamlarda sakin kalırım	1	2	3	4	5
35.Rutin, tek düze şeyleri yapmayı tercih ederim	1	2	3	4	5
36.Dışa dönük sosyal biriyim	1	2	3	4	5
37.Bazen diğer insanlara kaba davranırım	1	2	3	4	5
38.Plan yapar ve bu planları uygulırım	1	2	3	4	5
39.Çabuk heyecanlanırım	1	2	3	4	5
40.Fikirlerle oynamayı, benim için ne anlama geldiği üzerinde düşünmeyi severim	1	2	3	4	5
41.Sanata karşı ilgi duymuyorum	1	2	3	4	5
42.Başkaları ile yardımlaşmayı severim	1	2	3	4	5
43.Dikkatim çabuk dağılır	1	2	3	4	5
44.Sanat, müzik ve edebiyatla ilgiliyim	1	2	3	4	5

Diğer sayfaya geçiniz

Aşağıdaki faktörleri işyerindeki motivasyonel ihtiyaçlarınız için önemlerine göre değerlendiriniz. Örneğin, "iş güvenliği" faktörü sizin motivasyonunuz için çok önemliyse 5'i; önemliyse 4'ü; ne önemli ne de önemsizse 3'ü; az önemliyse 2'yi ve önemsizse 1'i işaretleyiniz.	Çok önemsiz			Çok önemli	
	1	2	3	4	5
1.Astlarla iyi ilişkiler	1	2	3	4	5
2.Çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler	1	2	3	4	5
3.Çalışma koşulları	1	2	3	4	5
4.Denetim derecesi ve niteliği	1	2	3	4	5
5.İş güvenliği	1	2	3	4	5
6.İş ve özel yaşam dengesinin bulunması	1	2	3	4	5
7.İş yerinde tanınma, takdir görme	1	2	3	4	5
8.İşte başarılan şeyler	1	2	3	4	5
9.İşin anlamlılığı ve önemi	1	2	3	4	5
10.Kariyer basamaklarında ilerleme	1	2	3	4	5
11.Kişisel gelişme fırsatları	1	2	3	4	5
12.Ödüllendirme sistemi	1	2	3	4	5
13.Sorumluluk üstlenme	1	2	3	4	5
14.Statü sahibi olma	1	2	3	4	5
15.Şirket politikaları ve yönetim tarzı	1	2	3	4	5
16.Ucret adaleti	1	2	3	4	5
17.Ucret düzeyi	1	2	3	4	5
18.Ustlerle ilişkiler	1	2	3	4	5
Diğer (iş yaşamında sizi motive eden başka faktörler varsa, lütfen yazınız):					
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					

Anketimiz sona ermiştir. Gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

- ACAR, Aslı Beyhan, (2014), “Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Factors Differ for Generation X and Generation Y?”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 5, No.5; April, pp.12-20.
- ADIGÜZEL, Orhan, BATUR, H. Zeynep ve EKŞİLİ, Nisa, (2014), “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,1, Sayı:19, pp.165-182
- AGUİLAR, Camille M., (2014), **Identification of Motivational Drivers of Generation Y Employees**, Master Thesis of Science, San José State University.
- ALBAYRAK, Aslı ve ÖZKUL, Emrah, (2013), “Y Kuşağı Turistlerin Destinasyon İmaj Algıları Üzerine Bir Araştırma”, **International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, Volume 8/6, pp.15-31,
- ALUJA, Anton, and GARCÍA, Luis F., (2004), “Relationships Between Big Five Personality Factors and Values”, **Social Behavior and Personality**, 32(7), pp.619-626.
- ANANTATMULA, Vittal S. and SHRİVASTAV, Bobbie, (2012), “Evolution of Project Teams for Generation Y Workforce”, **International Journal of Managing Projects in Business**, Vol.5 No.1, pp.9-26
- ANDRE, Malin, LISSNER, Lauren, BENGTTSSON, Calle, HALLSTRÖM, Tore, SUNDH, Valter and BJORKELUND, Cecilia, (2010), “Cohort differences in personality in middle-aged women during a 36-year period. Results from the Population Study of Women in Gothenburg”, **Scandinavian Journal of Public Health**, 38, pp.457–464
- ARSENAULT, Paul M., (2004), “Validating generational Differences:A legitimate diversity and leadership issue”, **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol.25 No.2, pp.124-141

- AYDIN, ÇETİN, Gülşen, BAŞOL, Oğuz, (2014), “X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?”, **Electronic Journal of Vocational Colleges-December**, pp.1-15
- AYDOĞMUŞ, Ceren, (2011), “Kişilik Özellikleri ve İş tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri”, Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- AYHÜN ERDEN, Sena, (2013), “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, pp.93-112.
- BALDONADO, Arthur M., (2008), “Exploring Workplace Motivational and Managerial Factors Associated With Generation Y”, **Submitted to Northcentral University**, Doctor Of Philosophy,
- BARRİCK, M.R. and MOUNT, M.K. (1993), “Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance”, **Journal of Applied Psychology**, 78(1), pp.111-118.
- BARRİCK, Murray R., MOUNT, Michael K. and JUDGE, Timothy A., (2001), “Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?” , **Personality and Performance**, Volume 9 Numbers 1/2, pp.9-30
- BAYSAL, A.Can ve TEKARSLAN, Erdal, (2004), **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, Genişletilmiş 4.Baskı, İstanbul.
- BEHRSTOCK-SHERATT, E., COGGSHALL, J., (2010), “Realizing the Promise of Generation Y”, **Educational Leadership**, Vol.67, Issue: 8, pp.28-34.
- BENET-MARTÍNEZ, V. and JOHN, O.P., (1998), “Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 75.
- BERİNGS Dries, FRUYT, Filip De, BOUWEN Rene’, (2004), “Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests”, **Personality and Individual Differences**, 36, pp.349-364.

- BEUKMAN, Theunis Lodewyk, (2005), “The Effect of Selected Variables on Leadership Behaviour Within The Framework of A Transformational Organisation Paradigm”, **Doctor Commercii**, Faculty of Economic and Management Sciences University of Pretoria.
- BİLSKY, Wolfgang, SCHWARTZ, Shalom H, (1994), “Values and Personality”, **European Journal of Personality**, Vol.8, pp.163-181.
- BOLTON, Ruth N., PARASURAMAN, A., HOEFNAGELS, Ankie, MİGCHELS, Nanne, KABADAYİ, Sertan, GRUBER, Thorsten, LOUREİRO, Yuliya Komarova and SOLNET, David, (2013), “Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda”, **Journal of Service Management**, Vol. 24 No.3, pp.245-267.
- BONO, J. E., and JUDGE, T. A., (2004), “Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 89, Vol.89, No.5, pp.901–910.
- BOONE, Louis E., KURTZ, David L., (2013), **Çağdaş İşletme**, 14.Basımdan Çeviri, Çeviri Editörü: Azmi YALÇIN, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti.
- BRENNAN, By Bill, (2010), **Generational Differences**, January/February, Paper Age, pp.26-28.
- BROADBRIDGE, Adelina M., MAXWELL, Gillian A. and OGDEN, Susan M., (2007), “Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y, **Career Development International**, Vol. 12, No.6, pp.523-544.
- BROWN, Duane, (2002), “The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction, and Success: A Theoretical Statement”, **Journal of Counseling & Development**, Vol.80, pp.48-56.
- BURNET, J., (2011), **Generations: The Time Machine in Theory and Practice**, Surrey, Burlington: Ashgate Publishing Company.

- BUSCH, Peter, VENKĪTACHALAM, Krishna and RĪCHARDS, Debbie, (2008), "Generational Differences in Soft Knowledge Situations: Status, Need for Recognition, Workplace Commitment and Idealism", **Knowledge and Process Management**, Volume 15, Number 1, pp.45-58.
- CALDWELL, D. F., and BURGER, J. M., (1998), "Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews", **Personnel Psychology**, 51, pp.119-136.
- CAN, Y., (2007), "A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İncelemesi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans tezi, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.
- CASPI, Avshalom, ROBERTS, Brent W. ve SHĪNER, Rebecca L., (2005), "Personality Development: Stability and Change", **Annu. Rev. Psychol**, 56, pp.453-484.
- CENNAMO Lucy, GARDNER D., (2008), "Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23 No.8, pp.891-906.
- CHEN, I., (1995), **Work Values, Acculturation and Job Satisfaction Among Chinese Immigrant Professionals**, Ph.D. in Education, New York University.
- CHEN, Li-Chiu, PERNG, Shoa-Jen, CHANG, Fwu-Mei, LAI, Hui-Ling, (2016), "Influence of work values and personality traits on intent to stay among nurses at various types of hospital in Taiwan", **Journal of Nursing Management**, 24, pp.30–38.
- CHEN, Po-Ju and CHOĪ, Youngsoo, (2008), "Generational differences in work values: a study of hospitality management", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 20 No.6, pp.595-615.
- CHEN, Su-Chang, WU, Ming-Chung, CHEN, Chun-Hung, (2010), "Employee's Personality Traits, Work Motivation and Innovative Behavior in Marine Tourism Industry", **J. Service Science & Management**, 3, pp.198-205.
- CHU, Kay Hei-Lin, (2008), "A factorial validation of work value structure: Second-order confirmatory factor analysis and its implications", **Tourism Management**, 29, pp.320-330.

- COGIN, J., (2012), “Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.23, No.11, pp.2268–2294.
- COLE, D. A., (1987), “Utility of confirmatory factor analysis in test validation research”, **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 55, pp.584-594.
- CRUMPACKER, Martha and CRUMPACKER, Jill 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**, Vol.36 No.4, pp.349-369.
- DENCKER, John C., JOSHI, Aparna, MARTOCCHIO, Joseph J., (2008), “Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors”, **Human Resource Management Review**, 18, pp.180-187.
- DERELİ, Beliz, TORUNTAY, Hatice, (2015), **Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Working Paper Series, WPS NO/ 03 /.
- DOLLINGER, Stephen j., LEONG, Frederick T. L., ULICNI, Shawna K. (1996), “On Traits and Values: With Special Reference to Openness to Experience”, **Journal of Research in Personality**, 30, No.2 pp.23-41.
- DOSE, Jennifer J., (1997), “Work values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70, pp.219-240.
- DUBİNSKY, Alan J., KOTABE, Masaaki, LİM, Chae Un, WAGNER, William, (1997), “The Impact of Values on Salespeople’s Job Responses: A Cross-National Investigation”, **Journal of Business Research**, 39, pp.195-208.
- DUBRİN, Andrew, (1994), **Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness**, New Jersey: Prentice Hall.
- DUFFY, Ryan D., BORGES Nicole J. HARTUNG, Paul J., (2009), “Personality, Vocational Interests, and Work Values of Medical Students”, **Journal of Career Assessment**, Vol. 17 N.2, pp.189-200.

- EİSNER, Susan P., (2005), “Managing Generation Y”, **S.A.M. Advanced Management Journal**, 70, 4, pp.4-15.
- EREN, Erol, (1993), **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Yenilenmiş 4.Baskı, İstanbul
- ERİŞ, Engin Deniz, ÖZER SÜRAL, Pınar, TİMURCANDAY ÖZMEN, Ömür Neczan, ÇAKIR, Özlem, TOZKOPRAN Güler, (2007), “Generation “Y” Turkish Context: Multiple Foci Research, **International Journal of Business and Management Studies**, Vol:5, No:1, pp.150-161.
- ERKUŞ, Ahmet ve TABAK, Akif, (2009), “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23 (2): ss.213-242.
- EROĞLU, Feyzullah, (2000), **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul.
- FEATHER, Norman T., (1992), “Values, Valences, Expectations, and Actions”, **Journal of Social Issues**. Vol:48, No:2., pp.109-124.
- FİELD, John, LYNCH, Heather and MALCOLM, Irene, (2008), **Generations, the life Course, and Lifelong Learning**, Learning Lives Summative Working Paper No:3.
- FUGAR, F.D.K., (2007), “Frederick Herzberg’s Motivation-Hygiene Theory Revisited: The Concept and Its Applicability to Clergy (A Study of Fulltime Stipendiary Clergy of The Global Evangelical Church, Ghana)”, **Journal of Science and Technology**, Vol:27, No:1.
- FURNHAM, Adrian, ERACLEOUS, Andreas and CHAMORRO-PREMUZİC, Tomas, (2009), “Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol:24, No:8, pp.765-779.
- FURNHAM, Adrian, FORDE, Liam and FERRARİ, Kirsti, (1999), “Personality and Work Motivation”, **Personality and Individual Differences**, 26, pp.1035-1043.

- FURNHAM, Adrian, PETRIDES, K. V., TSAOUSIS, Ioannis, PAPPAS, Konstantinos, GARROD, Debi, (2005), "A Cross-Cultural Investigation Into the Relationships Between Personality Traits and Work Values", **The Journal of Psychology**, 139(1), pp.5-32.
- FURNHAM, Adrian, PETRIDES, K.V., JACKSON, Chris J., COTTER Tim, (2002), "Do personality factors predict job satisfaction?", **Personality and Individual Differences**, 33, pp.1325-1342.
- GIBSON, Jane Whitney and GREENWOOD, Regina A., (2009), "Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs", **Journal of Diversity Management**, Vol:4, No:3, pp.1-8.
- GLASS, Amy, (2007), "Understanding generational differences for competitive success", **Industrial and Commercial Training**, Vol:39, No:2, pp-98-103.
- GOLDBERG, Lewis R., (1992), "The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure", **Psychological Assessment**, Vol:4, No:1, pp.26-42.
- GURSOY, D., MAIER, T. and CHI, C., (2008), "Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce", **International Journal of Hospitality Management**, Vol:27, pp.448-458.
- GÜMÜŞ, Özlem D., (2009), "Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma (Türkiye-ABD)", Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- HASLAM, N., WHELAN, D. and BASTIAN, B., (2009), "Big Five traits mediate associations between values and subjective well being", **Personality and Individual Differences**, 46, pp.40-42.
- HAUW, S.D. and VOS A.D., (2010), "Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations?", **Journal of Business Psychology**, 25, pp.293-302.

- HAYNES Barry P., (2011), "The impact of generational differences on the workplace", **Journal of Corporate Real Estate**, Vol:13, No:2, pp.98-108.
- HELYER, Ruth and LEE, Dionne, (2012), "The twenty-first century multiple generation workforce Overlaps and differences but also challenges and benefits", **Education + Training**, Vol:54, No:7, pp.565-578.
- HENNEKAM, Sophie, (2012), "Work Values of Various Generations in France and the Netherlands: A Pilot Study", **The International Journal of Diversity in Organisations**, Communities and Nations, Volume 11, Issue 3, pp.37-50.
- HESS, Narelle, JEPSEN, Denise M., (2009), "Career stage and generational differences in psychological Contracts", **Career Development International**, Vol:14, No:3, pp.261-283.
- HILLMAN, D., R.Jr., (2013), **Understanding Generational Differences in the U.S. Workplace: Implications for Managing Generationally-Diverse Employees**, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy University of Maryland University College.
- HIRSCHI, A., (2008), "Personality complexes in adolescence: traits, interests, work values, and selfevaluations", **Personality and Individual Differences**, 45, pp.716-721.
- HOFF, Joost, (2010), "Generational Differences In Work Preferences", **Master thesis Business Administration**.
- HOFSTEDE, G., (1984), "The cultural relativity of the quality of life concept", **Academy of Management Review**, 9, pp.389-398.
- HURST, Jessica L., GOOD, Linda K., (2009), "Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions", **Career Development International**, Vol:14, No:6, pp.570-593.
- ILIES, R., SCOTT, B. A. and JUDGE, T. A., (2006), "The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior", **Academy of Management Journal**, Vol:49, No:3, pp.561-575.

- İSLAMOĞLU A.Hamdi ve ALNIAÇIK, (2014), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Beta Basım Anonim Şirketi, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4.Baskı, İstanbul.
- JAEGER, Hans, (1985), "Generations In History: Reflections on A Controversial Concept", **History and Theory**, Vol:24, No:3, pp.273-292.
- JIA, Heather Hartke, (2008), "Relationships Between The Big Five Personality Dimensions and Cyberloafing Behavior", **M.B.A., Eastern Illinois University**, Doctora Thesis.
- JOHN, Oliver P. and SRIVASTAVA, Sanjay, (1999), "The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives", University of California, To appear in L. Pervin and O.P. John (Eds.), **Handbook of personality: Theory and research** (2nd ed.). New York: Guilford (in press).
- JONES, Nigel Basset and LLYOD, Geoffrey C., (2005), "Does Herzberg's motivation theory have staying power?", **Journal of Management Development**, Vol:24, No:10, pp.929-043.
- JOSHÍ, Aparna, DENCKER, John C., FRANZ, Gentz, (2011), "Generations in organizations", **Research in Organizational Behavior**, 31, pp.177-205.
- JUDGE Timothy A. and ILIES Remus, (2002), "Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta-Analytic Review", **Journal of Applied Psychology**, Copyright 2002 by the American Psychological Association, Inc. Vol.87, No.4, pp.797-807.
- JUDGE, and HIGGINS, (1999), "The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span", **Personnel Psychology**, 52, pp.621-652.
- JUDGE, T. A., HELLER, D., and MOUNT, M. K., (2002), "Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**, 87, pp.530–541.
- JUDGE, T. A., MARTOCCHIO, J. J., and THORESEN, C. J., (1997), "Five-factor model of personality and employee absence", **Journal of Applied Psychology**, Vol:82, Issue:5, pp.745-755.

- KALAYCI, Şeref, (2010), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım Lt.Şti, 5.Baskı, Ankara.
- KAPOOR Camille and SOLOMON Nicole, (2011), “Understanding and Managing Generational Differences in The Workplace”, **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, Vol. 3, No. 4, pp.308-318
- KATZ, Jennifer, (2011), “**Exploring the Relationship between Personality and Work Values With Emerging Adults**”, College of Liberal Arts Rochester Institute of Technology, Graduate Thesis.
- KELEŞ, Hatice Necla,(2011), “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma” **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3, S.2, ss.129-139
- KLEİN, K. J., BENG-CHONG, L., SALTZ, J. L., & MAYER, D. M.,(2004), “How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team Networks”, **Academy of Management Journal**, Vol.47, No.6, pp.952-963.
- KLİNE, R.B. (2005), **Principles and Practice of Structural Equation Modeling** (2nd Edition ed.). New York: The Guilford Press.
- KÖSE, Sevinç, ORAL, Lale ve TÜRESİN TETİK, Hilmiye, (2014), “Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarısında İş değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma”, **Humanitas**, S.3, pp.149-165
- KRAHN, H.J. and GALAMBOS, N.L., (2014), “Work values and beliefs of Generation X and Generation Y”, **Journal of Youth Studies**, Vol. 17, No.1, pp.92-112
- KULTALAHTI, Susanna and VIITALA, Riitta,(2015), “Generation Y-challenging clients for HRM?”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.30, No.1,pp.101-114
- KUPPERSCHMİDT, Betty R.(2000), “Multigeneration Employees:Strategies for Effective Management”, **Health Care Manager**, 19(1), pp.65-76

- KURUÜZÜM, Ayşe ve KUBAT, Umut, (2010), “İş Değerleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modelleme Yaklaşımı”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.15, S.3, ss.487-505
- LAMM, Eric and MEEKS, Michael D., (2009), “Workplace fun: the moderating effects of generational differences”, **Employee Relations**, Vol.31, No.6, pp.13-631
- LEAHY, Kevin, MCGINLEY, James, THOMPSON, Jennifer and WEESE , Tim,(2011), “Intelligence Community Assessment: Generational Differences In Workplace Motivation”, **American Intelligence Journal**, Mar, Vol.29, Issue.1, pp.
- LEAVITT, Rose, (2014), “Generational Differences in Work Motivation of Healthcare Workers”, **Doctora Thesis**, University of Nebraska.
- LEHTO, X., JANG, S., ACHANA, F. and O’Leary, J. (2006), “Exploring tourism experience sought:a cohort comparison of Baby boomers and the Silent Generation”, **Journal of Vacation Marketing**, Vol.14 No.3.
- LEUTY, Melanie E. and HANSEN, Jo-Ida C., (2011), “Evidence of construct validity for work values”, **Journal of Vocational Behavior**, 79, pp.379-390
- LEUTY, Melanie E. and HANSEN, Jo-Ida C., (2012), “Building Evidence of Validity:The Relation Between Work Values, Interests, Personality,and Personal Values”, **Journal of Career Assessment**, 21(2), pp.175-189.
- LEVICKAITE, R. (2010), “Generations X Y Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders the Case of Lithuania” **LIMES**, Vol.3, No.2, pp.170-183.
- LIEVENS, F., HARRIS, M. M., VAN KEER, E., & BISQUERET, C., (2003), “Predicting cross-cultural training performance: The validity of personality, cognitive ability, and dimensions measured by an assessment center and a behavior description interview”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.88, No.3, pp.476-489.

- LOCKE, E. A., & HENNE, D., (1986), "Work motivation theories", In Robertson Cooper (Ed.), **International review of industrial and organizational psychology** (pp.1-34). Chichester, NY: John Wiley & Sons Ltd.
- LUB, Xander, BIJVANK, Marije Nije, BAL, P. Matthijs, BLOMME, Rob, SCHALK, Rene', (2012), "Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers" **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.24 No.4, pp.553-573.
- LUNDBERG, Christine, GUDMUNDSON, Anna, ANDERSSON Tommy D., (2009), "Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism", **Tourism Management**, 30, pp.890-899.
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, An Evidence-Based Approach, 12th Edition Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020. Copyright © 2011, 2008, 2005, 2002, 1998, 1995, 1992, 1989, 1985, 1981, 1977, 1973 by The McGraw-Hill Companies.
- LYONS, S. T., DUXBURY, L.E., and HIGGINS, C. A., (2005), "An empirical assessment of generational differences in work-related values", **Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada Conference**, May 27-31, Toronto, Ontario, pp.62-71.
- LYONS, S., DUXBURY, L. and HIGGINS, C., (2007), "An empirical assessment of generational differences in basic human values", **Psychological Reports**, 101, pp.339-352.
- LYONS, Sean and KURON, Lisa, (2014), "Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research", **Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.** 35, pp.139-157.
- LYONS, Sean T., HIGGINS, Chris A. AND DUXBURY, Linda, (2010), "Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis", **Journal of Organizational Behavior**, 31, pp.969-1002.

- MACKY, Keith, GARDNER, Dianne, (2008), "Generational differences at work: introduction and overview" Stewart Forsyth **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23 No. 8.
- MANNHEIM, K. (1952), **Essays on the Sociology of Knowledge**, London: Routledge ve Kegan Paul.
- MARTIN, Carolyn A., (2005), "From high maintenance to high productivity, What managers need to know about Generation Y", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 37, No.1, pp. 39-44.
- MAYER, D., NISHII, L., SCHNEIDER, B. and GOLDSTEIN, H., (2007), "The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences", Cornell University ILR School, **Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)**, CAHRS Working Paper Series, pp-1-42.
- MAYER, D., NISHII, L., SCHNEIDER, B. and GOLDSTEIN, H., (2007), "**The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences**", **Cornell University ILR School**, Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), CAHRS Working Paper Series, pp-1-42
- MCCRAE, R. R. and COSTA, P.T., Jr. (1994), "The paradox of parental influence: Understanding retrospective studies of parent-child relations and adult personality", In C. Perris, W. A. Arrindell, & M. Eisemann (Eds.), **Parenting and Psychopathology**, pp.107-125, New York: Wiley.
- MCCRAE, R. R., COSTA, P. T., OSTENDORF, F., ANGLEITNER, A., HREBICKOVA, M., and AVIA, M. D.,(2000), "Nature over nurture: Temperament, personality, and life span development", **Journal of Personality and Social Psychology**, 78(1), pp.173-186.
- MCCRAE, R., ve JOHN, O., (1992), "An introduction to the Five Factor Model and its Applications", **Journal of Personality**, 6(2), pp.175-215.
- MCNAMARA, Sharon A.,(2005), "Incorporating Generational Diversity", **AORN Journal**, June, Vol.81, No.6, pp.1149-1152.

MCSHANE, Steven L., VON GLINOW, Mary Ann, **Organizational Behavior**, emerging knowledge and practice for the real world, 5th edition, , Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020. Copyright © 2010 , 2008 , 2005 , 2003 , 2000 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved

MENCL, Jennifer and LESTER, Scott W., (2014), “More Alike Than Different: What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 21(3), pp.257-272.

MILLER, K. R., ve WASHINGTON, K. (2011), **Consumer Behavior**, Richard K. Miller & Associates

MITCHELL, T. R. (1997), “Matching motivational strategies with organizational contexts”, In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), **Research in Organizational Behavior** Vol. 19, Greenwich, CT: JAI Press, pp.60-62.

MONTANA, Patrick J., PETİT, Francis (2008), “Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach”, **Journal of Business & Economics Research**, Volume.6, Number.8, pp.35-40.

MURPHY, Susan A., (2007), “Leading a Multigenerational Workforce”, **AARP**, pp.1-33.

NİKOLAOU, Ioannis, ROBERTSON, Ivan T. (2001), “The Five-Factor model of personality and work behaviour in Greece”, **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 10 (2), pp.161-186

OLVER, James M., MOORADIAN, Todd A., (2003), “Personality traits and personal values: a conceptual and empirical integration”, **Personality and Individual Differences** 35, pp.109-125

ÖZDAMAR, Kazım, (2010), **Paket programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)**, Kaan Kitabevi, 7.Baskı, Eskişehir

- ÖZER SÜRAL, Pınar, ERİŞ, Engin Deniz ve TİMURCANDAY ÖZMEN, Ömür Neczan, (2013), “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.38, pp.123-142.
- PARKS Laura ve GUAY Russell P., (2009), “Personality, values, and motivation”, **Personality and Individual Differences**, 47.
- PARKS, Laura Leduc, (2007), **Personality and Values as Predictors of Motivated Behavior**, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy degree in Business Administration in the Graduate College of The University of Iowa.
- PARKS-LEDUC, Laura, FELDMAN, Gilad, BARDI, Anat, (2015), “Personality Traits and Personal Values: A Meta-Analysis”, **Personality and Social Psychology Review**, Vol.19, No.1 pp.3-29.
- PARR, Emma ve URWIN, Peter, (2011), “Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence”, **International Journal of Management Reviews**, Vol.13, pp.79-96.
- PEKALA, N.,(2001), “Conquering the Generational Divide”, **Journal of Property Management**, 66 (6), pp.30-38.
- PİLCHER, J. (1994), “Mannheim’s sociology of generations: An undervalued legacy” **The British Journal of Sociology**, Vol.45 (3), pp.481-495
- PİNDER, C. C. (1998), **Work Motivation in Organizational Behaviour**, USA: Prentice Hall.
- REAL, K., MİTNİCK, A.D., and MALONEY, W.F., (2010), “More similar than different: Millennials in the U.S. building trades”, **Journal of Business and Psychology**, 25, pp.303-313
- REEVES, Thomas C., and OH, Eunjung,(2008) “Generational Differences”, **Hand Book Research on Educational Communications and Technology**, 3.Edition, Edited by; J.Michael Spector, M.David Merrill, Jeroen Van Merriënboer, Marcy P.Driscoll, Taylor & Francis Group, LLC, New York, pp.296-302.

- ROBBİNS Stephen P. ve JUDGE Timothy A.,(2013), **Örgütsel Davranış**, (Çev.Ed.İnci Erdem), 14.Basımdan Çeviri, Nobel.
- ROBİNSON, Carrie Helene, (2007), “Examination of The Relationship of Work Values to The “Big-Five” Personality Traits And Measures of Individualism And Collectivism”, **The Ohio State University**, Doctor of Philosophy.
- ROKEACH, M. (1973), **The Nature of Human Values**, New York, NY: The Free Press.
- ROOD, A. Scott, (2010), “Understanding Generational Diversity in the Workplace: What Resorts Can and are Doing”, **Journal of Tourism Insights**, Volume 1, Issue 1, pp.80-89.
- ROS, Maria, SCHWARTZ, Shalom H. and SURKİSS, Shoshana, (1999), “Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work”,**Applied Psychology: An International Review**,48 (I), pp.49-71.
- ROTHMANN, S., COETZER, E. P., (2003), “The Big Five Personality Dimensions and Job Performance, **SA Journal of Industrial Psychology**, 29 (1), pp.68-74.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, VERGİLİEL Melek,(2013), **Örgütsel Davranış**, Aktüel Yayınları, 5.Baskı, Bursa
- SAGİE, A., and ELİZUR, D., (1996), “The structure of personal values: A conical representation of multiple life areas” **Journal of Organizational Behavior**, 17, pp.573-586.
- SALYER Shannon Danielle, (2007), “An Investigation of the Relationships among Work Values, Personality Traits, Job Satisfaction, and Career Satisfaction”, **Doctor of Philosophy**, The University of Tennessee, Knoxville.
- SCHERMERHORN, John, R.Jr, HUNT, James, G., OSBORN, Richard N., **Organizational Behavior**”, Seventh Edition, Copyright 2002 © John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved Printed in the United States of America. Except.

- SCHWARTZ, S.H., (1992), "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries", In M. Zanna (Ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, New York: Academic Press, pp.1-65.
- SCHWARTZ, Shalom H.,(1992), "Universals In The Content And Structure of Values: Theoretical Advances And Empirical Tests In 20 Countries", **Advances In Experimental Social Psychology**, VOL. 25, pp.1-65.
- SHAW, Sue, FAIRHURST, David, (2008), "Engaging a new generation of graduates", **Education + Training**, Vol.50, No.5, pp.366-378.
- SMITS, Iris A. M. , DOLAN Conor V., VORST, Harrie C. M., WICHERTS, Jelte M. and TIMMERMAN, Marieke E.,(2011),"Cohort Differences in Big Five Personality Factors Over a Period of 25 Years", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.100, No.6, pp,1124–1138.
- SMOLA, Karen Wey and SUTTON, Charlotte D., (2002)"Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium" **Journal of Organizational Behavior**, 23, pp.363-382.
- SOLNET, David, CHARLTON, Philip, (2011), **Generation Y As Hospitality Industry Employees: An Examination of Work Attitude Differences**, The University of Queensland, UQ Business School, Report prepared by Hospitality Training Association and the UQ School of Tourism.
- SOYSAL, Abdullah, (2008), "Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması", **Çimento İşverenler Dergisi**, 22 (1), pp.4-18.
- SRINIVASAN, V., (2012), "Multi generations in the workforce: Building collaboration. IIMB", **Management Review**, 24, pp.48-66.
- STAW, B. M., & ROSS, J. (1985), "Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes", **Journal of Applied Psychology**, 70, pp.469-480.
- SUPER, D.E., (1980), "A life-span, life-space approach to career development", **Journal of Occupational Psychology**, 52, pp.129-148.

- SÜMER, N. (2000), “Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 3(6), ss.49-74.
- TANRIVERDİ, Haluk, (2012), “Kişilik Özelliklerinin İş Değerlerine ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, **TSA**, Yıl 16 S:2, pp.189-210
- TAŞLIYAN, Mustafa, EYİTMİŞ, Ahmet Melih, GÜNDOĞDU, Enise, (2014), “Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor”, **II. Uluslararası İş ve Meslek Danışmanlığı Kongresi**, 26-27 Kasım 2014, Antalya.
- TAY, C., ANG, S., & VAN DYNE, L., (2006), “Personality, biographical characteristics, and job interview success: A longitudinal study of the mediating effects of interviewing self-efficacy and the moderating effects of internal locus of control”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.91, No.2, pp.446-454.
- TEKİN, Ömer Akgün,(2012), “Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya.
- TELLA, Adeyinka, AYENİ, C.O., POPOOLA, S.O., (2007), “Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria”, **Library Philosophy and Practice**, ISSN 1522-0222, pp.1-16.
- TERJESEN Siri, VİNNİCOMBE Susan and FREEMAN Cheryl, (2007),“Attracting Generation Y graduates Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences”, **Career Development International**, Vol. 12, No. 6, pp.504-522.
- TEZBAŞARAN, A. (1997), **Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu**, İkinci Baskı, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- TOLBİZE, Anick, (2008), “Generational differences in the workplace”, **Research and Training Center on Community Living**, University of Minnesota, pp.1-21

- TOMRUKÇU, Bahar, (2008), “Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Değerleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme” Yüksek Lisans Tezi, **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.
- TORUNTAY, Hatice, (2011), “Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- TWENGE, J. M., CAMPBELL, S. M., HOFFMAN, B. J., and LANCE, C. E., (2010). “Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing”, **Journal of Management**, 36, pp.1117-1142.
- TWENGE, J.M. (2001), “Birth cohort changes in extraversion: a cross-temporal meta-analysis, 1966-1993”, **Personality and Individual Differences**, Vol. 30 No. 5.
- TWENGE, Jean M. ve CAMPBELL, Stacy M. (2008), “Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace”, **Journal of Managerial Psychology**, 23, pp.862-877.
- TWENGE, Jean M. ve CAMPBELL, W.Keith, (2001), “Age and Birth Cohort Differences in Self-Esteem: A Cross-Temporal Meta-Analysis”, **Personality and Social Psychology Review**, Vol.5, No 4, pp.321-344.
- TWENGE, Jean M., (2010), “A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes” **J Bus Psychol**, 25, pp.201-210.
- TWENGE, Jean M., ZHANG, Liqing, IM, Charles,(2004), “It's Beyond My Control: A Cross-Temporal Meta-Analysis of Increasing Externality in Locus of Control, 1960-2002”, **Personality and Social Psychology Review**, Vol.8, No.3, pp.308-319.
- TWENGE, Jean M., (2000), “The Age of Anxiety? Birth Cohort Change in Anxiety and Neuroticism, 1952-1993”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.79, No. 6, pp.1007-1021.

- WARE, Christina V.,(2013), **Generation X And Generation Y In The Workplace: A Study Comparing Work Values of Generation X And Generation Y, Capella University**, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy.
- WEYLAND, Anita, (2011), “Engagement and talent management of Gen Y”, **Industrial and Commercial Training**, VoL.43, No.7, pp.439-445.
- WHITE, Christopher, (2006), “Towards an understanding of the relationship between work values and cultural orientations”, **Hospitality Management** 25, pp.699–715.
- WILLIAMS, Kaylene C., PAGE, Robert A., PETROSKY, Alfred R. and HERNANDEZ, Edward H., (2010), “Multi-Generational Marketing: Descriptions, Characteristics, Lifestyles, and Attitudes”, **Journal of Applied Business and Economics**, Vol.11(2), p.21.
- WILLIAMS, Kaylene C., PAGE, Robert A., (2011), “Marketing to the Generations”, **Journal of Behavioral Studies in Business**, Vol.3, pp.1-16.
- WONG, Melissa, GARDINER, Elliroma, LANG, Whitney and COULON, Leah (2008), “Generational differences in personality and motivation” Do they exist and what are the implications for the workplace”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23 No. 8, pp.878-890.
- WRAY-LAKE, L., SYVERTSEN, A. K., BRIDDELL, L., OSGOOD, D. W., and FLANAGAN, C. A., (2011), “Exploring the changing meaning of work for American high school seniors from 1976 to 2005”, **Youth & Society**, 43, pp.1110-1135
- YANG, S., GUY, M.E., (2006), “Genxers Versus Boomers:Work Motivators and management Implications”, **Pulic Performance&Management Review**, 29 (3), pp.267-284
- YELBOĞA, A. (2006), “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 8 (2), pp.196- 211.

- YILDIZ, Gültekin, ÖZSOY, Emrah, (2013), “Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması”, **İşletme Bilimi Dergisi**, Cilt:1 Sayı:2, pp.1-12.
- YUSOFF, Wan Fauziah Wan and KIAN, Tan Shen,(2013), “Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective”, **International Journal of Economy, Management and Social Sciences**, 2(4), pp.97-103.
- ZEL, Uğur, (2001), **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 1.Baskı.
- ZEMKE, R., RAINES, C., FİLİPCZAK, B., (2013), **Generation at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers and Gen Yers in the Workplace**, 2nd Ed., Amacom, USA.
- ZEMKE, Ron, RAINES, Claire, FİLİPCZAK, Bob, (2000), **Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace**, New York, NY: AMACOM.
- ZİMMERMAN, R. D., (2008), “Understanding the impact of personality traits on individuals’ turnover decisions: A meta-analytic path model”, **Personnel Psychology**, 61, pp.309-348.
- ZYTOWSKI, D. G., (1970), “The concept of work values”, **Vocational Guidance Quarterly**, 18, pp.176-186.

Elektronik Kaynaklar

- BAUER Talya, ERDOĞAN Berrin, (2012), “**An Introduction to Organizational Behavior**” www.books.lardbucket.org/.../an-introduction-to-organizational-behavior, (10.02.2016).
- DENT, T. L.vd.,(2011), “**Investigating how motivation affects Generation Y’s relatedness in the workplace**”, <http://seanlyons.ca/wp-content/uploads/2012/01/Motivation-and-Relatedness.pdf>, (24.05.2015).
- Families and Work Institute, (2006), “**Generation and gender in the workplace” American Business Collaboration**”, <http://familiesandwork.org/site/.../genandgender.pdf>, (28.04.2015).

<http://www.tdk.gov.tr>, (10.10.2016).

http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/2014_MillennialSurvey_ExecutiveSummary_FINAL.pdf, (16.08.2016).

LOWRY, Megan, CAMPAGNOLO, Dana, MORRIS, Daniel, PRESTON, Hannah, XUE, Luna, CHENG, Ken, (2012), “**Personality as a Predictor of Work Values in Generation Y Students**”, seanlyons.ca/wp-content/uploads/2012/01/Lowry-et-al-2012.pdf, (19.05.2015).

MENĐİ, Z. (2009), “**İş Başarısında Kuşak Farkı**”, <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, (20.06.2016).

PARDEE, R. (1990), “**Motivation theories of Maslow, Herzberg**”, McGregor & McClelland, files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf, (27.04.2016).

RAINES, C., (2002), “**Managing Millennials In Connecting Generations**” <http://www.cpcc.edu/millennial/wp-content/uploads/2012/09/Managing-Generations.pdf>, (26.09.2016).

www.prenhall.com/robbs/pdfs/Robbins_CH03.pdf, (13.03.2016).

www.tuik.gov.tr, (20.07.2016).

DİZİN

-B-
Bebek Patlaması Kuşak, 30

113, 114, 115, 119, 122, 126, 127,
130, 131, 132, 135, 136, 138, 139,
140, 151, 160, 165

-D-
Değer, vii, x, xi, xii, xiii, 25, 26, 28, 61,
63, 77, 96, 97, 101, 105, 106, 115,
116, 117, 123, 127, 130
Deneyime açıklık, 47, 62, 66, 67, 69,
71, 75, 76, 90, 107, 108, 110, 123,
129, 139
Dışadönüklük, 46, 55, 62, 64, 65, 66,
67, 68, 69, 70, 75, 90, 107, 119, 124,
129, 132, 134, 136

-N-
Nevrotiklik, 45, 63, 64, 68, 69, 71, 75,
76, 90, 107, 108, 109, 110, 111, 119,
123, 124, 126, 129

-H-
Herzberg, vii, x, 38, 39, 65, 72, 73, 90,
144, 161, 164, 167, 177

-S-
Sessiz Kuşak, 1, 11, 12, 13, 14, 16, 20,
30, 33
Sorumluluk, 39, 49, 63, 64, 66, 69, 70,
74, 75, 90, 107, 108, 109, 110, 111,
119, 123, 126, 129, 137, 141, 147,
148, 151

-İ-
İş Değerleri, 3, 4, v, vii, viii, x, xi, xiii,
3, 27, 29, 69, 70, 78, 81, 86, 87, 95,
97, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105,
106, 118, 122, 147, 160, 166, 170,
173, 174

-U-
Uyumluluk, 48, 62, 63, 64, 65, 66, 68,
69, 70, 75, 76, 90, 107, 108, 109, 110,
111, 119, 123, 124, 126, 129, 132,
134, 136, 137, 140

-K-
Kişilik, 3, 4, v, vii, viii, x, xi, xii, xiii, 3,
43, 44, 45, 50, 51, 52, 54, 60, 61, 64,
65, 66, 67, 69, 70, 72, 75, 80, 81, 84,
85, 86, 88, 89, 90, 107, 108, 109, 110,
111, 119, 122, 123, 126, 129, 130,
132, 133, 134, 135, 136, 137, 139,
140, 149, 157, 159, 161, 162, 166,
172, 173, 174, 175, 176
Kuşak, v, vii, 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13,
14, 15, 16, 17, 20, 22, 30, 33, 57, 177

-X-
X Kuşağı, v, x, 1, 2, 11, 12, 13, 16, 17,
18, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 40, 57, 85

-M-
Motivasyon, v, vii, viii, xi, xii, 3, 37,
38, 39, 40, 77, 86, 90, 91, 111, 112,

-Y-
Y Kuşağı, 3, 4, v, vii, x, 1, 2, 11, 12, 13,
18, 19, 21, 22, 29, 30, 31, 32, 33, 34,
35, 36, 40, 41, 42, 43, 54, 56, 57, 58,
64, 70, 75, 78, 80, 84, 85, 86, 90, 91,
94, 95, 107, 137, 139, 140, 141, 142,
143, 144, 145, 156, 157, 165, 173,
174

-Z-
Z Kuşağı, x, 1, 12, 13, 19, 20, 21

