



T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

Z KUŞAĞI BAĞLAMINDA KARIYER YÖNETİMİNİN
İŞ -YAŞAM DENGESİNE VE ROLE TUTULMAYA ETKİSİNDE
KUŞAK FARKLILIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Sezen Nur ŞAHİN

Niğde
Şubat, 2021

T.C.
NIĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

Z KUŞAĞI BAĞLAMINDA KARIYER YÖNETİMİNİN
İŞ -YAŞAM DENGESİNE VE ROLE TUTULMAYA ETKİSİNDE
KUŞAK FARKLILIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Sezen Nur ŞAHİN

Danışman : Prof. Dr. Selen DOĞAN
Üye : Doç. Dr. Murat GÜLER
Üye : Dr. Öğretim Üyesi Şenay KARAKUŞ UYSAL

Niğde
Şubat, 2021

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum *“Z Kuşığı Bağlamında Kariyer Yönetiminin İş-Yaşam Dengesine ve Role Tutulmaya Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü”* başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 26/02/2021.

Sezen Nur ŞAHİN

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Z KUŞAĞI BAĞLAMINDA KARIYER YÖNETİMİNİN
İŞ -YAŞAM DENGESİNE VE ROLE TUTULMAYA ETKİSİNDE
KUŞAK FARKLILIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

ŞAHİN, Sezen Nur
İşletme Ana Bilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Selen DOĞAN
Şubat, 2021, 107 sayfa

İş hayatına yeni giren bir kuşak olarak Z kuşağı çalışanların beklentileri, çalışma biçimleri, iş yerindeki tutum ve davranışları bilimsel araştırmalara da yeni yeni konu olmaya başlamıştır. Bu çalışmanın amacı, Z kuşağı bağlamında kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesine ve role tutulmaya etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolünü araştırmaktır. Çalışmada, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesinde eğitim-öğretim gören 715 kişinin katıldığı bir anket çalışması yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre Z kuşağında kariyer yönetimi, role tutulma ve iş-yaşam dengesini pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca, Z kuşağında iş-yaşam dengesi ile role tutulma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma sonucunda, kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesi ve role tutulmaya etkisinde kuşak farklılığının düzenleyicilik rolünün olduğu belirlenmiştir. Zaman ve maliyet kısıtları nedeni ile araştırmanın tek bir üniversitede ve 715 kişilik bir örneklem üzerinde yapılmış olması bu çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Z Kuşağı, Kariyer Yönetimi, İş-Yaşam Dengesi, Role Tutulma.

**ABSTRACT
MASTER THESIS**

**REGULATORY ROLE OF GENERATION DISTINCTION IN THE EFFECT
OF CAREER MANAGEMENT IN WORK-LIFE BALANCE AND
ROLE ENGAGEMENT IN THE CONTEXT OF Z GENERATION**

ŞAHİN, Sezen Nur
Department of Business Administration Program
Supervisor: Prof. Dr. Selen DOĞAN
February, 2021, 107 pages

As a new generation entering business life, Generation Z has begun to become a new subject in scientific research, as well as expectations, working styles, attitudes and behaviors of employees. The aim of this study is to research the regulatory role of generation difference in the effect of career management on work-life balance and role engagement in the context of generation Z. In the study, a survey was conducted with 715 people studying at Niğde Ömer Halisdemir University. According to the results, career management in the Generation Z has a positive effect on role engagement and work-life balance. In addition, it was concluded that there is a positive relationship between work-life balance and role engagement in Generation Z. As a result of the study, it was determined that generation difference has a regulatory role that the effect of career management on work-life balance and role engagement. Due to time and cost constraints, the fact that the study was conducted in one university and on a sample of 715 people constitutes the limitations of this study.

Keywords: Generation Z, Career Management, Work-Life Balance, Role Engagement.

ÖN SÖZ

Bu çalışmada, kuşak farklılıkları, kariyer yönetimi, iş-yaşam dengesi, role tutulma kavramlarına yer verilmiş, *“Z Kuşağı Bağlamında Kariyer Yönetiminin İş-Yaşam Dengesi ve Role Tutulmaya Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü”* araştırılmıştır.

Çalışmam boyunca eşsiz tecrübelerinden ve görüşlerinden yararlandığım tez danışmanım Prof. Dr. Selen DOĞAN’a, çok kıymetli desteği ve yardımları için Doç. Dr. Murat GÜLER’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Beni asla yalnız bırakmayan aileme ve zor zamanlarımı paylaşan, her konuda dayanağım olan arkadaşım Hilda Maria Serrano Palles’e teşekkürü de bir borç bilirim.

Niğde, Şubat 2021

Sezen Nur ŞAHİN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖN SÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ	1
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI.....	3
1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM	4
1.4. ÇALIŞMANIN PLANI	4

İKİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KUŞAK KAVRAMI VE Z KUŞAĞI

2.1. KUŞAK KAVRAMI	6
2.2. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI	7
2.2.1. Sessiz Kuşak	8
2.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı	9
2.2.3. X Kuşağı	11
2.2.4. Y Kuşağı	14
2.2.5. Z Kuşağı.....	16
2.2.6. Alfa Kuşağı	19
2.3. KUŞAKLARIN ÖZELLİKLERİ	20

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

3.1. KARİYER KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ	24
3.2. KARİYER YÖNETİMİNİN TANIMI	25
3.3. KARİYER YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	26
3.4. KARİYER YÖNETİMİNİN BİLEŞENLERİ	28
3.4.1. Kariyer Planlama	28
3.4.2. Kariyer Geliştirme	30
3.5. KARİYER YÖNETİM SÜRECİ	30
3.6. KARİYER YÖNETİMİNİN YARARLARI	33
3.7. KARİYER YÖNETİMİNİN İŞ-YAŞAM DENGESİNE VE ROLE TUTULMAYA ETKİSİ	34
3.7.1. Kariyer Yönetimi ve İş-Yaşam Dengesi	35
3.7.2. Kariyer Yönetimi ve Role Tutulma	35
3.7.3. İş-Yaşam Dengesi ve Role Tutulma	36

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİ

4.1. İŞ-YAŞAM DENGESİ KAVRAMI VE TANIMI	37
4.2. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN BELİRLEYİCİLERİ	38
4.3. İŞ-YAŞAM DENGESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	40
4.3.1. Bireysel Faktörler	40
4.3.2. Örgütsel Faktörler	41
4.4. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN SONUÇLARI	42

BEŞİNCİ BÖLÜM

ROLE TUTULMA

5.1. ROLE TUTULMA KAVRAMI VE BU KONUDAKİ YAKLAŞIMLAR ...	47
---	-----------

5.2. ROLE TUTULMANIN BOYUTLARI	48
5.2.1. Dinçlik	49
5.2.2. Adanmışlık.....	49
5.2.3. Özümseme	49
5.3. ROLE TUTULMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	51
5.4. ROLE TUTULMANIN SONUÇLARI.....	53
5.5. ROLE TUTULMAYI SAĞLAMA STRATEJİLERİ.....	54

ALTINCI BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİNİN İŞ -YAŞAM DENGESİNE VE ROLE TUTULMAYA ETKİSİNDE KUŞAK FARKLILIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

6.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	57
6.1.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	57
6.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	58
6.1.3. Veri Toplama Araçları	60
6.1.3.1. İş Yaşam Dengesi Ölçeği.....	60
6.1.3.2. Kariyer Beklentisi Ölçeği.....	60
6.1.3.3. Role Tutulma Ölçeği.....	60
6.1.3.4. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği	61
6.2. VERİLERİN ANALİZİ	70
6.3. BULGULAR.....	70
6.3.1. Betimleyici İstatistikler.....	70
6.3.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	71
6.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	79

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. SONUÇLAR	80
----------------------------	-----------

7.2. ÖNERİLER	83
KAYNAKÇA	86
EKLER.....	98
Ek 1. Anket Formu.....	98
Ek 2. Anket Uygulama İzni	102
Ek 3. Ölçek Kullanım İzinleri	103
ÖZ GEÇMİŞ.....	105



TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1: Sessiz Kuşanın Özellikleri.....	9
Tablo 2.2: Bebek Patlaması Kuşanı.....	11
Tablo 2.3: X Kuşanın Özellikleri.....	13
Tablo 2.4: Y Kuşanın Özellikleri.....	16
Tablo 2.5: Kuşakların İşle İlgili Özellikleri.....	20
Tablo 4.1: İş-Yaşam Dengesinin Tarihi Süreçteki Gelişimi.....	41
Tablo 4.2: İş-Yaşam Dengesinin Belirleyicileri, Doğası ve Sonuçları.....	43
Tablo 5.1: İş Rolüne Tutulmanın Boyutları Hakkındaki Kuramlar.....	50
Tablo 5.2: İş Rolüne Tutulmanın Sonuçları.....	53
Tablo 5.3: İş Rolüne Tutulmayı Sağlama Stratejileri Hakkında Yapılan Araştırmalar	54
Tablo 6.1: Katılımcıların Yaş Değişkenine Ait İstatistikler.....	57
Tablo 6.2: Katılımcıların Cinsiyet, Medeni Durum ve Eğitim Durumu Sıklık Oranları	58
Tablo 6.3: İş Yaşam Dengesi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 6.4: İş Yaşam Dengesi Ölçeği Uyum İyilik Değerleri.....	63
Tablo 6.5: Kariyer Beklentisi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 6.6: Kariyer Beklentisi Ölçeği Uyum İyilik Değerleri.....	66
Tablo 6.7: Öğrenci Tutulma Ölçeği Uyum İyilik Değerleri.....	67
Tablo 6.8: Ölçüm Modeli Uyum İyilik Değerleri.....	69
Tablo 6.9: Araştırma Değişkenlerinin Betimleyici İstatistikleri.....	70
Tablo 6.10: Kuşağa Göre Farklılıklar.....	71
Tablo 6.11: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	72
Tablo 6.12: İş Ortamı Beklentisi Modeli Genel Karşılaştırma Testi.....	74
Tablo 6.13: Fayda/Ödül Beklentisi Modeli Genel Karşılaştırma Testi.....	76

Tablo 6.14: Etki Değerleri ve Kuşaklar Arası Farklılık Analizi (X^2 Testi).....77

Tablo 6.15: Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları78



ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 3.1: Kariyerin Özellikleri.....	25
Şekil 3.2: Kariyer Planlama Süreci.....	29
Şekil 3.3: Kariyer Yönetimi Sürecinde Yer Alan Unsurlar	32
Şekil 5.1: İş Rolüne Tutulmayı Etkileyen Faktörler	52
Şekil 6.1: Araştırmanın Modeli.....	59
Şekil 6.2: İş-Yaşam Dengesi Ölçeğinin Üç Faktörlü Yapısı	64
Şekil 6.3: Kariyer Beklentisi Ölçeğinin İki Faktörlü Yapısı.....	66
Şekil 6.4: Öğrenci Tutulma Ölçeğinin İkinci Düzey Tek Faktörlü Yapısı	68
Şekil 6.5: Ölçüm Modeli.....	69
Şekil 6.6: Y Kuşağı İçin İş Ortamı Beklentisinin İş-Kişisel Yaşam Dengesi ve Role Tutulma Üzerindeki Etkisi (N=279)	73
Şekil 6.7: Z Kuşağı İçin İş Ortamı Beklentisinin İş-Kişisel Yaşam Dengesi ve Role Tutulma Üzerindeki Etkisi (N=196)	74
Şekil 6.8: Y Kuşağı için Fayda-Ödül Beklentisinin İş-Kişisel Yaşam Dengesi ve Role Tutulma Üzerindeki Etkisi	75
Şekil 6.9: Z Kuşağı için Fayda-Ödül Beklentisinin İş-Kişisel Yaşam Dengesi ve Role Tutulma Üzerindeki Etkisi.....	76

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İş yerinde farklı kuşaklardan çalışanların özellikleri, tutum ve davranışları yakın zamanda yoğun şekilde araştırılan konulardan bir tanesidir (Young vd., 2013: 1). Kariyer yönetimi, role tutulma ve iş-yaşam dengesinde kuşak farklılıklarının rolünün ele alındığı bu çalışmayı bu kapsamda değerlendirmek mümkündür.

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

İnsanoğlu var olduğundan bu yana hayatını sürdürebilmek ve temel ihtiyaçlarını gidermek amacıyla barınma, savunma, avlanma gibi birçok faaliyette bulunmuştur. Zaman içerisinde yerleşik hayata geçilmesiyle birlikte bireyler birbirleriyle etkileşime girmiş ve toplumsal yapılanma oluşturulmuştur. Bu gelişmeler sonucunda insanlar, gereksinimlerini karşılamak amacıyla madencilik, hayvancılık, tarım ve ticaret ile uğraşmıştır. Yeni keşifler ile birlikte teknolojik gelişmeler ve Sanayi Devrimi sonrasında iş dünyası tümüyle sosyal ve toplumsal bir zemine oturmuş, bilimsel alandaki yeniliklerin iş yaşamına entegre edilmesi ile birlikte de endüstrileşme ve günümüzdeki işletme yapılanmaları oluşarak insanlar kazanımları ve geçimleri için bu ve benzeri oluşumlarda istihdam edilmişlerdir.

Günümüzde de istihdam felsefeleri, geçmişteki felsefe temelinde ilerlemektedir. Geçmişteki felsefeden kasıt geleneksel yöntemlerdir. Ancak, iş dünyası geçmişte olduğu gibi geleneksel temellerle işlememektedir. Her geçen gün değişen ve gelişen kültürel, siyasal, ekonomik ve teknolojik unsurlar sosyal yapının önemli bileşenlerinden biri olan örgütleri, yönetim tarzlarını, ekipmanlarını, süreçlerini ve İnsan Kaynakları (İK) faaliyetlerini de değiştirmeye ve geliştirmeye itmektedir.

Ayrıca değişimler, mevcut ve gelecekteki çalışanları etkilemekte ve değişimlerden etkilenen bireylerin psikolojik ve sosyolojik davranış, durum ve beklentileri de değişmektedir. Bu da çalışanlar arasında çeşitli farklılıklar oluşturmakta ve “kuşak” kavramı her geçen gün daha önemli bir hal almaktadır.

Çalışmanın konusunu Z kuşağı oluşturmakla birlikte Sessiz kuşak, Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı da çalışmada incelenmektedir. Sessiz kuşak 1925-1945 yılları arasında doğan kişileri, Bebek Patlaması kuşağı 1946-1964 yılları

arasında doğan kişileri, X kuşağı 1964-1980 yılları arasında doğan kişileri, Y kuşağı ise 1980-1999 yılları arasında doğan kişileri içermektedir (Dolot, 2018: 44).

Farklı kuşaklardan bireylerin kariyer konusundaki ilgileri farklılık göstermektedir (Sandeem, 2008: 28). Bu nedenle, kuşakların kariyer yönetimi konusundaki tutum ve yaklaşımlarının incelenmesi önemli bir araştırma konusu haline almaktadır.

Kariyerle ilgili planlar, çalışanların kendilerine ait hedeflerine göre şekillenmektedir. Ancak kariyer planları, yöneticiler tarafından kolaylaştırılmakta ve organizasyon tarafından desteklenmektedir (Lam, Dyke ve Duxbury, 2013: 22). Dolayısıyla kariyer yönetimini çok boyutlu bir şekilde değerlendirmek gerekmektedir.

Z kuşağı, genel olarak, 2000 ve sonrasında doğan kişileri ifade etmektedir. Günümüzde Z kuşağı, yakın bir zamanda oy kullanma hakkı kazanmış olup üniversiteden mezun olarak iş hayatına katılmaya başlamaktadır. Z kuşağının, küresel gelişmelerin ve teknolojinin hızla ilerlediği çevrimiçi bir dünyaya doğmuş olmaları ve içinde buldukları dönem itibarıyla, sosyal medya ve akıllı telefonların onların hayatlarının bir parçası olması, refah düzeylerinin önceki kuşaklara göre çok daha yüksek olması, bilgiye erişimlerinin kolay olması gibi nedenlerle, bu kuşağın önemli kabul ettikleri pek çok şey önceki kuşaklara göre farklı anlamlar taşımaktadır. Bu anlam, bilinme ve beklentilerden biri de “meslek” ve “kariyer” alanında olmaktadır. Yapıları ve yetiştirme tarzları nedeniyle Z kuşağı, geleneksel hiyerarşik ve katı yapıdan çok uygulanabilir metodolojileri tercih etmekte, basit yönetim yapıları istemekte, saygılı ve verimli iş ilişkilerine önem vermektedir. Z kuşağının bu tutum ve yaklaşımları; yaş ve yaşam deneyimi, zaman ve teknoloji, olaylar ve tarihsel deneyimler olmak üzere üç farklı sınıftaki faktörlerin etkisi altında şekillenmektedir (Levickaite, 2010: 173).

Z kuşağının iş dünyasından beklentileri içerisinde kendilerine internet ve bilgisayar tahsis edilmesi, ekiplerden çok bireysel başarıya inandıkları için bireysel ofisler, başarısının işi yaptığı saat ve süreden çok ortaya koydukları ile değerlendirilmesi, organik bir örgütlenme gibi daha esnek ve rahat birçok beklenti yer almaktadır. Bunlar içerisinde hem yatay hem dikey kariyer yapabilme imkanı, iş-yaşam dengesi ve role tutulma gibi unsurlar da bulunmaktadır.

Z kuşağının iş hayatında yeni bir dönemi temsil ettiği göz önünde bulundurulursa, Z kuşağında kariyer yönetimi, iş-yaşam dengesi ve role tutulma gibi unsurların değerlendirilmesi oldukça önemli görülmektedir. Literatüre bakıldığında Z kuşağı ile ilgili çalışmaların hem yerli hem de yabancı literatürde oldukça yeni olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar, genel olarak, Z kuşağının gelecek çalışma hayatına etkilerini incelemektedir. Z kuşağının kariyer yönetimi, yetenek yönetimi gibi konulara odaklanan çalışmalar oldukça az olup kariyer yönetiminin bu kuşakta iş-yaşam dengesi ve role tutulmaya etkisini inceleyen yerli ya da yabancı bir çalışmaya rastlanmaması bu çalışmanın önemini artırmaktadır.

Günümüzde Z kuşağı bireylerin iş hayatına yeni girmesi ya da henüz iş hayatında yer almaması, Z kuşağının kariyer yönetimi, iş-yaşam dengesi ve role tutulma açısından ele alındığı bu çalışmayı önemli ve özgün kılmaktadır.

1.2. ÇALIŞMANIN AMACI

Her kuşak, farklı zihin setleri, davranışları, fikirleri ve eylemleri nedeniyle birbirlerinden farklı olmaktadır. İnançlar, kavramlar ve öncelikler gibi tüm farklılıkların kuşaklarda ortak bir şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesi oldukça zordur. Her bir kuşak bir öncekinden farklı olduğu için hem yaşam ortamlarının hem de çalışma ortamlarının kuşaklara uygun olması gerekmekte ve bu bağlamda yapılan çalışmalar büyük önem arz etmektedir.

Z kuşağı, içinde büyüdüğü yoğun teknoloji ve değişim ortamı nedeniyle kendisinden önceki kuşaklara göre oldukça farklılık göstermektedir. Bu bağlamda hem yaşam ortamları hem de çalışma ortamlarından beklentileri de farklıdır. Kariyer yönetimi, iş-yaşam dengesi ve role tutulma gibi değişkenlerin Z kuşağıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Tüm bu nedenlerle bu çalışmada, Z kuşağı bağlamında kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesine ve role tutulmaya etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Z kuşağının iş-yaşam dengesi ve role tutulma konularındaki belirleyici unsurların neler olduğu ve bu kuşağın kariyer beklentilerinin belirlenmesi de bu çalışmanın amaçları arasındadır.

Çalışmada, Z kuşağının kariyer yönetiminde öne çıkan hususların araştırılması amaçlanmaktadır. Bu çalışmada ayrıca, Z kuşağının iş-yaşam dengesi ve role tutulma konularında belirleyici unsurların tespit edilmesi ve bu kuşağın çalışma hayatından beklentilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM

“Z Kuşağı Bağlamında Kariyer Yönetiminin İş-Yaşam Dengesine ve Role Tutulmaya Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü” başlığını taşıyan bu çalışma, teorik ve ampirik olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın teorik kısmında yer alan kariyer yönetimi, iş-yaşam dengesi ve role tutulma ile ilgili literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu değişkenlerin ikişerli ilişkilerini inceleyen çalışmalara da rastlamak mümkündür. Z kuşağı bağlamında ele alındığında ise bu değişkenleri ayrı ayrı inceleyen çalışmalar olsa da üç değişkeni bir arada alan ve kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesine ve role tutulmaya etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın teorik kısmı genel olarak yerli ve yabancı literatürde bulunan tez, makale ve kitaplardan faydalanılarak hazırlanmıştır.

Ampirik kısımda ise Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi öğrencilerine yönelik anket çalışmasına dayanan bir araştırma yer almaktadır. İş-yaşam dengesi, kariyer beklentisi ve işe tutkunluk anketleri uygulanarak elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda; Z kuşağı bağlamında kariyer yönetimi, role tutulma, iş-yaşam dengesi ilişkisi ve bu ilişkide kuşak farklılığının düzenleyici rolü belirlenmeye çalışılmıştır.

1.4. ÇALIŞMANIN PLANI

Yedi bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümü giriş olup bu bölümde çalışmanın önemi, amacı, çalışmada izlenen yöntem ve çalışmanın planı ele alınmaktadır.

İkinci bölümde genel olarak kuşak kavramı, kuşakların sınıflandırılması, genel özellikleri ve özel olarak da Z kuşağı kavramına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde kariyer yönetimi genel hatlarıyla ele alınarak kariyer kavramı, özellikleri, aşamaları, kariyer seçimini etkileyen faktörler, kariyer yönetiminin faydaları, kariyer yönetimi politikaları, kariyer yönetiminin amaçları, kariyer yönetimi süreci ve kariyer yönetiminin bileşenlerinden olan kariyer planlama ve kariyer geliştirmeye yer verilmekte, kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesine ve role tutulmaya etkisi bağlamında kariyer yönetimi ve iş-yaşam dengesi ilişkisi, kariyer yönetimi ve role tutulma ilişkisi, iş-yaşam dengesi ve role tutulma ilişkisi literatürdeki çalışmalar ışığında özetlenmektedir.

Dördüncü bölümde iş-yaşam dengesi bağlamında denge kavramı, iş-yaşam dengesinin tanımı ve belirleyicileri, iş-yaşam dengesini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, iş-yaşam dengesini açıklayan kuramlar ve iş-yaşam dengesinin sonuçları ele alınmaktadır.

Beşinci bölümde işe tutkunluk kapsamında tutkunluk kavramı, işe tutkunluğun tanımı ve tarihsel gelişimi, işe tutkunluğun boyutları, işe tutkunluğun öncülleri ve sonuçları, işe tutkunluğu etkileyen faktörler, işe tutkunluğu sağlama stratejilerine yer verilmektedir.

Altıncı bölümde araştırmanın yöntem ve bulgularına yer verilmiştir. Yedinci bölüm olan tartışma ve sonuç bölümünde elde edilen bulgular ele alınarak çalışmanın sonuçları irdelenmekte ve değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın kuşak sınıflandırması kapsamında, özellikle Z kuşağını irdelemesi bakımından, kariyer yönetimi, iş-yaşam dengesi ve role tutulmaya ilişkin literatüre de önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Z kuşağının kariyer beklentileri, kariyer yönetimi anlayışları ve bu yönde atılacak farklı adımların belirlenmesinde önemli olan unsurları ortaya koyarak gerek bu yönde çalışma yapmayı düşünen araştırmacılara gerekse de insan kaynakları uygulayıcılarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KUŞAK KAVRAMI VE Z KUŞAĞI

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle kuşak kavramına değinilecek, daha sonra da Z kuşağına, özelliklerine ve sınıflandırılmasına yer verilecektir.

2.1. KUŞAK KAVRAMI

Kuşak, farklı dönemlerde doğmuş ve farklı koşullarda büyümüş olan nesilleri ifade etmekte kullanılan bir kavramdır (Kraus, 2017: 62). Günümüzde özellikle iş hayatında bu kuşakların birlikte olması, kuşaklarla ilgili araştırmaların artmasını beraberinde getirmiştir. Kuşak kavramı, benzer dönemlerde doğan toplum üyelerini içermektedir.

“Kuşak veya nesil kelimeleri aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğudur” (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017: 1034). Bu tanıma göre kuşak kavramı, yakın senelerde doğan ve benzer koşullarda yetişmiş olan toplulukları ifade etmektedir.

Başka bir tanımda kuşak kavramı, *“en yalın haliyle ortak alışkanlıklar ve ortak kültürü paylaşan insan topluluğu”* şeklinde açıklanmıştır (Sarıoğlu ve Özgen, 2018: 1068). Yapılan tanımlarda kuşak kavramının alışkanlıklar, tutum ve davranışların açıklanmasında belirleyici rolü olduğuna dikkat çekilmektedir.

Kuşak, disiplinler arası bir konudur. Kuşakların benzer ve farklı yönlerinin araştırılması, güncel bir araştırma konusu olarak görünmektedir. Kuşak kavramıyla ilgili verilen bilgiler, kuşakların yakın zamanda doğan kişilerin yanında benzer olayların etkisi altında büyümüş, yetiştikleri dönemlerdeki olayların etkisiyle gelişim gösteren bireylerin tutum ve davranışlarını içerdiğini ortaya koymaktadır (Pyöria vd., 2017: 1).

Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler, kuşakların kişiliğini, değerlerini, bakış açılarını, tutum ve davranışlarını etkileyebilir. Benzer şekilde siyasi, kültürel, ekonomik açıdan meydana gelen gelişmeler de kuşakların bakış açılarını etkiler (Berkup, 2014: 218). Kuşak sınıflandırması yapılırken kuşaklarla ilgili bu durum göz önüne alınarak ilerleme kaydedilmesinde fayda vardır.

Verilen bilgilerden hareketle kuşak kavramının sadece yaş aralıklarını açıklayan bir yapıda olmadığı, insanların tutum ve davranışlarını şekillendiren nitelikte olduğu değerlendirilmesi yapılabilir. Disiplinler arası bir konu olması da kuşaklar hakkındaki bu çıkarımı desteklemektedir.

2.2. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Tarih boyunca insanlar çevrelerindeki koşulların etkisi altında değişimlerle karşılaşmıştır. Çalışmanın bu kısmında, kuşak sınıflandırılması kapsamında Sessiz kuşak, Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı ve Alfa kuşağına yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

“Kuşaklar, bir taraftan içinde yaşadıkları toplumdan etkilenerek karakteristik özellikler edinirken, diğer taraftan da düşünce ve eylemleriyle o toplumu etkilemektedirler” (Ayhan ve Güneş, 2018: 164). Kuşaklar hakkındaki incelemelerde bu karşılıklı etkileşim göz önünde bulundurulmalıdır.

Her dönemin bireylerinin kendisine özgü beklentileri, deneyimleri, yaşam tarzları, değerleri, tutumları ve dünya görüşleri bulunmaktadır (Arıker ve Toksoy, 2017: 486). Değerleri ve farklılıkları kuşaklara göre değerlendirmek, değerler ve davranışlar arasındaki bağlantıları incelemek, kuşaklar arasındaki farklılıkların iş yapış şekli üzerindeki etkilerini anlamak temel yaklaşımdır (Saba, 2013: 4). Bireylerin gençlik çağında yaşadıkları önemli ulusal ve uluslararası olaylar, ortak bir bilincin ve algının oluşmasına neden olmaktadır. Oluşan ortak bilinç ve algı, gelecekte oluşan davranış, tutum, eğilim ve tercihleri şekillendirmektedir. Dolayısıyla, her bir yeni kuşağın sahip oldukları, değerleri, algı, tutum ve davranışları, farklı bakış açıları, güçlü ve zayıf tarafları, özellikleri ile farklı karakteristik özelliklere sahip olmaları söz konusudur (Aka, 2018: 120). Her bir kuşak grubu, o kuşaktaki insanların gelişme şeklini etkileyen tarihsel ve sosyal yaşam deneyimlerini paylaşmaktadır (Wong vd., 2008: 879). Her kuşak, kendinden farklı zamanlarda büyüyen bir diğer kuşaktan ayrılmalarını sağlayan, ortak değer sistemleri oluşturan geniş güçlerden (ebeveynler, akranlar, medya, kritik ekonomik ve sosyal olaylar, popüler kültür vb.) etkilenmektedir (Twenge vd., 2010: 1120). Her kuşağın, örgütleri ve çalışma biçimlerini çeşitli şekillerde etkileyen kendilerine özgü eğilimleri ve özellikleri vardır (Brennan, 2010: 26). Bir kuşağın geliştiği, şekillendiği sosyal bağlam, o kuşaktaki insanların kişiliklerini, kişilerin otoriteye karşı duygularını, örgütsel yapılar

hakkındaki değer ve inançlarını, iş ahlaklarını, neden ve nasıl çalıştıklarını, çalışma yaşamlarına yönelik hedeflerini ve isteklerini etkilemektedir. Ayrıca, her neslin, işe karşı duygularını ve işten ne belediklerini ayırt etmelerini sağlayan farklı tercihler veya özellikler gelişirmesinin muhtemel olduğu da öne sürülmüştür (Wong vd., 2008: 879).

Kuşaklarla ilgili sınıflandırmalarda bu beklenti, deneyim, yaşam tarzı, değer, tutum, dünya görüşü gibi unsurlardan faydalanılmaktadır. Böylece Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı ve Alfa kuşakları ortaya çıkmıştır. Aşağıda kuşaklara ilişkin bu sınıflandırmaya daha ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

2.2.1. Sessiz Kuşak

Sessiz kuşak 1925 ile 1945 yılları arasında doğan kuşağı ifade etmektedir (Mücevher ve Erdem, 2018: 62). Sessiz kuşak mensubu olan bireyler, büyük ekonomik sıkıntılar yaşamıştır. Karşılaşılan zorlukların etkisiyle sessiz kuşak üyeleri, gayretli kişiler olarak öne çıkmaktadır. Sessiz kuşakta yer alan bireyler, içinde bulunulan dönemde büyük oranda emekli olmuştur (a.g.e, 62). Sessiz kuşak mensubu kişiler, istikrarlıdır ve yararlı olmaya, topluma hizmet etmeye, iyiliğe katkıda bulunmaya odaklanmışlardır. Kararlılık, bu nesil için önemlidir. Toplum felsefesine odaklanmış ve yararlı, yardımcı, ihtiyaç duyulan olmak istemişlerdir. Her zaman yapacak bir şeyler aramış ve kendi toplumları için hizmet vermek istemişlerdir (Culp, 2011: 3). Türkiye’de Cumhuriyet kuşağı olarak da adlandırılmakta olan bu kuşak “*uyumlu*” sıfatı ile nitelendirilmektedir (Ünal, 2017:10).

Sessiz kuşağın temel özellikleri Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Sessiz Kuşağın Özellikleri

SESSİZ KUŞAK (1925 – 1945)	
İş Etiği/Değeri	Zor iş Otoriteye karşı saygı Özveri Eğlenceden öncelikli olarak görevler Kurallara itaat etmek
İş ..'dir.	Zorunluluktur
Liderlik Tarzları	Direktifler Komuta ve kontroller
Etkileşim Tarzları	Bireyseldir
İletişim	Resmi Yazılı
Geri Bildirimler ve Ödül	Haberler iyi değildir İşte memnun olmak
Motive Edici Mesajlar	Deneyime saygı duyulur
İş ve Aile Yaşamı	-

Kaynak: Körelçiner, 2018: 11.

Tablo 2.1'de görüldüğü üzere Sessiz kuşak; otoriteye saygılı, kurallara itaat eden, resmi ve yazılı iletişimi kullanan, özverili bir kuşaktır. Bireysel etkileşim tarzı, Sessiz kuşağın özelliklerini açıklamada önemli bir yere sahiptir. Sessiz kuşak, çalışma hayatında otoriteye saygı gösteren, zorlu şartlarda çalışmaya alışmış, fedakarlık yapmaktan çekinmeyen özellikleri ile ön plana çıkmaktadır (Jiri, 2016: 108). Büyük Bunalım ve II. Dünya Savaşı yıllarında ve sonrasında dünya genelinde yaşanan işsizlik, kıtlık, yıkımlar ve büyük kayıpları görmüş, gelecek için endişe duyarak yaşamlarını sürdürmeye çalışmış bir kuşaktır. Var olanı korumak ve kurallar çerçevesinde yaşamak bu kuşağın belirleyici özellikleri arasındadır. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde iş hayatındaki çoğunluğu oluşturan bu kuşak, dönemin zorlu koşullarının etkisiyle bu tür tutum ve davranışları sergilemeye adeta bir anlamda zorlanmıştır. Savaşı gören bir kuşak olması nedeni ile sahip olduğunun kıymetini bilen bir kuşak olarak sessiz kuşağın iş hayatında da buna yönelik davranışlar sergilemesi doğal karşılanmalıdır. Günümüzde bu kuşak iş hayatında olmadığı için kesin çıkarımlarda bulunmak güç olsa da yaşadıkları deneyimlerin iş hayatına yansımaları beklendiği için bu değerlendirme yapılabilir.

2.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı

İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle birlikte, dünyada doğum oranları büyük bir hızla arttığı için bu dönemde doğanlara Bebek Patlaması kuşağı denilmiştir.

Bebek Patlaması kuşağı, insan hakları hareketinin geliştiği bir dönemde yetişmiştir. Ayrıca, dünyada siyasi, ekonomik ve kültürel açıdan yaşanan değişimler Bebek Patlaması kuşağında etkisini göstermiştir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 172). Sessiz kuşakla kıyaslanacak olduğunda bebek patlaması kuşağı; daha eğitilmiş, profesyonel, idari pozisyonlarda daha yoğun şekilde yer alan, etnik açıdan daha çeşitli bir kuşak olarak görünmektedir (Pruchno, 2012: 149). Bebek Patlaması kuşağı, özellikle işverenine ve organizasyonuna sadık olduğu bilinen kendilerinden önceki kuşak olan Sessiz kuşağa benzemektedir. Sessiz kuşak, örgüte kayıtsız şartsız sadakatli olarak anılırken Bebek Patlaması kuşağının yalnızca bir dereceye kadar sadık olduğu söylenebilir. Bebek Patlaması kuşağı, organizasyona kariyerlerinin itici gücü olarak bakma eğilimindedir (Valickas ve Jakstaite, 2017: 110). Krywulak ve Roberts'a (2009) göre Bebek Patlaması kuşağı, kendi kuşağından insanları, örgüte bağlı bireyler ve yönetilebilir takım oyuncularını olarak görmektedirler. Bu kuşak, özellikle hayatı kolaylaştıran teknolojiye ve değişime açık olma konusunda diğer kuşaklara göre daha az adapte olabilmeye kapasitesine sahiptir. Ancak, kendilerini, mantık çerçevesinde, durumlara uyum sağlayabilecek kapasiteye sahip olarak görmektedirler (Krywulak ve Roberts, 2009: 22).

Bebek Patlaması kuşağı, geniş ailelerde büyümüş, büyük sınıflarda eğitim görmüş ve bir ekibin parçası olmayı öğrenmiştir. Bunun bir sonucu olarak, "takım" ve "komite" kelimelerinin anlamları onlar için güçlü bir motivasyon kaynağı olmuştur. Bu kuşak hedef odaklıdır, işleri önceliklidir ve kişisel yaşamları geri planda kalmaktadır (Culp, 2011: 4). Bebek Patlaması kuşağı, işkolik, örgüte bağlı, rekabetçi, iş ve özel hayatını dengeleyemeyen bir kuşaktır (Beaven, 2014: 72). Bu kuşak, genellikle güçlü bir iş ahlakına sahip, işlerinde son derece katılımcı ve gayretli olarak tanımlanmaktadır. Bebek Patlaması kuşağının, çoğu iş yerinde, otoriteye ve geleneksel değerlere saygı duyduğu ifade edilmektedir (Becton vd., 2014: 179). Bu kuşak mensubu kişiler, daha fazla sorumluluk alma ve kariyer basamaklarında en yukarıya çıkma beklentisiyle çalışma hayatına katılmıştır (Sprague, 2008: 6). Bebek Patlaması kuşağının "sonuç odaklı", "uzun vadeli planlar" ve "maksimum çaba göstermeli" inançlarıyla hareket ettiği söylenebilir (Twenge vd., 2010: 1120).

Savaş günlerinden sonraki nüfus patlaması ile gündeme gelen bu nesil "kuralcı" olarak nitelendirilmekte olup diğer kuşaklardan "çalışmak için yaşamak" özelliği ile ayrılmaktadır. Sadakatli ve kanaatkar bir kuşaktır (Ünal, 2017:11).

Bebek Patlaması kuşağının özellikleri ise Tablo 2.2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Bebek Patlaması Kuşağı

BEBEK PATLAMASI KUŞAĞI (1946-1964)	
İş Etiği/Değeri	İşkolik Verimli çalışmak Mücadele etmek kişinin memnun olmasını sağlar Kaliteyi istemek Otorite sorgulanır
İş ..’dir.	Heyecan veren maceradır
Liderlik Tarzları	Fikir birliği Takım ruhu
Etkileşim Tarzları	Ekip oyuncusu Toplantı sever
İletişim	Yüz yüze
Geri Bildirimler ve Ödül	Takdir edilmek Para/maddi Mevkii tanımak
Motive Edici Mesajlar	Bizim için değerlisin Bu işte sana ihtiyacımız var
İş ve Aile Yaşamı	Dengesiz Çalışmak için yaşar

Kaynak: Körelçiner, 2018: 13.

Tablo 2.2’de görüldüğü üzere Bebek Patlaması kuşağı, yüz yüze iletişimi tercih eden, ekip çalışmasına yatkın kişilerdir. İş heyecan verici bir macera olarak gören bu kuşak; kaliteyi isteyen, verimli çalışan, otoriteyi sorgulayan, toplantıları seven, fikir birliğine yatkın kişilerdir. Bu kuşağın, ebeveynlerinin aksine, büyüme ve refah dönemini yaşamış olduğundan, teknolojinin gelişimi, üretimin hızla artış göstermesi ile mal ve hizmete olan taleplerinin de önceki kuşağın aksine daha fazla olduğu söylenebilir. Daha eğitilmiş bir kuşak söylemine dayanarak, değişimi başlatan fikirlere sahip olma ve birlikte hareket edebilme yeteneğinin olduğu değerlendirilirse bu kuşak için yapılabilir. İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki dönemde küreselleşme ile birlikte sosyal, siyasi, ekonomik ve kültürel dönüşümleri deneyimleyen bir kuşak olması Bebek Patlaması kuşağı için ayırt edici bir özelliktir.

2.2.3. X Kuşağı

X kuşağı, 1965-1980 yılları arasında doğan bireylerden oluşmaktadır. Bu kuşak, değişimin hızlı yaşandığı bir dönemde yetiştiği için değişimden

hoşlanmaktadır. Petrol Krizi, Soğuk Savaş gibi dünyadaki önemli gelişmelere şahitlik ederek büyüyen bu kuşak, kurumlara bağlılığı yüksek bir kuşaktır. X kuşağı, yoğun bir rekabet ortamında yetiştiği için bu durumun yansımaları görülmektedir (Bayramoğlu, 2011: 17). Bu nedenle bu kuşak “*rekabetçi*” sıfatı ile nitelendirilmekte olup “*yaşamak için çalışanlar*” (Ünal, 2017:11). Ayrıca, X kuşağının deneyimlerine paralel olarak bu kuşağa mensup bireylerin hiçbir şeyi hafife almamayı öğrendikleri ifade edilmektedir (Dries, Pepermans ve De Kerpel, 2008: 909). Bebek Patlaması kuşağının da tecrübe ettiği, resesyon, kurumsal küçülmeler, rekabetçi işgücü piyasası, X kuşağının kariyerlerinin başarılı bir şekilde başlamasını zorlaştırmıştır. Aynı zamanda X kuşağı, otoritelerin verdiği bilgi ve tavsiyelerin yanıtıcı olması durumuyla yüz yüze gelmiştir. İyi eğitimin iyi kariyer getireceğini düşünen X kuşağı, iyi eğitilmiş olmalarına rağmen düşük ücretlerle ve vasıfsız işlerde iş hayatına giriş yapmak zorunda kalmışlardır. X kuşağı mensupları, kendi kuşakları için her duruma adapte olabilir ve iş-yaşam dengesini kurabilir kişiler olarak değerlendirilmektedirler (Krywulak ve Roberts, 2009:10).

X kuşağı alaycı, bireyselliğe önem veren ve kötümser olarak nitelendirilmektedir. Otoriteye saygı duyan Bebek Patlaması kuşağı ile karşılaştırıldığında, X kuşağı şüpheli, otoriteden etkilenmeyen, anında ve sürekli geri bildirim isteyen bir kuşaktır. Kendi kişisel değerlerini ve hedeflerini, iş hedeflerinden daha önemli gören bu kuşağın işe yaklaşımları ise iş-yaşam dengesine güçlü bir şekilde değer verilmesi gerektiği yönündedir (Wong vd., 2008: 880).

Bu nesil başlangıçta, motivasyonsuz, alaycı, tembel, uyuşuk, saygısız olarak tanımlanmıştır. Bunun nedeni, çok çalışarak çocukları için iyilik yaptıklarını düşünen işkolik ebeveynlerin onlara yeterince bakmaması ve onları denetimsiz bırakmasıydı (Culp, 2011: 5). Ayrıca X kuşağının, yeni şeyler öğrenmeye istekli, bağımsız, aynı zamanda sabırsız ve sosyal olarak utangaç olduğu söylenmektedir (Krywulak ve Roberts, 2009: 9). Söz konusu nesil, örgütsel olarak yeniden yapılanma sürecinde iş hayatına girmiş olması ve organizasyonel istikrar konusunda asgari beklentilerin varlığı ile kariyerleri konusundaki risklere karşı yüksek toleransa sahip olarak algılanmaktadır (Arar ve Yüksel, 2015: 198). Bu kuşağın, problem çözmeye yönelik iyi tasarlanmış ve pratik yaklaşımlar getirdikleri söylenmektedir. Çeşitlilik, değişim, çoklu görev ve rekabet konusunda çok rahat oldukları yorumu da yapılmaktadır (Smola ve Sutton, 2002: 365).

X kuşağı, özeline son derece düşkün olup bireyseldir, yüksek eğitimlidir. Yaklaşım tarzlarını özetleyen sorular, “*Bu bana nasıl yardımcı olacak?*”, “*Bundan benim çıkarım ne?*” veya “*Bunu neden bilmem gerekiyor?*” şeklindedir (Culp, 2011: 5). Çalışmak için yaşayan Bebek Patlaması kuşağının aksine, X kuşağı yaşamak için çalışmaktadır. Bu kuşak, baskılı yönetim ve denetlemeye dayanamamakta, personel toplantılarından da hoşnut olmamaktadırlar. Kendilerine bir görev verilmesini ve bu görevi tamamlamak için yalnız bırakılmayı tercih etmektedirler. Bu kuşak içinden, yetenekli ve yenilikçi girişimciler çıkmıştır (a.g.e: 5). Yaşanılan dönem itibariyle, siyasi gerginliklerin yoğun olması nedeniyle, kendilerini sürekli tehdit altında hissetmiş olduklarından, olaylara ve durumlara şüpheli ve güvensiz yaklaşımlar sergilemişlerdir. Bu dönemde, teknolojik gelişmelerin önceki dönemlere nazaran daha da hızlanmasıyla, bireyselleşme artmış, eğitim seviyesi yükseldikçe bağımsızlık algıları gelişmiştir. Gelecek kaygısını yoğun yaşamış olan bir nesil olarak daha çok çalışmaya ve daha çok kazanmaya odaklı oldukları söylenebilir. Sorunlarla baş ederek büyümek zorunda kaldıkları için de problem çözme yetenekleri oldukça gelişmiştir. Sosyal hayatta ve iş hayatında X kuşağı bireylerde bu durumun yansımaları görülmektedir.

X kuşağı bireylerin temel özellikleri ise Tablo 2.3’te gösterilmiştir.

Tablo 2.3. X Kuşağının Özellikleri

X KUŞAĞI (1965-1980)	
İş Etiği/Değeri	Görevler ortadan kaldırılır Kendine yeter Vizyon ve yön talep eder Şüphelidir
İş ..’dir	Zorlu bir meydana okumadır Sözleşme
Liderlik Tarzları	Herkesin aynı olduğu Başkalarına meydan okuyan Nedeni sorgula
Etkileşim Tarzları	Girişimci
İletişim	Anlık/hemen
Geri Bildirimler ve Ödül	Bölmek istemezdim, nasıl yapabilirim? Boş zamanlar = en iyi ödüller
Motive Edici Mesajlar	Kendi yöntemlerinle yapabilirsin Kurallar yok
İş ve Aile Yaşamı	İş/yaşam dengesi

Kaynak: Körelçiner, 2018: 15.

Tablo 2.3'e göre X kuşağı; girişimci, kurallar yerine kendi yöntemlerini oluşturmayı tercih eden, iş ve aile yaşamı arasında denge kuran, kendi kendine yeten, vizyon ve yön talep eden, şüpheli bir kuşaktır. Bugün X kuşağı, iş hayatının son evresinde yer almaktadır. X kuşağı mensubu olan bireyler için iş, zorlu bir meydan okuma olarak kabul edilmektedir. İş dünyasında kadınların yer edinebilmesi savaşının temsilcileri olan ebeveynlerinden sonra cinsiyet eşitliği kavramı ile tanışan bir nesil olması, bu kuşak temsilcilerinin iş-yaşam dengesi olgusunun ortaya çıkmasında öncülük eden kuşak olmasını da beraberinde getirmiştir.

2.2.4. Y Kuşağı

Ebeveynlerine bağımlılık düzeyi yüksek bir kuşak olarak Y kuşağı, bugün dünya nüfusunun büyük bir çoğunluğunu oluşturmaktadır. 2025 yılına gelindiğinde dünya nüfusunun yaklaşık yüzde 60'ının Y kuşağı bireylerden oluşması beklenmektedir (Konakay, 2018: 81). Y kuşağı, 1980-1999 yılları arasında doğan bireylerden oluşmakta olup sorgulayıcı bir kuşaktır.

İçinde bulunulan dönem itibariyle Y kuşağının en çok seyahat eden ve en eğitilmiş kuşak olduğu söylenebilir. Y kuşağı aynı zamanda toplum ve ebeveyn rollerini eşit derecede önemli gören, çok para kazanmayı daha az önemseyen bir kuşaktır (Crampton, 2009: 3). Y kuşağı, asıl önemli şeylerin ne olduğunun farkında olan, zeki anlayışlı, iyimser ve materyalist kazanımlar yerine yeni deneyimler kazanmayı ideal gören bir kuşaktır. Onlar iş-yaşam dengesine önem vermekte, kariyeri öncelik gören işlerden ziyade aile hayatına uyumlu işleri tercih etmektedirler. Ekonomi dünyasındaki finansal tehditleri açıkça gördüklerinden finansal konularda akıllıca davranmayı tercih etmektedirler. Dünyanın bir gecede nasıl değişebileceğini görmenin kazanımı olarak, hızla adapte olabilme ve değişime ayak uydurabilme yeteneklerine sahiptirler (Bolser ve Gosceij, 2015: 2). Özgürlüğüne düşkün, marjinal, otoriteye meydan okuyan bir kuşaktır. Bu kuşak "sorgulayıcı" sıfatı ile nitelendirilmektedir (Ünal, 2017: 11). Yine de Y kuşağı özellikle, teknoloji ile erken dönemde tanışması ve teknolojinin etkisi altında büyümesi yönüyle ayırt edilmektedir (Bolton vd., 2013: 247). Teknoloji ile büyüyen bir kuşak olmasından kaynaklı olarak Y kuşağı, teknolojiye hayatlarının bir parçası olarak bakmaktadır. Değişim konusunda oldukça rahatlar ve iş güvenliği gibi konuları önemli faktör olarak görmemektedirler. Y kuşağı için yetenek geliştirmeye değer veren, fırsatların ve meydan okumaların tadını çıkaran yapıdadır yorumu yapılmaktadır (Wong vd., 2008:

880). Bu kuşak mensupları, özellikle ilgi çekici görevler, eğitim ve mesleki gelişim fırsatları ile motive olmaktadır. Bu nedenle, finansal faktörlere paralel olarak bir Y kuşağı çalışan için yeni, farklı, geliştirici bir görev verilmesi ya da yeni bir eğitim programı veya bir projeye dahil edilmesi motivasyon kaynağı olarak çok rahatlıkla itici bir güç olabilmektedir (Valickas ve Jakstaite, 2017: 111).

Y kuşağı başarı odaklı, açık fikirli ve aktiftir. İyimser, sosyal ve iyi eğitilmiş olan Y kuşağı, sürekli kendini ihtiyaç duyulan olarak görmekte, vazgeçilmez hissetmekte ve amaç odaklı hareket etmektedir. Bu kuşak, diğer kuşakların aksine, birbirine fazlaca bağlı sosyal grupların mensuplarıdır. Zamanın getirileri olarak, büyük çevre sorunları (küresel ısınma, yeşil alan problemleri vb.), çok ulusluluk ve dış politika ile ilgilidirler. Güçlü aile yapısını savunan Y kuşağı, aile ve çocuk meselelerine de odaklıdır (Culp, 2011: 6). Önceki kuşaklardan daha fazla teknolojik dünyanın içinde yaşamaları nedeniyle, beklentilerinin, tercihlerinin, algılarının farklı olduğunu ve bu durumun Y kuşağını duygusal ve davranışsal açıdan etkilediğini söylemek mümkündür. İletişim ağının küresel anlamda gelişmesini deneyimleyen bu kuşak, farklı kültürlerle karşı da hoşgörülüdür. Dünya görüşlerini; özgürlük, birlikte hareket edebilme, parayı araç olarak görme, kişisel gelişimin önemi, sürekli ve açık iletişim, samimiyet, sosyal bilinç, yeni fikir ve görüşlere açıklık, emeğin takdir edilmesi, bilgiyi etkin ve verimli kullanma ve hayallerinin peşinden koşma olarak özetlemek mümkündür.

Y kuşağının temel özellikleri ise Tablo 2.4'te gösterilmiştir.

Tablo 2.4. Y Kuşağının Özellikleri

Y KUŞAĞI (1980-1999)	
İş Etiği/Değeri	Sıradaki nedir? Çoklu görevler Azim Girişimcilik Hoşgörülü olmak Hedeflere odaklanmak
İş ..'dir.	Sona ulaştıran araçtır Hoşnut olma durumu
Liderlik Tarzları	Genç liderlerin yüzyılı
Etkileşim Tarzları	Katılımcı
İletişim	e-mail Sesli mesajlar
Geri Bildirimler ve Ödül	İstediğim anda elde edebilirim Anlamı olan işler
Motive Edici Mesajlar	Başarılı insanlarla birlikte çalışmak
İş ve Aile Yaşamı	İş ve aile yaşamı dengeli

Kaynak: Körelçiner, 2018: 17.

Tablo 2.4'e göre Y kuşağı azimli, girişimci, hoşgörülü, katılımcı ve hedef odaklı olmasıyla ön plana çıkmaktadır. Y kuşağı için iş, sonuca ulaştıran bir araç ve tatmin kaynağı olarak görülmektedir. Bu kuşağın, başarılı ve üretken insanlarla çalışmayı motivasyon kaynağı olarak gördüğü, mevki ve unvana değil yetenek ve vizyona önem verdiği söylenebilir.

2.2.5. Z Kuşağı

Z kuşağı, 2000 yılı ve sonrasında doğan, yüksek teknoloji ile büyümüş olan bireyleri temsil etmektedir (Dolot, 2018: 45). Bu kuşağın açıklanmasında teknoloji, merkezi bir konumda yer almaktadır. Diğer kuşaklara oranla olanakların daha geniş olduğu bir dönemde dünyaya gelen Z kuşağı, teknolojideki gelişmeleri hayatının her evresinde kullandığı için "teknoloji kuşağı" olarak da nitelendirilmektedir.

Net kuşağı, dijital kuşak, medya kuşağı gibi farklı isimlerle anılan Z kuşağı, işlerini kısa sürede bitiren ve dünya zevklerine düşkün bir kuşaktır (Mücevher ve Erdem, 2018: 64). Bu kuşak, teknolojinin içine doğan, yaratıcı, işbirlikçi, dışarda fazla vakit geçirmeyen, yalnız yaşamayı kalabalıklara, bilgisayarları kitaba, yazışmayı konuşmaya tercih eden bir kuşaktır. Z kuşağı ayrıca "ağ gençliği" olarak da

adlandırılmakta, farklı iletişim ağlarının ortağı olabilmektedir. Uzaktan çok rahat bağlantı kurabildikleri için yalnız yaşayabileceklerine inanmaktadırlar (Uslu ve Kedikli, 2016: 95). Z kuşağı, pek çok şeyi kısa sürede elde ettiği için sabırsız bir kuşak olarak görülmektedir. Ekonomik açıdan geçmiş kuşaklara oranla daha refah bir dönemde büyüyen Z kuşağı, bunun bir sonucu olarak tatmin duygusu gelişmemiş bir kuşak olarak ön plana çıkmaktadır.

Z kuşağı (2000 sonrası doğanlar), hızlı öğrenen ve gelişim gösteren, teknoloji ile iç içe büyümüş kişilerdir. Bilgi ve zamanın hızına çok kolay adapte olabilmelerinin yanında aynı anda birden fazla konu ile ilgilenebilme yeteneğine de sahiptirler. Bu kuşağın bireyleri de “*analitik düşünme güçleri, bilgi açıkları ve özgüvenleri*” ile öne çıkmaktadırlar. Çabuk tüketen bir nesildir. Bu nedenle “*Kristal Nesil*” olarak da adlandırılmakta, “*derin duygusal*” sıfatıyla nitelendirilmektedir (Ünal, 2017:21-23). Z kuşağının norm algısı, önceki nesillerin norm algılarından farklıdır. Z kuşağı bireylerin kullandığı tanımlamalar, kelimeler ve argo ifadeler ebeveynleri tarafından tuhaf görülmekte ve bu noktada bakış açıları birbirlerinden ayrılmaktadır. Z kuşağı teknoloji dünyasına doğmuş olduğundan, bu dünyanın içinde kendilerini iyi hissetmekte olup çevrelerinin bu şekilde (teknolojik olarak) oluşması onların önceliği haline almıştır. Herhangi bir teknolojik cihazla neredeyse sürekli olarak çevrimiçidirler. Bu kuşağın eylem durumu ve yaşam alanları, teknolojik cihazlarla sürekli bağlantı halinde yaşamaları olarak değerlendirilebilir. Diğer sosyalleşme biçimleri onlar için zordur. Y kuşağı ile karşılaştırıldığında, Z kuşağı mücadele kavramının farkında bile değildir. Z kuşağı pratiktir, zekidir ama bilge değildir, cesurdurlar ve liderlik etmeyi isterler. Önceki kuşaklara kıyasla, Z kuşağı daha çevik ve sabırsızdır, bu nedenle de sürekli yeni meydan okuma durumları ve uyarıcı işler peşindedirler. İnternet dünyası sayesinde, belli bir ölçüde, fazlaca bilgiye ulaşabilmektedirler ve değişimden korkmamaktadırlar. Sorunların çözüm arayışı dahil onlar için internet kullanımı gerektirmektedir (Bencsik vd., 2016: 93).

Z kuşağının diğer özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1038):

- Teknoloji içinde doğmuş bir kuşaktır.
- İşbirlikçidir.

- Yaratıcı ve üretkendir.
- Dijital iletişim alışkanlıkları vardır.
- Hayattan beklentileri yüksektir.
- Hızlı bir biçimde sosyalleşirler.
- İş süreçlerini teknolojiyle desteklerler.
- Bürokrasiden uzaktırlar.
- Esnek sistemlere yatkındırlar.
- Hırslıdırlar.
- Kararsız bir kuşaktır.
- Yenilik üretme eğilimleri vardır.
- Sadakat düzeyleri düşüktür.
- Bilgiyi daha hızlı yorumlarlar.
- Yalnız yaşama eğilimi gösterirler.

Ben odağı yüksek bir kuşak olarak Z kuşağı, iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile bir arada büyümüştür. Z kuşağı, standartları pek tercih etmeyen, yeni stratejiler üreten bir kuşaktır. Bunun bir getirisi olarak Z kuşağının iş hayatında esnek sistemler üretmeleri beklenmektedir. Teknolojiyle iç içe büyüyen bir kuşak olarak Z kuşağı, teknolojinin sağladığı kolaylıkları hayatın farklı alanlarında kullanma yeteneğine sahiptir. Y kuşağı ile birlikte iş hayatına giren teknoloji odaklı hız bağımlılığının Z kuşağıyla daha üst düzeye çıkması beklenmektedir (Fettahlıoğlu ve Sünbül, 2015: 32).

Z kuşağı, milenyum ve sonrasında doğan bireyleri içermesi yönüyle çoğunlukla çocuklardan oluşmakta şeklinde bir algı olsa da bu algının doğru olmadığı söylenebilir. Çünkü Z kuşağı, iş hayatına giriş yapmış bir kuşaktır ve çalışan grubu açısından en hızlı şekilde gelişme kaydeden grup olarak görünmektedir. Bu da Z kuşağının üstlendiği rollerin giderek artması yönünde bir beklenti ortaya çıkarmaktadır (Gaidhani, Arora ve Sharma, 2019: 2804). Bu kuşak, kelimenin tam anlamıyla ilk küresel kuşaktır ve dünyanın işleyişine dair içgörülerinin ve algılarının zaman geçtikçe paha biçilmez olacağı ifade edilmektedir (Bolser ve Gosciej, 2015: 5). Z kuşağının beklenti ve isteklerini tespit etmeye yönelik çalışmaların sayısı giderek

artmaktadır (Schweiger ve Ladwig, 2018: 46). Z kuşağı, muhtemelen, bireysel ihtiyaçlarının farkında olarak daha az saat çalışmayı tercih edecek, işlerinde ve eğitimlerinde daha fazla esneklik arzusu içinde olacak, kariyerlerini yeniden yapılandırmak için daha geniş bireysel alan beklentisi içinde olacaklardır (Mitchell, 2008: 665).

2.2.6. Alfa Kuşağı

“Alfa kuşağı; günümüzde emekleme çağındakiler, bebekler ve elbette henüz doğmamış olanları kapsamaktadır. Pazarlama sınıflandırmalarında ise 2010 ve sonrası dönemlerde doğmuş olan bireyleri içine almaktadır” (Kayıkçı ve Bozkurt, 2018: 56). Alfa kuşağıyla ilgili geçerliliği yüksek olan sonuçların varlığından bahsedilmesi, içinde bulunulan dönemin koşullarında pek mümkün görünmemektedir.

Diğer kuşaklara oranla Alfa kuşağı hakkında bilinenler oldukça sınırdır. Alfa kuşağı hakkında yapılan araştırmalarda, çoğunlukla, bu kuşağın sahip olması muhtemel özellikler üzerinde durulmaktadır (Nagy ve Kölcsey, 2017: 110). 2010 yılından sonra doğan bireylerin en büyüğünün henüz 10 yaşında olması nedeniyle yapılan araştırma ve değerlendirmelerin büyük oranda varsayıma dayanması olağandır.

Kuşakların özellikleri ve kuşaklar arasındaki farklılıkların anlaşılabilmesi adına öncelikle kuşak sınıflandırmasında etkili olan unsurların bilinmesi gerekmektedir. Kuşaklar, bireyin hayatının seyirindeki önemli olaylara göre tutum ve davranışlar sergilemektedir. Yeni teknolojiler, savaşlar, önemli ekonomik gelişmeler gibi hususlar kuşakların kişiliğini, değerlerini ve beklentilerini meydana getirmektedir (Smith ve Nichols, 2015: 39).

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, kuşaklar konusunda yapılan sınıflandırmanın kesin olarak geçerli olduğunu söylemek güçtür. Çünkü kuşak sınıflarını belirli bir dönemle sınırlandırarak sonlandırma konusunda fikir birliğine varılması mümkün değildir. Bu nedenle ilgili literatürde kuşak sınıflandırmasında farklı kategoriler ya da farklı yılların varlığı ile karşılaşılmaktadır (Andrea, Gabriella ve Timea, 2016: 91). Kuşakların doğdukları ve büyükleri dönemde maruz kalınan olayların etkisiyle birlikte iş etiği, liderlik tarzları, etkileşim tarzları, iletişim, geri bildirimler ve ödül, motive edici mesajlar, iş ve aile yaşamına karşı yaklaşım gibi konularda farklı düşüncelere sahip olmaları söz konusu olmuştur.

2.3. KUŞAKLARIN ÖZELLİKLERİ

Genel manada yaş olgusuna dayanan kuşak kavramı, insanların büyüme çağlarında maruz kaldıkları olaylar ve yaşamlarını sürdürürken etkisi gözlenen gelişmeleri içermektedir. Kuşaklar, ortak bir bakış açısına ve benzer özelliklere sahip olan insanları kapsamaktadır (Konakay, 2018: 80). Her bir kuşağın kendisine özgü özelliklerinin varlığı, her dönemin kendisine özgü dinamiklerinin bulunmasının bir sonucu olarak görünmektedir.

Çalışmanın konusu iş hayatıyla ilgili olduğu için kuşakların özelliklerine dair bilgiler kapsamında, iş hayatı özelinde bilgiler verilmesi tercih edilmiştir. Kuşakların iş hayatındaki genel özellikleri Tablo 2.5’te gösterilmiştir.

Tablo 2.5. Kuşakların İşle İlgili Özellikleri

İŞİN ÖZELLİĞİ	X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI	Z KUŞAĞI
İş Etiği	Dengelidir	Heveslidir	Gerçekçidir
İş Hakkında Görüşler	İş, meydan okumadır	İşler farklılıkları meydana getirmek için yapılmalıdır	Heves ve enerjiyle yapılmalıdır
Kişisel Özellikler	Çabuk, esnek bireysel, girişimci, yaşamın kalitesiyle alakalı	Siyasi bilinci olan, beklentisi yüksek olan, ekip kurucu, anlayışlı, kendine güvenli, meydan okuyan	Teknolojiye meraklı, erken olgunlaşır, şımarık, güçlendirilmiş, risk sevmeyen, korunmaya alışmış
İşle Alakalı Özellikler	<ul style="list-style-type: none">-İş politikalarını sevmemektedir-Çalışana çok bağlı değildir-Çoklu görevleri yapabilmektedir-Sorumluluk ve eşitliği sevmektedir-Proje yapmayı sevmektedir-Performans=çıktı-Otoriteye karşı esnektir-Serbest kıyafet tercihidir	<ul style="list-style-type: none">-Nedeni öğrenmek ister-Toplumda övülmek ister-Eğlenceli iş yerinden hoşlanır-Para motive etmemektedir-Anlık sorumluluk ister-Kısa zamanlı hedefler ister-İş ve yaşam dengeli olmalıdır-Uzun ömürlü ilişki istemez-Yeteneğine güvenir	<ul style="list-style-type: none">-Üretken ve işbirlikçidir-Zorlu sorunları çözümlenebilmektedir-Kendisini yönlendirebilmektedir-Bilgiyi hızlı işleyebilmektedir-Daha zekidir

Kaynak: Çetin ve Karalar, 2016: 163.

Tablo 2.5’te yer alan bilgilere göre X kuşağı dengeli bir iş etiğine sahipken bu konuda Y kuşağı hevesli, Z kuşağı ise gerçekçidir. X kuşağı için bir meydan okuma olan iş, Y kuşağı için farklılık meydana getirme aracıdır. Z kuşağı ise işi, heves ve enerjisiyle yapılan bir uğraş olarak görmektedir. Kuşakların pratiklik, esneklik, girişimcilik, ekip çalışması, teknolojiyi kullanma, güven, risk alma, farklılıklara anlayış gösterme gibi konularda birbirinden ayrıldıkları görülmektedir. X kuşağı iş yeri politikalarını sevmeyen, çalışana çok bağlı olmayan, eşit sorumluluğu destekleyen, birden fazla işi aynı anda yapabilen, otoriteye karşı esnek olan bir kuşaktır. Y kuşağının işle ilgili özellikleri ise nedenleri bilmek isteme, zaman sınırlı küçük hedefle isteme, yeteneklerine güvenme, herkesin önünde övülmek isteme, uzun süreli bir işletme-çalışan ilişkisi istememe şeklinde sıralanmaktadır. İş hayatında Z kuşağı yaratıcı ve işbirlikçi, zorlu çevresel-sosyal-ekonomik sorunları çözme becerisine sahip, bilgiyi çok hızlı işleme gibi özellikleriyle diğer kuşaklardan ayrılmaktadır.

Günümüz iş hayatında farklı kuşakların bir arada yer aldığı çalışma ortamı söz konusudur. Farklı özelliklere, değerlere ve beklentilere sahip olan kuşakların verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak yöneticiler açısından zorlu görevlerden bir tanesidir. Yöneticiler, kuşaklar arasındaki farklılıkların iş hayatındaki önemini farkına varmak ve buna yönelik olarak çalışmalarını sürdürmek durumundadır (Kraus, 2017: 62). Örgütler, farklı kuşaklara mensup çalışanları örgüte çekmenin, etkilemenin, entegre etmenin zorlukları ile her kuşak mensubu çalışanların iş tatminini sağlamak için ortamlar yaratmanın karmaşıklığı ile karşı karşıyadır (Hansen ve Leuty, 2012: 34).

Sessiz kuşak ve Bebek Patlaması kuşağının, X kuşağı ve Y kuşağına kıyasla çalışma hayatındaki en büyük farklılıklarından biri iş-yaşam dengesi algısıdır. “Önce iş” tutumu ve uzun çalışma saatleri Bebek Patlaması kuşağının iş etiğini tanımlarken, X ve Y kuşağı için “hayat önce gelir” hükmü daha önemlidir. X ve Y kuşağı kişisel zamanlarına çok daha fazla önem vermektedirler (Brennan,2010: 27). Farklı görüşleri olan farklı nesillerin yan yana çalışıyor olması, bazen yanlış anlaşılmalara ve çatışmalara yol açabilmektedir. Daha eski çalışanların, genç meslektaşları ile ilgili şikayetleri, genellikle, çok çalışmaya istekli olmadıkları üzerinde odaklanmaktadır. Oysa iş-yaşam dengesinin değerli olduğunu düşünen genç çalışanlar, yüz yüze görüşmeye önem vermemekte ve fiziksel olarak işte olmadan da işlerini halledebildikleri için evden çalışma gibi esnek çalışma seçenekleri arayışı içine

girmektedirler (a.g.e: 28). Farklılıkların iş yerinde sürtüşme ve sorunlara sebep olma potansiyeli vardır. Bebek Patlaması kuşağının iş etiği ve örgüte bağlılığı, X kuşağı ve Y kuşağının kendinden önceki kuşaklardan daha fazla iş-yaşam dengesi isteğiyle çelişebilir. X kuşağının otoriteye karşı olan şüpheciliği, Bebek Patlaması kuşağının örgütsel yapılara ve hiyerarşiye duyduğu saygı ile çelişebilir; özerklik ve bağımsızlık anlayışları ve seçimleri, Y kuşağı ve Bebek Patlaması kuşağının ekip çalışmasına dayalı çalışma konusunda fikir birliği ve istekliliği ile çelişebilir. Y kuşağının önemli konular ve projelerden hemen haberdar olma isteği ve kararlı tavırları, Bebek Patlaması kuşağı tarafından saldırgan ve saygısız olarak algılanabilir. Bu tür olasılıklar oldukça fazladır ve tekrar edebilir, ayrıca her olasılığın iş yerinde performans ve üretkenlik üzerinde büyük etkileri olabilir (Krywulak ve Roberts, 2009: 9). Bebek Patlaması kuşağı, bir yöneticinin net hedeflerini, vizyonunun olmasını ve güçlü bir kişilik imajına sahip olmasını önemli bulmaktadır. İşlerine çok fazla müdahale etmeyen ve minimum geri bildirim veren profesyonel bir yöneticiden net bir rehberlik almanın önemli olduğunu düşünmektedirler. Bu kuşakların ortasında yönetici olmak kuşakların belirli özelliklerini değerlendirmeyi gerektirmektedir; Bebek Patlaması kuşağının iş için fedakarlık yapacağını, uzun süre bağlılık ve özveri ile çalışacağını, X kuşağının işi basitleştirerek esneklik ile algılayacağını, Y kuşağının da iş için kişisel zamanını feda edebileceğini anlamamasını akılda tutulmak gereklidir (Valickas ve Jakstaite, 2017: 112). Günümüzde, üniversitelere ve iş hayatına çoktan giriş yapan Z kuşağı, yeni bir nesil olarak “iş gücündeki en genç” pozisyonunda bulunmakta olup işle ilgili farklı değer, güdü ve tutumları vardır (Kirchmayer ve Fratricova, 2017: 1575). Pek çok örgüt, uygulamalarını Y kuşağının değişen beklentilerine göre ayarlamayı başarmış olsa da Z kuşağının iş hayatına girmesiyle zorlukla yeniden karşı karşıyalardır. Z kuşağının durumuna gelince, örgütlerin daha da sanallaşmasını, 7/24 bağlantıda olmayı, sosyal ağ uygulamalarını teşvik etmeleri ve daha fazla kişisel özgürlük talep etmeleri ile örgütleri geleneksel hiyerarşik yapılarından uzaklaştırmaya devam etmeleri beklenmektedir (Kirchmayer ve Fratricova, 2017: 1577). Kuşak farklılıklarını ve getirilerini anlamak, şirketlerin verimliliğinin artmasına, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve örgütlerde personel devir hızının azalmasına yardımcı olabilecektir (Valickas ve Jakstaite, 2017: 109).

Kuşaklar, toplumsal düzeyde davranış ve tutumların açıklanmasında yardımcı roller üstlenmektedir (Sarioğlu ve Özgen, 2018: 1068). Bu nedenle kuşakların, iş

hayatı başta olmak üzere, hayatın farklı alanlarındaki varlığı giderek daha yoğun bir biçimde araştırmalara konu olmaktadır. Kuşakların özelliklerinin belirlenmesi ve kuşaklar arasındaki farklılıkların tespit edilmesi, politik ve ekonomik çıkarları içeren güncel ve önemli bir tartışma konusu olarak görünmektedir. İçinde bulunulan dönemde bu konuda dijital çağın özellikleri etrafında şekillenen bir süreçten bahsedilmektedir (Pyörä vd., 2017: 1).

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa kuşakların, hayata ve olaylara bakış açısından farklılaştığı söylenebilir. Bu çalışmada kuşaklara dair iş hayatını içeren bir araştırma yapıldığı için işle ilgili özelliklere daha fazla yer verilmiştir. Kuşaklar hakkındaki incelemede işe karşı yaklaşım, iş etiği, işle ilgili yetenek ve özellikler açısından kuşakların farklılaştığı ortaya konulmuştur ve bu olağan bir durum olarak görünmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

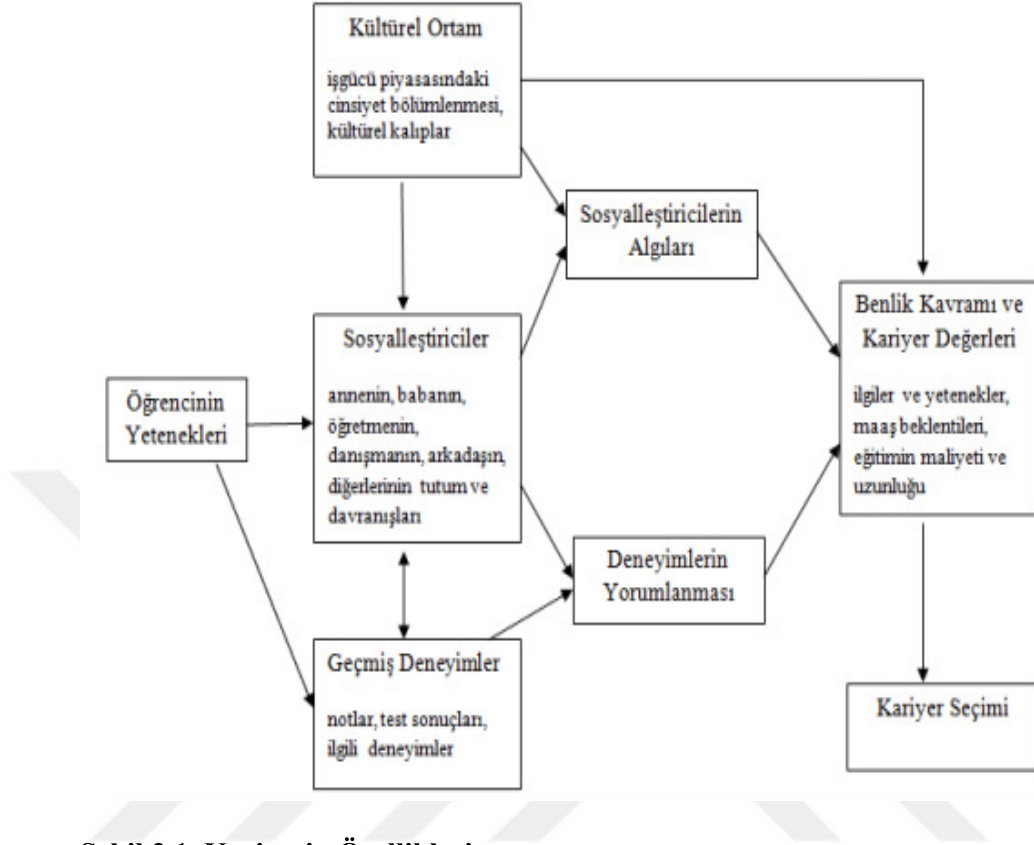
Çalışmanın bu bölümünde kariyerle ilgili temel kavram ve bilgilere yer verilecektir. Kariyer, çalışanların geleceğe dair planlarını içeren bir süreçtir. Çalışanların kariyerle ilgili planları ve düşünceleri, aynı zamanda işletmeleri de yakından ilgilendirmektedir. Bu bölümde kariyer kavramı ve özellikleri, kariyer yönetiminin tanımı, kariyer yönetiminin amaçları, kariyer yönetiminin bileşenleri, kariyer yönetimi süreci, kariyer yönetiminin yararları konularına yer verilecektir.

3.1. KARİYER KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Kariyer, “*bireylerin iş yaşamındaki gelişme*” şeklinde tanımlanabilir (Büyükyılmaz, Ercan ve Gökerik, 2017: 2067). Bu tanımda kariyerin, işle ilgili planlar ve uygulamaları içerdiği ve bir süreç olarak nitelendirildiği görülmektedir. “*Kariyer; çalışanların başarı derecesini simgeleyen, işle ilgili konumunda ilerleme göstermesi ve örgütte yükselmesini esas alan bir kavramdır*” (Göktaş, 2017: 366).

Çoğunlukla iş hayatındaki işler toplamını ifade eden kariyer, aslında daha geniş bir anlama sahiptir. Kariyer kavramının içeriğinde, işlerin yanında rollere dair beklentiler, amaçlar, duygular ve istekler, eğitim gibi hususlar da yer almaktadır. Kariyer, aynı zamanda, bireyin işinde ilerlemesiyle ilgili gelişmeleri içermektedir (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 76).

Kariyerin başlıca özellikleri Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Kariyerin Özellikleri

Kaynak: Yılmaz vd., 2012. 12.

Şekil 3.1’de kariyerin; kültürel ortamla ilişkili olma, sosyalleştirici unsurlarla etkileşim, yetenekler, değerler, deneyimler ve yorumlama gibi özelliklerle ilişkisi ortaya konulmuştur. Kariyerin özelliklerine dair verilen bilgiler, aynı zamanda, kariyerin oluşumunda etkili olan faktörleri ortaya koymaktadır.

Kariyer anlayışı, örgüt yapısındaki değişimler ve çalışanların kariyere olan bakışları nedeniyle son yıllarda değişmektedir (Özdemir, 2013: 258). Örgütlerdeki değişimler ve çalışanların bakış açılarındaki farklılaşma arasındaki etkileşim, kariyer kavramının daha farklı bir boyuta sahip olmasını da beraberinde getirmiştir. Kariyer anlayışının bireysel ve örgütsel düzeyde rekabet düzeyinin yükselmesine paralel olarak bugünkü halini aldığı söylenebilir.

3.2. KARIYER YÖNETİMİNİN TANIMI

“Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının, organizasyonun kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir” (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 236). Bu tanıma göre kariyer yönetimi, çalışanların kariyerleri ile ilgili planlarını uygulamaya

geçirmesini içermektedir. Çalışanların olanakları ve hedefleri, kariyer yönetiminin şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

Çalışanların iş hayatlarına dair planlar yapması, kariyer yönetimini ifade etmektedir. Ancak, kariyer yönetimini çalışanların planları ile sınırlandırmak doğru değildir. Bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel hedeflerin bütünleştirilmesi, çalışanlara kariyer planları ile ilgili örgütsel destek sağlanması gibi konular da kariyer yönetimi kapsamında yer almaktadır (Tunçer, 2012: 216).

Kariyer yönetimi kavramı, bireysel ve örgütsel açıdan ele alınmaktadır. Kariyer yönetimde başarı sağlanması, bireysel planlar ile örgütsel planlar arasındaki uyumun yüksek olmasına bağlıdır. Kariyer yönetimde çalışanlar, kariyerle ilgili planlarını uygulamaya geçirirken, bu planların nasıl yapılacağına dair arayış içerisindeyler (Gökdeniz, 2017: 123).

Geleceğe yönelik hazırlık süreci niteliği taşıyan kariyer yönetimi, çalışanların işleriyle ilgili planlarını içermektedir. Kariyer yönetimi; kariyer planlarının yapıldığı, uygulandığı, izlendiği, birey ve örgütlerin kariyer sistemi açısından uyumuna yönelik stratejilerin yer aldığı bir süreç olarak açıklanmaktadır (Chetana ve Mohapatra, 2017: 615). Bu tanım, kariyer yönetiminin geniş kapsamlı bir kavram olduğunu açıklamak bakımından önemlidir.

Artık insanların yaşamları boyunca birçok şirkette kariyer yollarını takip ederek birden fazla kariyere sahip olmaları geleneksel hale gelmiştir. Yeni paradigma, aktarılabılır becerileri ve kariyer yönetimi için bireysel veya paylaşılan sorumluluğu vurgulamaktadır. Bir işletme, çalışanların becerilerini ve yeteneklerini geliştirmelerine destek olacak kaynaklar ve araçlar sağlayabilir, ancak yalnızca bir işletmeye bağlı olmak artık çalışanlar için tek seçenek değildir (Hedge ve Rineer, 2017: 1). Tüm bunlar kariyer yönetiminin kapsamını açıklamada yardımcı roller üstlenmektedir.

İnsanlar çalışma hayatına girmeden önce ve girdikten sonra gelecekle ilgili planlar yapmaktadır. Bunun bir getirisi olarak da iş hayatında kararlar verilmektedir. Kariyer yönetiminin bu açıdan ele alınması gerekmektedir.

3.3. KARIYER YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Kariyer yönetimde temel amaç, çalışanların hedeflerine ve yeteneklerine uygun işlerde çalışmasını sağlamaktır (Anafarta, 2001: 3). Çalıştığı işten memnun

olsa da olmasa da çalışanlar, gelecekle ilgili farklı işlerde çalışma gibi hedeflere sahip olabilmektedir. Kariyer yönetimi ile birlikte çalışanlar, kendisine uygun ve tatmin olacağı işleri hedeflemektedir.

İşletmelerde kariyer yönetimi kapsamında yer alan eksiklikler nedeniyle işe alım, eğitim, geliştirme, terfi gibi süreçlerde sorunlar yaşanabilmektedir. Kariyer yönetimi, çalışanların kariyer gelişimi sorunlarını ve bunları etkileyen faktörleri yönetmeyi amaçlamaktadır (Osibanjo, Oyewunmi ve Ojo, 2014: 67). Böylece, sağlıklı bir şekilde kariyer planları yapılarak birey ve örgüt açısından olumlu sonuçlar elde edilmesi hedeflenmektedir.

Kariyer yönetiminin diğer amaçları ise aşağıda belirtilmiştir (Büyükyılmaz, Karakulle ve Karataş, 2018: 4-5):

- Yönetimde başarı sağlamak.
- İşletme ihtiyaçlarını karşılamak.
- Bireysel ihtiyaçları tatmin etmek.
- Sorumluluk vermek.
- Gereksinim duyulan yetenekleri tespit etmek.
- Mevcut koşullar ve gelecekteki koşullara uygun planlar yapmak.
- Bireysel gelişim sağlamak.
- Örgütün rekabet gücünü artırmak.
- Yüksek performans sergilemek.
- Yapılan işten tatmin duyulmasını sağlamak.
- İşletme ve çalışanların ihtiyaçları arasında uyum sağlamak.

Görüldüğü üzere kariyer yönetiminin amaçları, bireysel ve örgütsel düzeyde yüksek performans sergilenmesi ve çalışanların iş tatmininin yüksek olması ile ilgilidir. Ayrıca, bireysel ve örgütsel hedefler arasında uyum sağlanmasının kariyer yönetiminin amaçları arasında önemli bir yeri olduğu anlaşılmaktadır.

Kariyer, çalışanların çalıştıkları süre boyunca, hatta emekli olduktan sonra dahi, yaşanacak olan deneyimler açısından etkili olmaktadır. Bu nedenle, kariyer yönetimi kapsamında alınan kararların her biri önemli bir yere sahiptir. Çalışanların

kariyer hedeflerinin yanı sıra yakalanan fırsatlar da kariyer yönetiminde göz önüne alınmalıdır (Bektemür, Demiray ve Ürkmez, 2016: 8).

Özetle kariyer yönetimi, çalışanların kendi yetenek ve hedeflerine uygun bir işte çalışmasını sağlamaya yöneliktir. Çalışanların ilgi duydukları ve başarılı oldukları bir işte çalışması, kariyer yönetiminin etkili bir şekilde yürütüldüğünü göstermektedir.

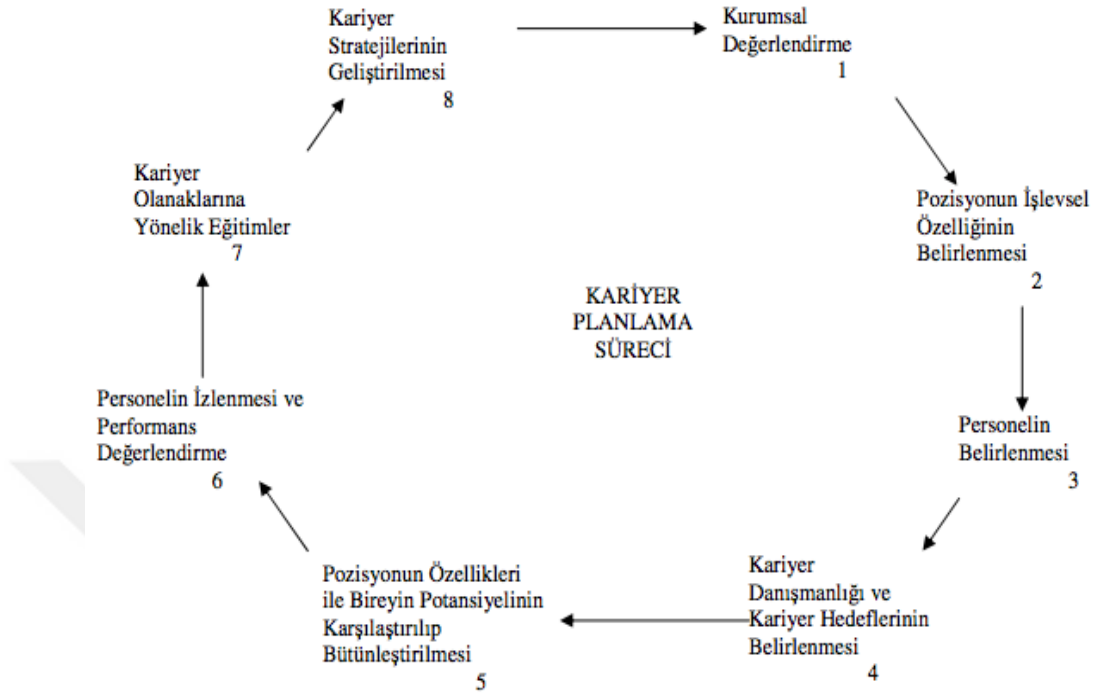
3.4. KARIYER YÖNETİMİNİN BİLEŞENLERİ

Kariyer yönetiminde, yoğun rekabet ortamında çalışanların kariyer gelişimi desteklenmektedir. Kariyer yönetimi, bu yönüyle işletmelerin başarı elde etmelerinde anahtar bir konumdur (İsmajli, Krasniqi ve Qosja, 2015: 17). Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme bileşenlerinden oluşmaktadır. Bu kısımda ilk olarak kariyer planlama, ardından kariyer geliştirme bileşeni hakkında bilgiler verilmektedir.

3.4.1. Kariyer Planlama

Çalışanların bilgi, beceri ve hedeflerine göre yaptıkları planlar, kariyer planlama kavramını ortaya çıkarmaktadır. Kariyer planlama, çalışanların yeteneklerinin farkında olan örgütler tarafından yürütülen faaliyetleri içermektedir. Kariyer planlama, kısa ve uzun vadeli planları içermektedir. Ayrıca kariyer planlama, çalışanlar kadar örgütleri de ilgilendiren bir konudur (Çavuş ve Kaya, 2015: 104).

Kariyer planlama süreci Şekil 3.2’de görülmektedir.



Şekil 3.2. Kariyer Planlama Süreci

Kaynak: Taşçıoğlu, 2006: 33.

Şekil 3.2’de görüldüğü üzere kariyer planlama süreci sekiz aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; kurumsal değerlendirme yapma, pozisyonun özelliğini belirleme, çalışanı belirleme, kariyer hedeflerini belirleme, pozisyon özellikleri ve çalışanın potansiyelini karşılaştırma, çalışanı izleme ve performans değerlendirme, kariyer olanaklarına dair eğitim verme, kariyer stratejileri geliştirme şeklinde sıralanmaktadır. Kariyer planlama sürecinde alınması gereken pek çok karar vardır. Kariyer planlamanın etkin bir şekilde sürdürülmesi ile birlikte kariyer gelişiminin yanı sıra iş performansı açısından olumlu sonuçlar elde edilmesi beklenmektedir (Dik, Sargent ve Steger, 2008: 26).

Kariyer planlama, bireysel ya da örgütsel açıdan olabilir. Bireysel açıdan kariyer planlamada; bireyin kendisiyle ilgili değerlendirmeler, iç ve dış fırsatları belirlemeye yönelik girişimler, koşullara uygun hedef belirleme ve kariyer planı hazırlama gibi hususlar yer almaktadır. Örgütsel açıdan kariyer planlamada ise kariyeri geliştirilecek olan çalışanların belirlenmesi, belirlenen çalışanlarla örgüt uyumuna yönelik bir örgüt kültürü oluşturma, potansiyel adayların ilgili pozisyona geçişinin sağlanması adımları bulunmaktadır (Esmer ve Pabuçcu, 2019: 112).

3.4.2. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme; *“bireyin, kariyeri boyunca kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetler”* dir (Tunçer, 2012: 215). Bu tanımda dikkat çeken nokta, kariyer geliştirmenin çalışma hayatının tamamını içerdiğidir. Kariyer geliştirmede esas olan, örgütlere fayda sağlayan çalışanların korunmasını sağlamaktır.

Kariyer geliştirme, çalışanların pek çok sorunla karşılaştığı bir süreçtir. Kariyer geliştirmede karşılaşılan temel sorunlar arasında cam tavan, çift kariyer, ay ışığı sorunu, iş-aile çatışması, stres, mobbing, tükenmişlik, farklı kariyer evrelerinde karşılaşılan problemlerden bahsedilebilmektedir (Çavmak, Atalay ve Söyler, 2019: 1898). Bu sorunlara karşı gösterilecek olan tepkiler, kariyer gelişiminde başarı sağlanması bakımından kritik roller üstlenmektedir.

Günümüz çalışma ortamı oldukça karmaşıktır ve çok sayıda belirsizlik içermektedir. Bu belirsizliklerin minimize edilmesi noktasında kariyer geliştirmenin etkisi büyüktür. Çalışanların kariyer planları konusunda kararsızlık yaşamadan doğru adımlar atması, bireysel bir gereksinim olduğu kadar organizasyonel bir gereksinim olarak görünmektedir (Al Shawabkeh, 2017: 79).

3.5. KARIYER YÖNETİM SÜRECİ

Örgütlerin kariyer planlama adımları, kariyer yönetimi sürecinde üzerinde durulması gereken noktalardan biridir. Örgütler, kariyer planlarında bireysel hedeflerle uyumlu bir şekilde hareket etmeli, örgüt ve birey arasındaki bütünleşmeyi sağlayabilmelidir. Çalışanların kariyer planları için örgütsel destek sağlanması, kariyer yönetiminin yanında örgütsel bağlılık açısından da katkı sağlayacak niteliktedir (Büyükyılmaz, Karakulle ve Karataş, 2018: 3).

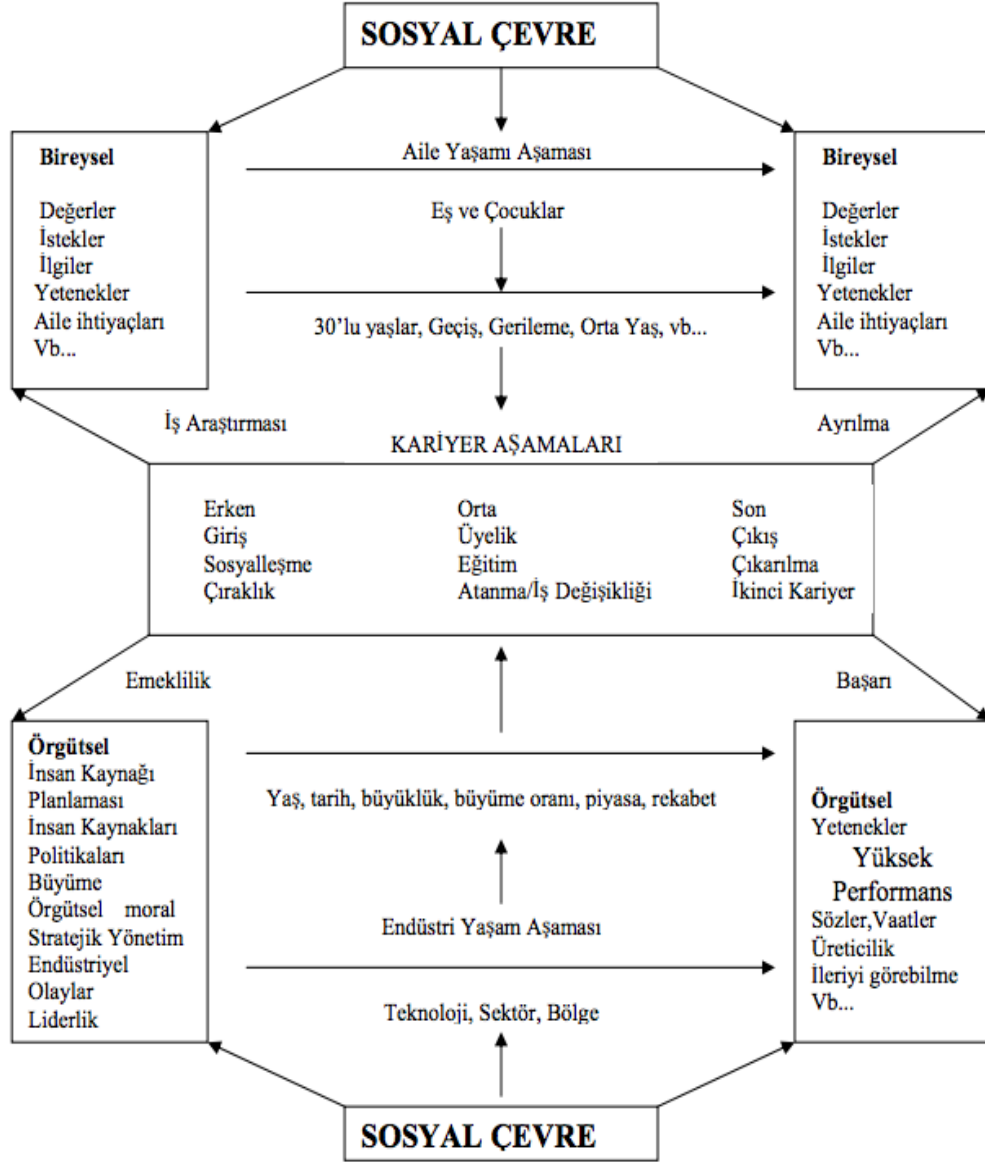
Kariyer yönetimi; açıkça tanımlanmış hedefler, eğitim, geliştirme, gelecekle ilgili beklentileri, gelişim ihtiyaçları gibi unsurları hesaba katarak yapılmalıdır (Rbu, Popa ve Pipaş, 2014: 350). Kariyer yönetiminde etkili sonuçlar elde edebilmek için sürecin bu unsurları göz önünde bulundurmak suretiyle devam etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde kariyer yönetimi sürecinin başarılı olması güçleşmektedir. Kariyer yönetim sürecinde bireyin kendini gerçekleştirme ve ekonomik açıdan refah içinde olmaya yönelik hedeflerin varlığı söz konusudur. Bunun yanı sıra kariyer yönetimi sürecinde, bireylerin yaşamları boyunca kendilerini destekleyecek beceri ve

deneyimlere odaklanması beklenmektedir (Triandani ve Anggriani, 2015: 427). Böylece etkili bir kariyer yönetimi sürecinden bahsedilmesi mümkün olabilecektir.

Günümüz koşullarında örgütlerin iç ve dış çevresinde yaşanan değişimler, kariyer yönetimi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Değişen koşullara paralel olarak örgütlerin ihtiyacı olan insan kaynağının niteliğinin farklılaşması, kariyer yönetimi sürecinde göz önünde bulundurulmalıdır. Kariyer yönetimi sürecinde, bu koşulların etkisiyle, insan kaynağının gelişime açık olması gerekmektedir (Gökdeniz, 2017: 125).

Çalışanların kendini gerçekleştirme isteği, kariyer yönetimi sürecinde itici bir güç konumundadır (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 237). Çalışanların yaptıkları işte nasıl başarılı olacaklarını belirlemeye yönelik adımları, kendini gerçekleştirme isteğini yönlendirmektedir. Özellikle kariyer evrelerinde ilerleme kaydedildikçe kendini gerçekleştirme isteği, etki düzeyini artırmaktadır.

Kariyer yönetiminin kapsamı Şekil 3.3'te görülmektedir.



Şekil 3.3. Kariyer Yönetimi Sürecinde Yer Alan Unsurlar

Kaynak: Balta Aydın, 2007: 40.

Şekil 3.3'te görüldüğü üzere bireyin değerleri, istekleri, ilgileri ve yeteneklerinin yanı sıra sosyal çevresi kariyer yönetimi sürecinde etkili olmaktadır. Örgütsel açıdan ise kariyer yönetimi sürecinde insan kaynakları planlaması, örgütsel politikalar, stratejik yönetim, liderlik, performans ve üretkenlik gibi unsurlar etkili olmaktadır. Örgütün başarı düzeyi, çalışanların kariyer yönetimi sürecinde belirleyici rol üstlenmektedir.

Geçmiş dönemlerde, çalışanların kariyer kararlarında, iş deneyimi aracılığıyla gelişme ön plana çıkmaktadır. Çağdaş kariyer yaklaşımlarında ise bilgi elde etmeye yönelik gelişim esastır (Göktaş, 2017: 376). Kariyer yönetimi süreci açısından bu durum, sürecin ilerleyişinde etkili olan faktörlerin farklılaşmasına neden olacak şekilde etkisini göstermektedir.

Kariyer yönetimi sürecinin, çalışanların istek ve beklentilerinin yanında, karşılarına çıkan olanaklar etrafında şekillendiği söylenebilir. Nitekim bu bölümde verilen bilgiler, kariyer yönetimi sürecinin çalışanların kendileriyle ilgili faktörlerin yanında örgütsel konularla ilgili faktörlerle ilişkili olduğunu da göstermektedir. Bu nedenle kariyer yönetimi sürecini dinamik bir bakış açısıyla ele almak gerekmektedir.

3.6. KARIYER YÖNETİMİNİN YARARLARI

Etkili bir kariyer yönetimi, çalışanların ve örgütlerin güçlü yönleri ile zayıf yönlerinin tespit edilmesine katkıda bulunmaktadır (Büyükyılmaz, Karakulle ve Karataş, 2018: 5). Özellikle yoğun rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında kariyer yönetiminin bu niteliği, rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlanması açısından bir fırsat niteliği taşımaktadır.

Kariyer yönetiminin yararları şunlardır (Balta Aydın, 2007: 41-42):

- Eğitim ve geliştirme ihtiyacını karşılamaktadır.
- Gelecekteki insan kaynakları gereksiniminin karşılanmasına katkıda bulunmaktadır.
- Değişime uyum sağlanmasını kolaylaştırmaktadır.
- Çalışanların yeni görevleri yerine getirmesine yardımcı olmaktadır.
- Yeni sorumluluklar alınmasını sağlamaktadır.
- Çalışan beklentilerinin anlaşılmasına ve belirginleşmesine yardımcı olmaktadır.
- İşgücünün verimliliğini artırmaktadır.
- Çalışanların doğru kariyer tercihleri yapmasına olanak tanımaktadır.
- Yaşanması muhtemel hayal kırıklıklarını minimize etmektedir.

- Kariyer hedeflerinin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan güvenin ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır.
- Çatışan kariyer hedeflerini tutarlı bir hale getirmektedir.
- Daha iyi ve daha kapsamlı kariyer hedeflerinin belirlenmesini sağlamaktadır.
- Çalışanlar için kendini gerçekleştirme fırsatları sunmaktadır.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere kariyer yönetimi, çalışanlar ve örgütler açısından pek çok şekilde yararlı olmaktadır. İçinde bulunulan dönemde daha iyi performans sergilenmesi ve gelecekle ilgili hedeflerin gerçekleşmesi noktasında kariyer yönetiminin yararlı olması beklenmektedir. Belirtilen yararlar; birey, örgüt, aile, iş arkadaşları ve toplumu ilgilendirebilecek düzeyde olduğu için kariyer yönetimi ayrıca önemli hale gelmektedir.

Kariyer yönetimi, gelecekle ilgili beklentilere karşılık vermektedir (Tunçer, 2012: 223). Bu da hem bireyler hem de örgütler açısından kariyer yönetiminin yarar sağlaması yönündeki beklentileri ortaya çıkarmaktadır. Doğru durum değerlendirmesi yapmak ve gerçekçi hedefler koymak suretiyle kariyer yönetiminin yararlarının gözlenmesi söz konusu olacaktır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa kariyer yönetimi, çalışanların işle ilgili gelecek hedeflerini içeren bir kavramdır. Bireyin kendisiyle ilgili özelliklerin yanında, işletmenin iç ve dış çevresinde yaşanan gelişmeler, kariyer yönetimi kapsamında yer alan hedeflerin değişmesini de beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle kariyer yönetimi, çok yönlü bir bakış açısıyla ele alınmalıdır.

3.7.KARİYER YÖNETİMİNİN İŞ-YAŞAM DENGESİNE VE ROLE TUTULMAYA ETKİSİ

Kariyer yönetimi ve iş-yaşam dengesi, kariyer yönetimi ve iş rolüne tutulma, iş-yaşam dengesi ve iş rolüne tutulma arasındaki ilişkilere değinilecektir. İlgili alan yazında kariyer yönetimi ve iş-yaşam dengesi, kariyer yönetimi ve iş rolüne tutulma, iş-yaşam dengesi ve iş rolüne tutulma arasındaki ilişkiyi konu alan çok fazla araştırmaya rastlanmamıştır.

3.7.1. Kariyer Yönetimi ve İş-Yaşam Dengesi

Kariyer yönetimi ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişki, çalışanların kariyerlerini etkin bir şekilde tasarlamaları durumunda iş-yaşam dengesini daha sağlıklı bir şekilde kurmaları yönündedir. Bununla birlikte, çalışanların iş-yaşam dengesini kurmaları, kariyerleriyle ilgili planlarına zarar vermeden çalışmaya devam etmeleri şeklinde etkisini göstermektedir (Shin ve Enoh, 2020: 4).

Yapılan araştırmalarda, kariyer yönetimi ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi doğrudan gösteren sonuçlar yerine, dolaylı olarak bu değişkenler arasında ilişki olduğunu tespit eden araştırmalar vardır. Bunlardan birinde, iş-yaşam dengesinin kariyer yönetimi ilişkisinde iyileştirilmiş refah, çalışanların saygınlık kazanma isteği, iş performansı gibi faktörlerin rol oynadığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir (Straub, 2011: 8).

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa kariyer yönetimi ve iş-yaşam dengesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olması beklenmektedir. Literatürde yapılan bazı araştırmalar (Gerçek, Elmas Atay ve Dündar 2015; Shin ve Enoh 2020; Straub 2011) bu görüşü desteklemektedir.

3.7.2. Kariyer Yönetimi ve Role Tutulma

Kariyer yönetiminin iş rolüne tutulma ile olan ilişkisi, kariyer hedeflerinin gerçekleşme düzeyine göre şekillenmektedir. Kariyer yönetimi ve iş rolüne tutulma ilişkisinde, çalışanların yaşı önemli bir yere sahiptir (Korsakiene, Raisiene ve Buzavaite, 2017: 158). Çünkü yaş, kariyerle ilgili hedefler konusunda belirleyici bir konumdadır. Kariyerinin başında olan bir çalışanın, hedeflerini yeni belirlediği için, iş rolüne tutulma düzeyinin yüksek olması beklenmemekte iken çalışanların kariyer hedeflerine ulaşması halinde, yani yaşın etkisiyle birlikte, iş rolüne tutulmanın artması beklenebilir. Ancak bu beklentinin tersi yönde sonuçların gözleneceği çalışanlar olabileceği de göz ardı edilmemelidir.

İş rolüne tutulma düzeyi yüksek olan bir çalışanın kariyer yönetiminin daha etkili olması beklenmektedir. Böyle bir durumda, iş rolüne tutulmanın kariyer yönetimi ile pozitif yönde ilişki içinde olması söz konusudur. Yapılan bir araştırmadan elde edilen sonuçlara göre iş rolüne tutulması yüksek olan çalışanların kariyer uyum becerileri daha yüksektir (Tladinyane ve Merwe, 2017: 6). Bu da iş

rolüne tutulma ve kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını destekler niteliktedir.

Yapılan araştırmalarda, kariyer yönetimi ve iş rolüne tutulma arasında dolaylı olarak ilişki olduğu tespit edilen sonuçlara rastlamak da mümkündür. Buna göre iş rolüne tutulma, iş performansını artırmakta ve kariyerle ilgili hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Kim, Han ve Park, 2019: 1). Bu ve benzer yöndeki sonuçlar, kariyer yönetimi ve iş rolüne tutulma arasında olumlu yönde seyreden bir ilişkinin varlığını işaret etmektedir.

3.7.3. İş-Yaşam Dengesi ve Role Tutulma

İş rolüne tutulma, iş-yaşam dengesinin varlığıyla ilişkili bir yapıdadır. Buna göre çalışanların sosyal yaşamı ile çalışma yaşamı arasında kurduğu denge, çalışanların işe karşı yaklaşımlarını olumlu yönde etkilemektedir. Böylece iş-yaşam dengesi ve iş rolüne tutulma arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. İş yerinde çalışanların katılımına olanak tanıyan bir yönetim anlayışının benimsenmesi, böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Larasati ve Hasanati, 2019: 390).

İş rolüne tutulma, iş-yaşam dengesi ile ilişkilidir. Çalışanların işle ilgili deneyimlerinin şekillenmesinde belirleyici bir konumda olan iş rolüne tutulma, iş-yaşam dengesi sağlanmasına da katkıda bulunmaktadır. Yapılan araştırmalardan birinde, role tutkunluğun iş-yaşam dengesini ve örgütsel sinizmi açıkladığını gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Her ne kadar bankacılık sektörü ile sınırlı bir çalışmada bu sonuca ulaşılmış olsa da işe tutkunluğun iş-yaşam dengesinin yanı sıra diğer örgütsel davranışlarla ilişkili olduğunun ortaya konulması bakımından bu sonuçlar önemlidir (Iqbal vd., 2017: 1088).

Ulaşılan bilgiler; kariyer yönetimi, iş rolüne tutulma, iş-yaşam dengesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermekle birlikte yapılan araştırmaların kendilerine özgü sınırlılıkları olduğu da göz ardı edilmemelidir. Çalışmanın uygulama kısmında elde edilen sonuçlar bu araştırmayı destekler niteliktedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİ

Günümüzde insanların işlerinde daha fazla zaman geçirmeye başlamaları nedeniyle iş yaşamı ve sosyal yaşam arasında denge kurulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. İş-yaşam dengesi, hayatın farklı alanlarının dengeli bir biçimde sürdürülmesini içermektedir. İş-yaşam dengesi başlığını taşıyan bu bölümde, öncelikle iş-yaşam dengesinin tanımına, iş-yaşam dengesinin belirleyici unsurlarına, iş-yaşam dengesini etkileyen faktörlere ve iş-yaşam dengesinin sonuçlarına yer verilecektir.

4.1. İŞ-YAŞAM DENGESİ KAVRAMI VE TANIMI

İş yaşamı, aile yaşamını etkilediği için iş yaşamı ile aile yaşamı arasında çatışma yaşanmasına neden olmaktadır (Özmete ve Eker, 2013: 23). Bu durum, iş-yaşam dengesi kavramının ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. Özellikle insanların işte harcadıkları zamanın artmasına paralel olarak iş-yaşam dengesi giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. 2000’li yıllarda iş-aile arasındaki yaşamın zenginleştirilmesine daha fazla odaklanılması söz konusu olmuştur (Gragnano, Simbula ve Miglioretti, 2020: 3). Bu da iş-yaşam dengesi kavramının gelişimini hızlandıran hususlardan bir tanesi olarak görünmektedir.

“İş-yaşam dengesi temelde, bir bireyin işi ile kişisel yaşamı arasındaki yükümlülükleri ve rolleri üzerinde kontrol sağlayabilmesidir” (Keskin ve Karavardar, 2018: 3239). İş-yaşam dengesinin odak noktası, çalışanların işleri ile günlük hayatları arasında bir denge kurulmasıdır.

“İş-yaşam dengesi, bireyin iş rolü ve yaşam rolü ile benzer şekilde ilgili olması ve bunlardan benzer şekilde tatmin sağlaması olarak değerlendirilmektedir” (Kaplan, 2018: 31). Bu tanımda iş-yaşam dengesinin, aynı zamanda, çalışanların tatmin olmalarını içerdiğine yer verilmiştir.

Yapılan işlerle ilgili kontrol sağlanmasının dışında sosyallik, esneklik ve bireysellik iş-yaşam dengesi kavramını oluşturmaktadır. Bu sayede, bireylerin iş yaşamları ve sosyal yaşamları arasındaki çatışmaların minimum düzeye inmesi beklenmektedir. İş-yaşam dengesinin başlıca önceliği de bu çatışmaları minimuma indirmektir (Doğrul ve Tekeli, 2010: 12). Günümüzde iş-yaşam dengesi, hem çalışanlar hem de işverenlerin yönetmesi gereken önemli bir konu olarak kabul

edilmektedir. Aslında, iş-yaşam dengesi ile ilgili sorunların çoğu (örneğin; stres, işe devamsızlık, sağlık kaybı, moralsizlik vb.) kötü yönetilen iş-yaşam dengesinin sonucu olarak değerlendirilmektedir (Syed, 2015: 290).

Çalışan bir kişinin, genellikle, günün verimli zamanının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmekte olduğu hayatın yadsınamaz önemli bir gerçeğidir. Bu kişilerin üretkenliği sadece işle ilgili faktörlere değil, aynı zamanda kişisel yaşam ile ilgili faktörlere de bağlıdır. İş-yaşam dengesi, çalışma hayatı ile diğer yaşam alanları arasında denge kurmayı gerektirmekte, böylece, profesyonel yaşam ve ev içi kişisel yaşam arasındaki sürtüşme, çatışma azaltılmış olmaktadır. İş-yaşam dengesi, çalışanların etkinlik ve verimliliğini artırmaktadır. Böylece çalışanların hem iş hem kişisel hayattan tatmin olma düzeyi artmaktadır (Muthukumar vd., 2014: 827). İş-yaşam dengesi, iş ve sosyal hayat arasında denge kurmakla sınırlı bir kavram değildir. İş-yaşam dengesi kavramı, hem işe hem de sosyal hayata, aileye aynı süreyi ayırmak için gösterilen çabalar etrafında şekillenmektedir (Meenakshi, Subrahmanyam ve Ravichandran, 2013: 32). Günümüzde örgütler, çalışanların motivasyon düzeylerini koruyarak ve stres düzeylerini düşürerek organizasyonun gelişmesi ve kalkınması için iş-yaşam dengesi konusuna daha çok odaklanmaya başlayarak organizasyonun sağlıklı çalışma ortamını da koruma altına almayı hedeflemektedirler (Chatterjee, 2018: 38).

Yukarıda belirtilen tüm bu nedenlerle, iş-yaşam dengesi yönetim alanında önemi giderek artan bir konu haline gelmiştir. Birden fazla kuşak çalışanların bulunduğu örgütlerde kadın çalışan sayısının artmasıyla çalışma ortamı değişikliğe uğramış ve yönetim kademesi iş-yaşam dengesi konusuna daha fazla dikkat etmek zorunda kalmıştır. İş-yaşam dengesine odaklanma arttıkça, esnek çalışma düzeni gibi aile dostu politikaların uygulanması ile yöneticilerin bu konuya verdikleri tepkiler daha da kritik hale gelmiştir (Gilley vd., 2015: 3). Bu yönüyle iş-yaşam dengesi, zamanın etkin şekilde yönetilmesine yönelik bir kavram olarak da görülmektedir.

4.2. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN BELİRLEYİCİLERİ

Bireylerin algıları, iş-yaşam dengesinin temel belirleyicisi konumundadır. Bireyin işi daha çok önemsemesi, işin sosyal hayatın önüne geçmesine neden olmaktadır (Gerçek, Elmas Atay ve Dündar, 2015: 70). Bu durumda iş-yaşam dengesinin sağlanması güçleşecektir. Her bireyin iş konusunda kendisine özgü

yaklaşımlarının olması nedeniyle bireysel algılar, iş-yaşam dengesinin belirleyicilerinden birisi konumundadır.

İş-yaşam dengesi algısını etkileyen bireysel faktörler, işe uyum sağlama kapasitesi ve ev/özel yaşamın hayatın önem sıralamasında nerede durduğu, başarıma isteği, işe katılım ve işe ilgi duyma ile ilgili kişilik özellikleri olabilmektedir (Guest, 2002: 266).

İş-yaşam dengesini açıklayan diğer belirleyiciler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Çobanoğlu, Şarkaya ve Sertel, 2019: 784):

- Bireyin kendi hayatına verdiği önem düzeyi.
- Aile değerlerine verilen önem düzeyi.
- İşten duyulan tatmin.
- İş dışı hayattan duyulan tatmin.
- Sağlık durumu.
- Kariyer gelişimi ve kariyer evresi.
- Sosyal çevre tarafından kabullenilme düzeyi.
- Sorumluluklar.
- Sorumlulukları kontrol edebilme başarısı.
- Rekabet seviyesi.
- Örgütün kendisine özgü koşulları.
- Kişisel özellikler.
- Örgüt kültürü.
- Beklentiler.

Görüldüğü üzere iş-yaşam dengesinin birey ve örgütle ilişkili belirleyicilerinin yanı sıra aile ve toplumla ilgili belirleyicileri de bulunmaktadır. İş-yaşam dengesini belirleyen hususlara dair verilen bilgiler, iş-yaşam dengesinin sağlanmasında bireylere ve örgütlere düşen görevler olduğunu göstermektedir.

Günümüzde iş-yaşam dengesi, hem kamu sektörü hem de özel sektörde çalışanlar için kritik bir konu niteliği taşımaktadır. Çünkü iş-yaşam dengesi,

çalışanların fiziksel, zihinsel, sosyal ve ekonomik açıdan kendilerini iyi hissetmelerini etkileyen bir yapıdadır (Abioro, Oladejo ve Ashogbon, 2018: 49). Bu durum, aynı zamanda, iş-yaşam dengesinin çok boyutlu bir biçimde değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

İş-yaşam dengesi, iş yaşamı ve günlük yaşam arasında çatışma olmamasını açıklayan bir kavramdır (Pekdemir ve Koçoğlu, 2014: 314). Bu yönüyle iş-yaşam dengesi, çatışma ve çatışma yönetimi ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla çatışma ve çatışma yönetimi, iş-yaşam dengesinin belirleyicileri arasındadır. Etkili bir çatışma yönetimi, iş-yaşam dengesinin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

4.3. İŞ-YAŞAM DENGESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bireylerin işlerini ve sosyal hayatlarını etkili şekilde yönetmesi, iş-yaşam dengesini açıklamaktadır (Akın, Ulukök ve Arar, 2017: 114). İş ve sosyal hayatın etkili bir şekilde yönetilmesinde bireysel ve örgütsel faktörler etkili olabilmektedir. Aşağıda bu faktörlerden öne çıkanlarına kısaca değinilecektir.

4.3.1. Bireysel Faktörler

İş-yaşam dengesini etkileyen bireysel faktörler şunlardır (Ballica, 2010: 13):

- Yaş.
- Cinsiyet.
- Kişilik özellikleri.
- Eğitim durumu.
- Medeni durum.
- Gelir düzeyi.
- Sağlık durumu.
- Sosyallik seviyesi.
- Aile ile ilgili konular (ailede bakıma muhtaç durumda kişilerin olup olmaması gibi).
- Kariyer planları.

4.3.2. Örgütsel Faktörler

İş-yaşam dengesini etkileyen örgütsel faktörler şunlardır (Ballica, 2010: 9):

- İş yükü.
- Yönetim biçimi.
- Rol çatışmaları ve rol belirsizlikleri.
- Sorumluluk.
- Örgütün fiziksel olanakları.
- Yönetime katılma.
- Örgüt kültürü.
- İş güvenliği.
- Kariyer engelleri.

İş-yaşam dengesini etkileyen faktörler zamanla, gelişen süreç ve durumlara bağlı olarak farklılaşmıştır. Tablo 4.1'de iş-yaşam dengesinin zaman içindeki gelişimine yönelik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4.1. İş-Yaşam Dengesinin Tarihi Süreçteki Gelişimi

DÖNEM	İŞ-YAŞAM DENGESİNDEKİ DEĞİŞMELER
Toplu yaşamın ilk seneleri	Yaşamak adına çalışılması
Sanayi Devrimi öncesi	Sosyal hayat ve iş yaşamının ayrılması
1800'lü yılların ortaları	Sosyal hayat ile iş yerinin ayrılması ve erkeğin işteki egemenliği
18. yy sonu ile 19. yy başları	İş ve aile ayrımı
19. yy başı, 1950 yılları arasındaki yıllar	İnsan gücünün teknolojiye bağlılığı, kadının işte baskın olmaya başlaması
1950-1980 yılları arası	Teknolojinin etkisinde cinsiyetçilik ayrımının tersine dönmesi ve iş-yaşam dengesi özelliği tanımlanması
1980-2008 yılları arası	Küresel iş gücü içinde ana olan kadınların çokça yer alması nedeniyle iş-yaşam dengesinde mühim bir büyümenin gözlemlenmesi
2008 ve sonrasındaki dönem	İş-aile çatışmasının artması nedeniyle iş-yaşam dengesinde olumsuzlukların meydana gelmesi

Kaynak: Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 543.

Tablo 4.1'den anlaşılacağı üzere, toplumsal yaşamda meydana gelen değişmelere paralel olarak iş-yaşam dengesinde değişim gözlenmektedir. Son yıllarda iş ve aile çatışmalarının sık gözlenmeye başlaması ile birlikte iş-yaşam dengesinin giderek bozulduğu görülmektedir. Bu da iş-yaşam dengesinin daha çok gündeme gelmesine neden olmaktadır.

İş-yaşam dengesi, bireyler açısından dengeyi sağlamanın güç olduğu konulardan bir tanesidir. Çünkü çalışanların yüksek performans sergilemesi adına baskı altında olmaları sık karşılaşılan bir durumdur. İşletmenin çalışanlara karşı tutumu ve yaklaşımı ile iş trendleri, iş-yaşam dengesini etkileyen bir faktör konumundadır (Dhas, 2015: 21659). Örgütsel iklim ve demografik farklılıklar, çalışanların iş-yaşam dengesi uygulamalarına olan gereksinimlerini ve bunları kullanım şekil ve isteklerini etkilemektedir (Smith ve Gardner, 2007: 11). Dolayısıyla iş-yaşam dengesi, bireyler ve örgütlerin kendilerine özgü niteliklerine göre değerlendirilmek durumundadır. Bu durum, aynı zamanda, iş-yaşam dengesi konusunda geçerliliği yüksek çıktılar ortaya koymayı güçleştirmektedir.

4.4. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN SONUÇLARI

Bireysel yaşam beklentileri ile iş yaşamından beklentiler arasında denge sağlanması, iş-yaşam dengesinin sonuçlarının başında gelmektedir (Küçükusta, 2007: 244). İş-yaşam dengesi ile birlikte, iş yaşamı ve sosyal yaşam arasındaki çatışmalar önlenebilmektedir.

Başarı, iş-yaşam dengesinin önemli sonuçlarından biridir. İş-yaşam dengesinin sağlanması ile birlikte, çalışanların daha mutlu olması beklenmektedir ve bu mutluluğun bireysel performans ile örgütsel performansa olumlu yönde yansması söz konusudur (Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 542). İş-yaşam dengesi, bu yönüyle birey ve örgüt açısından olumlu sonuçları içermektedir.

İş-yaşam dengesi, destekleyici, sağlıklı çalışma ortamları oluşturmak ve bunu sürekli kılabilmek ile ilgili olup çalışanların iş ve kişisel yaşam arasında denge kurmasını sağlayarak çalışan bağlılığını ve üretkenliğini güçlendirme ile ilgilidir (Meenakshi vd., 2013: 31). İş-yaşam dengesine sahip olmanın, çalışanların yaklaşımı açısından, iş tatmini, zaman tasarrufu, örgütsel bağlılık, iş stresinde azalma, işi bırakma eğiliminde azalış gibi unsurları içerdiği söylenebilir. Tüm bu unsurlar, iş performansını, doğrudan ve dolaylı meydana gelen devamsızlık maliyetlerini, değerli

çalışanların kaybedilmesi maliyetini, müşteri memnuniyetini ve örgütün verimliliğini etkilemektedir. Başka bir yönden bakıldığında ise iş-yaşam dengesini uygulamalarının, stratejilerini, maliyetlerini ve faydalarını formal olarak değerlendirmek zordur ve bu nedenle bazı örgütler bu konudaki politikalarında sorunlar yaşamaktadırlar (Yadav ve Rani, 2015: 682).

İş-yaşam dengesinin belirleyicileri, doğası ve sonuçlarına Tablo 4.2’de yer verilmiştir.

Tablo 4.2. İş-Yaşam Dengesinin Belirleyicileri, Doğası ve Sonuçları

BELİRLEYİCİ	DENGE DOĞASI	SONUÇ
Örgütsel Faktörler * İş talebi * İş kültürleri * Özel yaşamla ilgili istekler * Özel yaşamla ilgili kültürler	Öznel Gösteriler * İş ve işin dışındaki hayata verilen ehemmiyet (denge) * Yaşama merkezinde durum * İş yaşam merkezindeki durum * İşin özel hayata taşınması * Özel hayatın işe taşınması	* Aklın sağlık durumu * Yaşama karşı doyum * İşe karşı doyum * İş arkadaşlarının etkisi * Stres ve hastalık gibi nedenler * Özel hayattaki hal-hareketler ve performanslar * Özel hayattaki bireylerin kişiye olan etkisi
Bireysel Faktörler * İşe yönelme * Yaş * Cinsiyet * Kişilik * Enerji * Kişisel kontrol ve başa çıkma * Yaşam ve kariyer aşaması	Nesnel Gösteriler * Ailenin rolü * Boş zamanlar * Çalışma zamanı	

Kaynak: Akın, Ulukök ve Arar, 2017: 115.

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere, iş-yaşam dengesinde bireysel ve örgütsel faktörlerin belirleyici rolü vardır. İş-yaşam dengesinin doğasında, öznel ve nesnel göstergeler bulunmaktadır. Yaşam doyumu, iş doyumu, performans, stres gibi alanlar ise iş-yaşam dengesinin sonuçları kapsamında yer almaktadır.

İş-yaşam dengesinin diğer sonuçları ise şunlardır (Çobanoğlu, Şarkaya ve Sertel, 2019: 785):

- Gündelik yaşama değer verme ve iş yaşamıyla denge sağlama.
- İşini daha iyi yapma.
- Yüksek verimlilikle çalışma.

- Tükenmişlik, depresyon ve uyku bozukluğu gibi sorunlardan uzaklaşma.
- Örgütsel bağlılık düzeyinde artış.
- İletişimin niteliğinin gelişmesi.
- Ekip çalışmasının yaygınlaşması.
- Çalışanların moral ve motivasyonlarının artması.

Özellikle son yıllarda, insan kaynakları yönetimi alanında çarpıcı değişiklikler meydana gelmiştir. Mikro düzeyde olan odak noktası, daha makro perspektif bakış açısına, stratejik insan kaynakları yönetimine doğru evrilmiştir. Bu bakış açısının temel dayanağı ve vaadi, insan kaynakları uygulamaları ile stratejileri arasında uyum sağlamış olan örgütlerin üstün performans çıktıklarına sahip olması gerektiğidir (Lazar vd., 2010: 205). Bugün, modern teknolojinin verdiği rahatlıkla, örgütler çalışanlarına esnek çalışma saatleri, evden çalışma gibi iş-yaşam dengesini sağlayabilecekleri avantajlı uygulamalar sunmaya başlamışlardır. Ancak bu uygulamaları sunmak yeterli olmamaktadır. Örgüt ve örgüt yönetimi, böyle bir kültür oluşturarak ve bu uygulamaları destekleyen iş politikaları tasarlayarak çalışanların sağlam bir iş-yaşam dengesi kurmasının teşvik edilmesi politikasının da arkasında durmalıdır (Rife ve Hall, 2015: 4).

İş-yaşam dengesi öznel bir kavramdır, çünkü her insan için anlamı farklıdır; bu nedenle işverenler için verilen tüm öneriler bu sınırlar bağlamında algılanmalıdır. Gerekli olan uyarlamalar yapılmadan, farklı organizasyonlar için aynı politika ve değişikliklerin uygulanması mümkün değildir. Herhangi bir iyileştirme uygulaması değerlendirilirken, örgüt stratejisi ve kültürü, çalışanların ihtiyaç ve istekleri dikkate alınmalıdır. İşverenlere, iş-yaşam dengesi sağlayabilecek esnek çalışma saatleri, evden çalışma, ortak ofis/açık alan, dönüşümlü çalışma entegrasyonu, danışmanlık ve hukuki yardım gibi pek çok enstrüman önerilebilir (Živčicová vd., 2017: 224). İş-yaşam dengesi uygulamaları arasında esnek çalışma düzenlemeleri (evden çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftaları, esnek çalışma saatleri), izin düzenlemeleri (doğum izni, babalık izni, bakmakla yükümlü olunan bir hasta için bakım izni), bakım yardımı (yerinde günlük bakım, sübvansiyonlu gündüz bakımı, yaşlı ve çocuk bakımında yönlendirme) ve genel hizmetler (asistan programı, aile ihtiyaçları ile ilgili program ve seminerler) sayılabilir. İş-yaşam dengesi uygulamaları çalışanlara esneklik

sağlamakta ve aile yaşamında zorlukların aşılmasına yardımcı olmaktadır (Smith ve Gardner, 2007: 3). Örgütler, çalışanların iş ve aile sorunluluklarını dengede tutmalarına, refah ve düzen elde etmelerine, örgüt için daha faydalı olmalarını sağlamaya yönelik bazı girişimlerde bulunabilmektedirler. Belirtilenlerle sınırlı olmayan, iş-yaşam dengesi sağlayacak çeşitli politikalar da vardır. Bunlara ek olarak, işverenler, çalışanların sağlıkları ve iyilikleri için çalışanlarına ve bakmakla yükümlü oldukları bireylere genişletilmiş sağlık sigortası, kişisel (önemli) günler için izinler, fitness gibi fiziksel ve zihinsel sağlığı geliştirici programlara, hizmetlere teşvik ve erişim gibi uygulamalar yapabilmektedirler (Lazar vd., 2010: 203).

Örgüt yöneticileri, kuşaklar arasındaki farklılıkları göz önünde bulundurarak iş-yaşam dengesi taleplerine bu farklılıklara bağlı olarak uygun şekilde cevap verebilirler. Yöneticilerin, çalışanların algıladıkları iş-yaşam dengesi düzeyi üzerinde kilit rol oynadıklarını fark etmeleri esastır. Yöneticiler, çalışanlar için koçluk yaparak, büyüme ve gelişme fırsatları sunarak, çalışanlarının gözünde adil ve güvenilir olduklarını kanıtlayarak, iş-yaşam dengesine elverişli bir örgüt kültürü oluşturabilirler (Gilley vd., 2015: 7). Yönetimsel destek, iş-yaşam dengesi uygulamalarının hayata geçirilmesi için en güçlü belirleyici konumundadır. Yönetim kademesi, çalışanlarla yapılacak toplantıların saatlerinin ayarlanması, iş veya proje son teslim tarihlerinin belirlenmesi, eğitim ve tatil programlanması, işi takip etme ve iş yerinde uzun saatler çalışma konuları ve uygulamalarıyla rol model olabilmektedir. Buna karşılık, aile yaşamını destekleyen yöneticiler, iş dışı bağlantılar, taahhütler konusunda esneklik sağlayabilir veya iyi bir iş-yaşam dengesi modellemesi yaparak bu modeli sunabilir. Yönetimin davranış şekli, mevcut uygulamaların kullanımını etkileyebilmekte veya bu uygulamaları hayata geçirmeden de çalışanların iş dışı bazı durumlarda gerekli olan serbest zaman konusunda esnek davranabilirler (Smith ve Gardner, 2007: 4). Örgüt yönetimi, kuşak farklılıklarının iş değerlerini, tutumlarını ve iş-yaşam dengesi algısını nasıl etkilediğinin farkında davranışlar sergileyerek çalışanlar arasında güven düzeyini artırabilirler. İş-yaşam dengesi politikalarının adil olduğunu çalışana uygun bir şekilde iletmek ve iş-yaşam dengesi ile ilgili olarak çalışanların bireysel beklentilerinin farkında davranmak, yöneticiler ve çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkilerin gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, adil olduğuna inanılan yöneticilerle, karşılıklı güven duygusuyla çalışan kişilerin daha anlamlı bir iş-yaşam dengesi tecrübe edeceklerine inanılmaktadır (Gilley vd., 2015: 10).

İş-yaşam dengesi hakkında verilen bilgiler, çalışma hayatı ile iş hayatı arasında denge kurmanın önemini göstermektedir. Her ne kadar iş-yaşam dengesi kurulması herkes için önemli olsa da bunu gerçekleştirmek günümüz koşullarında kolay değildir. Örneğin, İstanbul'da yaşayan bir birey, günde 2 saatten fazla yalnızca trafikte zaman geçirmektedir ve geç saatlerde evine gelebilmektedir. Dolayısıyla iş-yaşam dengesi, yalnızca çalışanların yetenek ve girişimleriyle sınırlı olmayıp dış faktörlerin de belirleyici olabildiği bir kavram olarak görünmektedir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

ROLE TUTULMA

İş rolüne tutulma, bugünün yoğun rekabet ortamında işletmelerin ihtiyaç duyduğu performans açısından çok önemlidir. Çalışanların işlerini adanmış bir şekilde yapmaları iş rolüne tutulma kavramıyla açıklanmaktadır (Kahn,1990). Yazında işe tutulma (work/job engagement) kavramı; işe tutkunluk, işe bağlanma, işe adanma, işe angaje olma veya öğrenci örneklemlerine yönelik çalışmalarda öğrenci rolüne tutulma (study engagement) vb. isimlerle de ifade edilmektedir. Çalışmanın konusu genç kuşakların farklılıkları ve onların role tutulmasına ilişkin olduğundan ve katılımcıların henüz iş hayatına girmemiş olması nedeni ile iş rolü yerine öğrenci rolüne tutulmaları kavramının kullanılması uygun görülmüştür. Başka bir ifade ile işe tutkunluk kavramı bu çalışmada role tutulma kavramı olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Bu bölümde role tutulma kavramı başta olmak üzere, role tutulmanın boyutlarına, sonuçlarına ve role tutulmayı sağlama stratejilerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

5.1. ROLE TUTULMA KAVRAMI VE BU KONUDAKİ YAKLAŞIMLAR

Çalışmaya tutkunluk ya da iş rolüne tutulma, pozitif örgütsel davranışlardan bir tanesidir. “Alan yazında İngilizce karşılığı ‘work engagement’ olan kavram, Türkçede ‘çalışmaya tutkunluk’ olarak adlandırılmıştır. Bunun nedeni, kavramı teşkil eden alt boyutların (yüksek enerji, anlam, adanma, şevk, ilham, gurur, odaklanma gibi) manaları ve örnek davranışları bir tutkunluk halini ifade eder niteliktedir. Tatmin eden, pozitif ve çalışma ile ilgili bir ruh hali olarak tanımlanmaktadır” (Şahin ve Çankır, 2018: 391). Bağlılığın gerçekleştiği durumlarda, insanlar o anki rollerine bağlanırlar ya da bu rollerden uzaklaşırlar. İnsan ve sahip olunan roller arasındaki bütünlüğü vurgulayan davranışlar, rolü benimseme veya rolü kendine uygun bulmayı ifade eder (Başoda, 2017: 75).

Çalışanlar, işin niteliği ne olursa olsun, bir işletmenin temel kaynağı konumundadır. İşverenler, çalışan bağlılığına yol açan dostane, kalkınmayı kolaylaştıran bir ortam yaratarak, değerli çalışanları işe alma ve elde tutma şanslarını artırabilmektedirler (Motyka, 2018: 222). Bu da iş rolüne tutulma kavramıyla açıklanmaktadır. Rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında iş rolüne tutulma kavramının gelişimi de aynı şekilde hızlanmaktadır.

İş rolüne tutulma kavramı farklı yaklaşımlarla açıklanmaktadır. İş rolüne tutulma kavramı açıklanırken ihtiyaçları tatmin etme yaklaşımı, tükenmişliğin karşıtı yaklaşımı, tatmin-bağlılık yaklaşımı, çok boyutlu yaklaşım olmak üzere dört temel yaklaşımdan bahsedilmektedir (Başoda, 2017: 77). Bu dört yaklaşımdan ilki, ihtiyaçları tatmin etmedir. Odak noktası rol olan bu yaklaşımda, çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. İkinci yaklaşım, tükenmişliğin karşıtı yaklaşımıdır. Bu yaklaşımdaki odak noktası iş ve mesleki açıdan psikolojik sağlığın iyi olmasıyla ilişkilidir ve böylece çalışanlarda tükenmişlik önlenmektedir. İşe tutkunluktaki üçüncü yaklaşım, tatmin-bağlılık yaklaşımı olarak bilinmektedir. Bu yaklaşımın temelinde, iş tatmininin iş rolüne tutkunlukla sonuçlandığı yer almaktadır. Dördüncü ve son yaklaşım çok boyutlu yaklaşımdır. Çok boyutlu yaklaşımda, çalışanların iş yerinden sosyal, ekonomik ve duygusal açıdan kaynaklarının bulunması sonrasında, çalışanların da işletmeye karşılık verdiği savunulmaktadır (Başoda, 2017: 77-84). Çalışanların işlerini tutkulu bir biçimde yapmaları, farklı odak noktaları etrafında açıklanabilmektedir.

İnsan kaynaklarının kritik ve değerli bir varlık olarak görülmeye başlanması, iş rolüne tutkunluğun açıklanmasında etkilidir (Kim, Han ve Park, 2019: 2). Çalışanlara karşı yaklaşımların değişmesi ile birlikte role tutulma gibi örgütsel davranışların önemi de artmaktadır. Bunun bir getirisi olarak bu konuda yapılan çalışmaların sayısında da artışlar gözlenmektedir.

İş rolüne tutulma, çalışma hayatında uzun süredir yer alan bir konu olmakla birlikte kavramsal çalışmaların geçmişi çok eski değildir (Kuok ve Taormina, 2017: 262). Yoğun rekabet ortamında çalışanların daha yüksek performans sergilemesine ihtiyaç duyulmasıyla birlikte role tutulma gibi pozitif yönlü örgütsel davranışların bilinirliği artmış, tarihi gelişim süreci de hızlanmıştır.

5.2. ROLE TUTULMANIN BOYUTLARI

İş hayatında katılım, coşku, yüksek enerji, odaklanma gibi konular iş rolüne tutkunlukla ilgilidir (Schaufeli, 2012: 3). İş rolüne tutulma dinçlik, adanmışlık ve özümleme boyutlarından oluşmaktadır (a.g.m: 3). Bu kısımda, iş rolüne tutulmanın boyutlarına dair açıklamalar yer almaktadır.

5.2.1. Dinçlik

Çalışanların harekete geçmesini ifade etmektedir. İşlerini yapma konusunda heyecan duyan çalışanların harekete geçerek dinç bir şekilde işlerini yapmaları, dinçlik boyutuyla açıklanmaktadır (İslamoğlu, 2010: 61). İş rolüne tutkunluk gösteren çalışanlardan beklenen, işlerini yerine getirmeleri gereken sürecin dinamik bir biçimde seyretmesini sağlamalarıdır. Dinçlik boyutu da bu sürecin temel unsurlarından biri olarak görünmektedir. Çalışanların yüksek enerji ile işlerini yapma isteği ve daha yüksek performans sergilemeye yönelik çabaları dinçlik boyutu içerisinde yer almaktadır.

5.2.2. Adanmışlık

İş rolüne tutulmanın adanmışlık boyutunda, çalışanların kendilerini işe adanmışlık işaret edilmektedir. Adanmışlık, bireysel istek ve beklentilerin örgütsel istek ve beklentilere göre ikinci planda kalmasını içermektedir (Sun ve Buchapattanasakda, 2019: 64). Adanmışlığı yüksek olan bir çalışan, özverili ve yüksek motivasyonla işlerini yerine getirecektir. Adanmışlık, kelime anlamı olarak tutkunluk ile oldukça yakındır. Bu yönüyle iş rolüne tutulmanın boyutları arasında adanmışlığın yer alması olağan bir durum olarak karşılanmaktadır.

5.2.3. Özümseme

Özdeşleşme olarak da bilinen özümseme, çalışanların işletme için çalışmayı özümsemesi ve işletme ile özdeşleşmesiyle ilgilidir. Çalışanların işlerini mutlu bir şekilde yerine getirmeleri noktasında özümseme boyutunun katkısı büyüktür (İslamoğlu, 2010: 68). Performansla ilgili süreçlerin yanında, çalışanların kendisini işletme içerisinde iyi hissetmeleri de özümseme kapsamında yer edinmiştir.

İş rolüne tutulma boyutlarına dair kuramlar Tablo 5.1'de yer almaktadır.

Tablo 5.1. İş Rolüne Tutulmanın Boyutları Hakkındaki Kuramlar

YAZARLAR	BOYUTLAR		
Bucnahan II	1. Özdeşleşme Bireylerin örgüt amaçlarını/değerlerini benimsemesidir.	2. Adanma Bireylerin iş gereği eyleme psikolojik manada bağlanması sürecidir.	3. Sadakat Bireylerin örgütlere içten bağlılıkta bulunmasıdır.
Etzioni	Negatif (Yabancılaştırıcı Adanma) Kişilerin örgüte aidiyet hissi olmaması ve buna rağmen üyeliğe zorlanmasıdır.	Hesapçı Adanma Çalışanların ödenen ücret mukabili iş normlarına uygun düzeyde bağlılık duymasıdır.	Pozitif (Moral) Adanma Kişilerin örgütün amaçlarını ve işlerini değerli saymasıdır.
Katz ve Kahn	Anlatımsal Devre (İç Ödül) Örgüt içerisinde bireyin değerlerini ve ihtiyaçlarını direkt olarak anlattığı eylemdir.	Araçsal Devre (Dış Ödül) Bireylerin rol aldıkları ücret karşılığında yapması yönünde olan eylemlerdir.	-
Wiener	Araçsal Adanma Bireylerin, kendisinin ilgisi ve çıkarlarına yönelmesidir.	Örgütsel Adanma Değerler/ahlak temeline dayalı biçimde bireyin örgütsel amaçlara ve çıkarlara yönelik davranmasıdır.	-
Mowday vd.	Tutumsal Adanma Bireylerin örgütün amaçları ile özdeşleşmesi ve bu yönde istekli olmasıdır.	Davranışsal Adanma Bireylerde, davranışsal faaliyete bağlılıktır.	-
O'reilly III ve Chatman	Uyumluluk Bireylerin dışsal ödüle ulaşmak amacı ile belirli kazancı elde etme ve/veya belirli cezaya karşı koyma davranışı sergilemesidir.	Özdeşleşme Bireyin kendisini ifade etmesi, doyum sağlamak amacı ile diğer kimselerle yakın ilişki kurma yönündeki davranışta bulunmasıdır.	İçselleştirme Bireylerin örgüt-kişi arasındaki uyumuna dayanmakta olan, iç dünyanın örgütün üyeleriyle uyumlu kılınmasına yönelik davranışlardır.
Allen ve Mayer	Duygusal Adanma Bireylerin örgüt ile bütünleşmesi, örgütün amaçları ile özdeşleşmesidir.	Devam Adanmışlığı Ödüller ve maliyetler açısından örgütten ayrılma maliyetinin göze alınması veya bunun	Normatif Adanma Bireylerin örgüt içinde kalmakla alakalı yükümlülükleridir. Bireylerin kişisel

		kabul edilmesidir.	çıkarlar için değil, yapılanların doğru/ahlaki olduğuna inandığından dolayı davranışta bulunmasıdır.
--	--	--------------------	--

Kaynak: Özdemir, 2015: 91.

Tablo 5.1’de görüldüğü üzere, iş rolüne tutulma ilgili olarak özdeşleşme ve adanmışlık boyutuna dair araştırmalar ön plana çıkmaktadır.

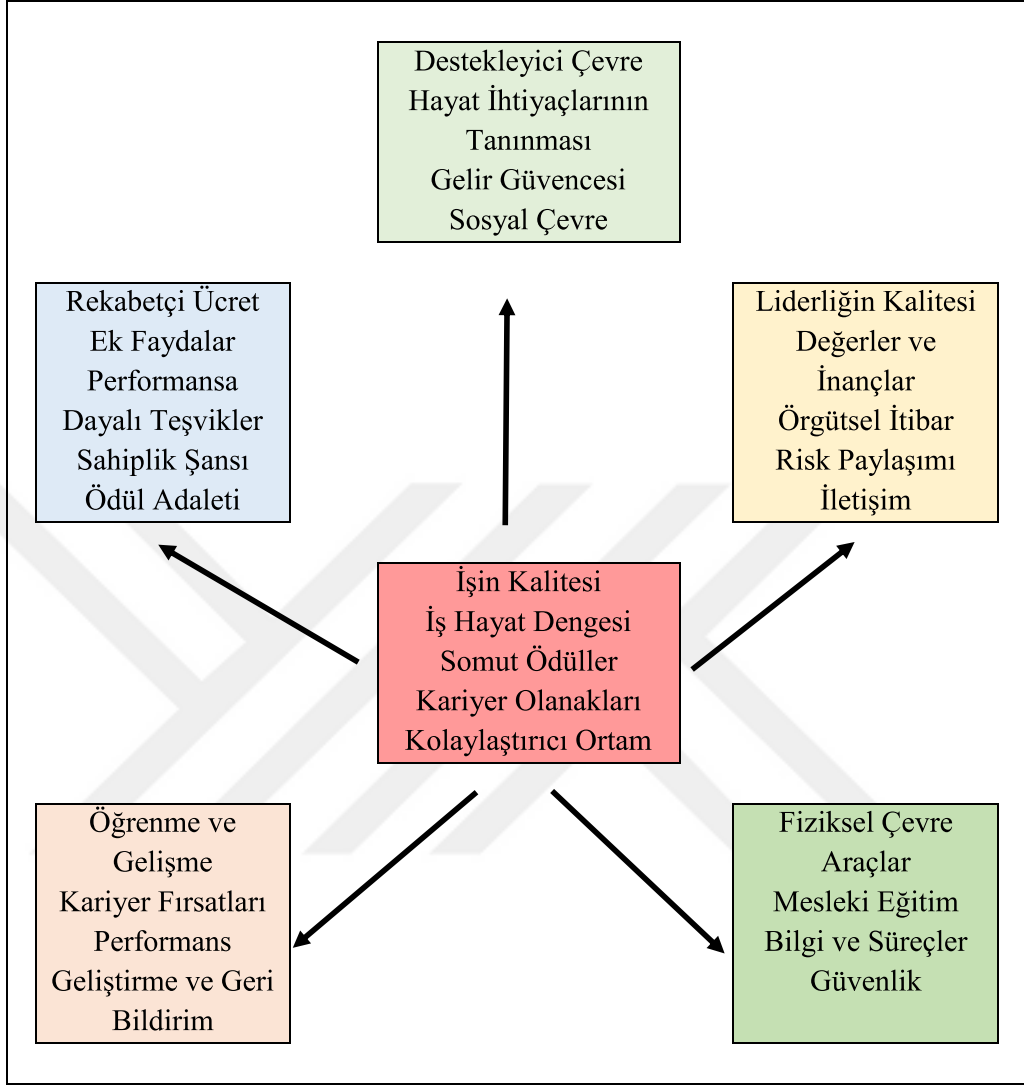
5.3. ROLE TUTULMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşe rolüne tutkunluk, işe dair canlılık, özveri ve özümseme ile ilgili bir durum olup işte yüksek düzeyde enerji ve esneklikle çalışılması anlamına gelmektedir. İşe tutkunluk, kişinin çalışmasına güçlü bir şekilde dahil olmasının yanı sıra bir anlam ve coşku duygusu ile karakterize edilmektedir (Yongxing vd., 2017: 708). Tamamen odaklanma ve mutlu bir şekilde işe dalma durumu olarak iş rolüne tutulma, çalışanların performansı ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle, role tutulmayı etkileyen faktörler konusunda performansla ilgili hususların ön plana çıktığı söylenebilir.

Bir çalışanın işe tutkunluğu; istek, heves, canlılık, özveri, işi özümseme gibi durumlarla karakterize edilmiştir (Bakker ve Demerouti, 2008: 210). Buna göre değinilen hususlar, aynı zamanda, role tutulma üzerinde etkili olan faktörler arasında yer almaktadır. Role tutkunluğu etkileyen bu faktörler, çalışanlardaki role tutulmanın zihinsel yönünün ön plana çıktığını göstermektedir.

Katılımcı bir yaklaşım, işe tutkunluğu olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların işlerine karşı enerjik ve bağlı bir şekilde yaklaşmalarında bireyin katılımına imkan veren çalışma koşullarının katkısı yüksektir (Garg, Dar ve Mishra, 2018: 59). Çalışanların yüksek motivasyonla çalışabilmelerini sağlayabilmek için süreçlere katılmalarına fırsat tanınması beklenmektedir.

İş rolüne tutulmayı etkileyen temel faktörler Şekil 5.1’de görülmektedir.



Şekil 3.1. İş Rolüne Tutulmayı Etkileyen Faktörler

Kaynak: Karakaya, 2015: 37.

Şekil 5.1’de görüldüğü üzere, iş rolüne tutulma üzerinde etkili olan iç ve dış çevre faktörleri bulunmaktadır. İş rolüne tutkunluk; liderliğin kalitesi, fiziksel çevre, öğrenme ve gelişme, kariyer fırsatları, rekabetçi ücret, işin kalitesi, destekleyici çevre, kolaylaştırıcı ortam, risk paylaşımı, kurumsal itibar, mesleki eğitim, performans geliştirme gibi pek çok faktörden etkilenmektedir. Çalışanların role tutkunluklarının artması için işletmelerin kolaylaştırıcı bir yaklaşıma sahip olması ile birlikte bu faktörler, tutkunluğu olumlu yönde etkileyecektir.

Role tutulma üzerinde etkili olan faktörler genel hatlarıyla açıklanmış olsa da çalışanların ve işletmelerin kendilerine özgü niteliklerinin dikkate alınması gerektiği

göz ardı edilmemelidir. Başka bir deyişle role tutulma, çalışanların kişisel özelliklerine ve işletmelere özgü koşullarına göre değerlendirilmelidir.

5.4. ROLE TUTULMANIN SONUÇLARI

İş rolüne tutulmanın sonuçlarına Tablo 5.2’de yer verilmiştir.

Tablo 5.2. İş Rolüne Tutulmanın Sonuçları

BİREYSEL SONUÇLAR	ÖRGÜTSEL SONUÇLAR
İş tatmin düzeylerinde yükseliş Psikolojik manada iyi oluş Yeterlilik inancındaki artış Kişisel girişimde yükseliş Öğrenme isteğinde artış Duygusal tükenme düzeyinde azalış Olumsuzluk hissiyatında azalış Depresif davranış belirtilerinde azalış Uyku bozukluklarında gözlemlenen azalış Tükenmişlik hissiyatında meydana gelen düşüş	Müşteri memnuniyetinde artış Müşterinin bağlılık düzeyinde artış Verimlilik düzeyinde artış Mali performans göstergelerinde artış İşletme karlılığında artış Örgüt içi güven duygusunda artış Çalışan performansında artış Çalışan devir hızında düşüş Yönetici öz yeterlilik düzeyinde artış Yönetimin aktifliğinde artış Örgüt içerisindeki tutkunluk düzeyinde artış Örgüt için ortak imaj

Kaynak: Harputluoğlu, 2015: 16.

Tablo 5.2’de görüldüğü üzere, bireysel ve örgütsel açıdan iş rolüne tutulmanın olumlu yansımaları olmaktadır. İş rolüne tutulmanın bireysel sonuçları; iş tatmininin artması, psikolojik iyi oluşun yüksek olması, yeterlilik inancı ve kişisel girişim düzeyinin yükselmesi, öğrenme isteğinin artması, tükenmişliğin azalması, depresif belirtilerin azalması, uyku bozukluğu düzeyinin düşmesi şeklinde sıralanmaktadır. Örgütsel açıdan iş rolüne tutulmanın sonuçları ise; müşteri memnuniyetinin artması, verimlilik seviyesinin yükselmesi, çalışanların performansının gelişmesi, yönetimin daha aktif hale gelmesi, öz yeterlilik seviyesinin yükselmesi, işten ayrılma niyetinin azalması şeklindedir. İş rolüne tutulma düzeyinin yüksek olması durumunda yukarıda belirtilen sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Çalışanların iş rolüne tutkunluğunun yetersiz kalması halinde bu sonuçların tersinin ortaya çıkabileceği göz ardı edilmemelidir.

5.5. ROLE TUTULMAYI SAĞLAMA STRATEJİLERİ

Tutku, tükenmişliğin karşıtıdır (Lisbona vd., 2018: 90). Tükenmişlik içinde olan bir çalışanın, iş yapma konusundaki isteğinin ortadan kaybolması söz konusudur. Haliyle, tutkunun varlığı halinde de çalışanların çalışmaya dair yüksek isteklerinin bulunduğu söylenebilir.

İş rolüne tutulmayı sağlamaya yönelik stratejilerle ilgili araştırmalara Tablo 5.3'te yer verilmiştir.

Tablo 5.3. İş Rolüne Tutulmayı Sağlama Stratejileri Hakkında Yapılan Araştırmalar

YAZARLAR	BULGULAR
<i>Bird (1989)</i>	Tutkun olmak girişimciyi azimli/ısrarcı hale getirmektedir. Bu durum, girişimcilerin zorlukları ve başarıları kişisel manada tecrübe etmesine sebep olmaktadır.
<i>Fillion (1992)</i>	Enerji, girişimci ideolojisine iki taraflı etki etmektedir. Uzunca süre çalışmak yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda yoğun olmak gerekmektedir.
<i>Smilor (1997)</i>	Sonsuz amaç arayışı tutkunluğu meydana getirmektedir.
<i>Bierly, Kessler, Christensen (2000)</i>	Bireylerde işin anlamlı, katılımlı, yetki vermeye dayalı ve enerjisiyle alakalı olduğu inancını artırmaktadır. Motivasyonla direkt olarak ilişkilidir ve yenilik yapmaya etki eder.
<i>Baum, Locke ve Smithi (2001)</i>	Yetkin olmak, motivasyon ve rekabet stratejileri aracılığıyla etkisini göstermektedir.
<i>Branzei ve Zietsma (2003)</i>	Aşkla birlikte tutkunluğun bilişsel hatalar ve fırsatların istismarına sebep olabilecek olumlu yanımlar içermektedir.
<i>Cross ve Travaglione (2003)</i>	Girişimciler, çözüm üretmek, başarıda ısrar, duyguların değerlendirilmesi, ifade edilmesi ve kullanılabilmesi noktasında yüksek seviye göstermişlerdir.
<i>Shane, Locke ve Collins (2003)</i>	Fırsatların tanınması, fikirlerin geliştirilmesi ve fırsata odaklanmaya imkan tanımaktadır.
<i>Baron ve Ward (2004)</i>	Girişimciler, fırsatını bulduklarında diğer bireylere oranla daha yüksek düzeyde duygular yaşamaktadırlar.
<i>Cardon, Zietsma, Saporito, Matherne ve Davis (2005)</i>	Heyecanlanma, ısrar etme ve yüksek çaba tutkunlukla bir araya geldiğinde daha çok çalışmanın sağlandığı görülmüştür.
<i>Winnen (2005)</i>	Yeni fikirler söz konusu olduğunda fırsatların tanınması, ısrarcılığı ve planlamayı direkt olarak

	etkileyen bir duygudur. Odak nokta ise bireylere göre değişkenlik gösterebilmektedir.
<i>Brannback, Carsrud, Elfsving ve Kruger (2006)</i>	Yeni iş fikirlerini hayata geçirme ya da fırsatları değerlendirme söz konusu olduğunda tutkunluğun yardım etmesi olağandır.
<i>Ma ve Tan (2006)</i>	Girişim, tutkunluğunun vücut bulmuş şeklidir. Girişimcinin yaptıklarına inanması söz konusudur. Böylelikle, olumsuz durumlara karşı başarıma isteğinin hatırlanması son derece önemlidir.
<i>Murnicks ve Mosakowski (2006)</i>	Eğer girişimciliğin özelliği ön planda ise tutkunluk ortaya çıkmaktadır. Bu sayede girişimi yapan kişilerin olumsuz durumlarla baş etmeleri sağlanabilmektedir.
<i>Huy ve Zott (2007)</i>	Tutkunluğun ve heyecanların başarılı kişiler tarafından daha açık şekilde ortaya konulduğu tespit edilmiştir. Böylelikle yatırımcılar, işe karşı güven duymaktadırlar. İşgörenler ise daha çok çalışmaktadır.
<i>Soutaris, Zerbinati ve Al-Laham (2007)</i>	Kişiler ve fırsatlar arasındaki duygusal kimya nedeniyle ilham meydana gelmektedir.
<i>Cardon (2008)</i>	Dönüşümcü liderliği yükseltmektedir. Çalışanların tutkunluğu ve işe bağlılıkları bu durumda direkt olarak etkilenmektedir.
<i>Chen, Yao ve Kotha (2009)</i>	Girişimcilerin tutkunlukları, sermaye sahiplerinin yatırım kararları üzerinde önemli düzeyde etkilidir.

Kaynak: Kamanlı, 2015: 85.

Tablo 5.3'te yer alan bilgilere göre işe rolüne tutulma ile girişimcilik arasında yakın bir ilişki vardır. Çalışanlarda yüksek katılımı birlikte daha yüksek tutulma düzeyinin olması beklenmektedir. Bununla birlikte yeni bir iş yapma, yeni bir alanda çalışmaya başlama, yeni fikirler üzerinde çalışma gibi konuların iş rolüne tutulmayı artıracak şekilde etkilerinin olması beklenmektedir. Değinilen bu hususlar, aynı zamanda girişimciliğin iş rolüne tutulma olan ilişkisine de işaret etmektedir.

Genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda role tutulma, iş hayatındaki başarı için belirleyici bir konumdadır. Role tutulma, yüksek performans sergilenmesi bakımından itici bir güç olarak görünmektedir. Bu nedenle çalışanların işlerini tutkuyla yapması, yöneticiler tarafından yakından takip edilmeli ve role tutulmayı artıracak yönde uygulamalar yapılmalıdır. Böylece, çalışanların işletmeye sağladıkları katkının artması beklenmektedir. Role tutkunluk için uygun koşulların oluşturulması, sürdürülebilir bir şekilde başarı elde edilmesini sağlayacağı için yöneticilerin bu konuya daha fazla özen göstermesinde fayda vardır. Role tutkunlukla ilgili yukarıda

belirtilen bu hususlar, role tutkunluğun rekabet etme gücüyle yakından ilişkili olduğu yönünde bir çıkarım yapılmasını mümkün kılmaktadır.



ALTINCI BÖLÜM

KARIYER YÖNETİMİNİN İŞ -YAŞAM DENGESİNE VE ROLE TUTULMAYA ETKİSİNDE KUŞAK FARKLILIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu kısmında sırasıyla önce araştırma modeli, araştırma sorusu ve hipotezler, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmanın yöntemi belirtilmiştir. Ardından araştırmanın örnekleme, kullanılan ölçme araçları ve güvenilirlik geçerlik analizleri, örneklemin demografik özellikleri ve araştırma değişkenleri ile ilişkileri, araştırma hipotezlerini test etmek için yapılan analizler ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

6.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu tez çalışmasında, araştırmanın ana değişkenleri arasındaki nedensel ilişkileri incelemek amacıyla nedensel tarama araştırma modelinde, kesitsel, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Toplanan verilerin istatistiksel analizleri yapılarak araştırma hipotezleri test edilmiş, elde edilen bulgular açıklanmış ve ulaşılan bulgular yazın bağlamında tartışılmıştır.

6.1.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi öğrencileri üzerinde yapılmış olup toplam katılımcı sayısı 715'tir. Çalışma evrenini üniversite lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencileri oluşturmuştur. Katılımcıların yaşlarına ait istatistiksel bilgiler Tablo 6.1'de görülmektedir. Katılımcıların yaşları 17 ile 28 arasında değişmektedir (Ort=20,96, SS=1,86). Verilerin yaşa göre normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek üzere çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 2,0$ değer aralığında olması, örneklemin yaş özelliğine ait verilerin normal dağıldığının (George ve Mallery, 2010) bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 6.1. Katılımcıların Yaş Değişkenine Ait İstatistikler

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık
1. Yaş	715	17,00	28,00	20,96	1,86	0,155	-0,477

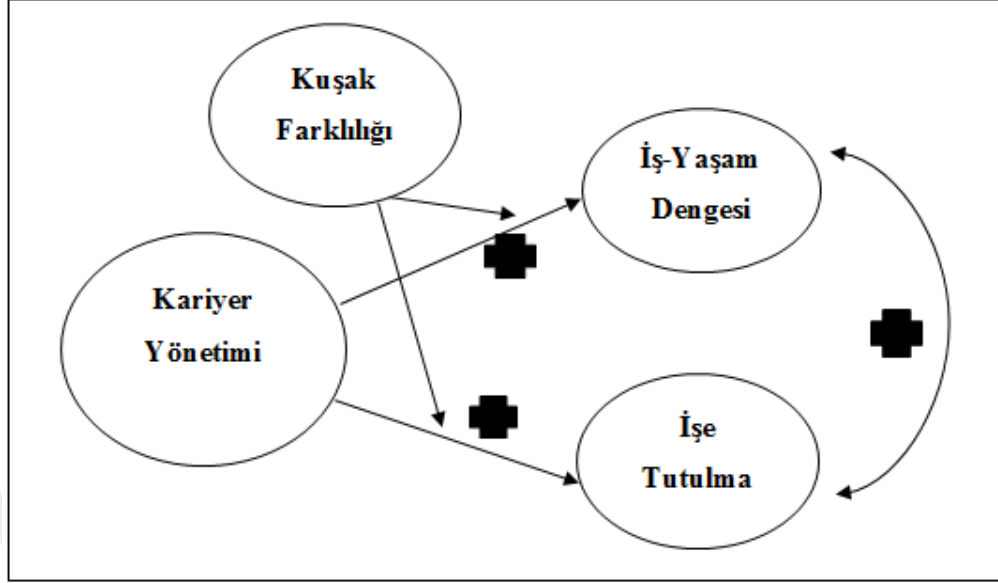
Katılımcıların cinsiyetlerine, eğitim durumlarına ve medeni hal bilgisine ilişkin sıklık değerlerine ilişkin istatistikler Tablo 6.2’de sunulmuştur. Toplam 715 katılımcıdan 429 (%60)’u kadın, 286 (%40)’sı erkektir. Katılımcılardan 19 (%2,7)’u lise mezunu, 78 (%10,9)’i ön lisans, 606 (%84,8)’sı lisans, 11 (%1,5)’i yüksek lisans ve 1 (%0,1)’i doktora mezunudur. Katılımcılardan 712 (99,6)’si bekar, 3 (0,4)’ü evlidir.

Tablo 6.2. Katılımcıların Cinsiyet, Medeni Durum ve Eğitim Durumu Sıklık Oranları

		Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	429	60
	Erkek	286	40
Medeni Durum	Bekar	712	99,6
	Evli	3	0,4
Eğitim Durumu	Lise	19	2,7
	Ön lisans	78	10,9
	Lisans	606	84,8
	Yüksek lisans	11	1,5
	Doktora	1	0,1

6.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Daha önce de belirtildiği üzere çalışmanın amacı, Z kuşağı bağlamında kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesine ve role tutulmaya etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolünün etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 6.1’ de gösterilmiştir. Bu modele göre Y ve Z kuşağında kariyer yönetimi iş-yaşam dengesini ve role tutulmayı pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca iş-yaşam dengesi, işe tutkunluğu pozitif yönde etkilemektedir.



Şekil 6.1. Araştırmanın Modeli

Z kuşağı bağlamında kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesine ve role tutulmaya etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolünü araştırmak üzere oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Y kuşağında kariyer yönetiminin iş yaşam dengesi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Hipotez 2: Y kuşağında kariyer yönetiminin role tutulma üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Hipotez 3: Y kuşağında iş yaşam dengesinin role tutulma üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Hipotez 4: Z kuşağında kariyer yönetiminin iş yaşam dengesi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Hipotez 5: Z kuşağında kariyer yönetiminin role tutulma üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Hipotez 6: Z kuşağında iş yaşam dengesinin role tutulma üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Hipotez 7: Kariyer yönetiminin role tutulma ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinde kuşak farklılığının düzenleyicilik rolü vardır.

Demografik özelliklere yönelik olarak belirlenen araştırma sorusu aşağıdadır.

Araştırma Sorusu

Kuşaklara göre kariyer yönetimi, iş-yaşam dengesi ve role tutulma düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

6.1.3. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmanın veri toplama aracı olarak ***“İş-Yaşam Dengesi Ölçeği, Kariyer Beklentisi Ölçeği, Role Tutulma Ölçeği”*** olmak üzere 3 ölçek kullanılmıştır. Çalışmanın verileri ve kişisel bilgi formu, belirtilen ölçekler ile birlikte toplanmıştır. Ölçeklerin tamamı 5’li Likert formunda hazırlanmış olup (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlama yapılmıştır.

Araştırma kapsamında toplanan ve kişilerin sosyo-demografik özelliklerini incelemek amacı ile 7 sorudan oluşan Kişisel Bilgi Formu cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, iş tecrübesi, toplam mesleki çalışma yılı, görev/unvan/iş, yaş sorularından oluşmaktadır.

6.1.3.1. İş Yaşam Dengesi Ölçeği

Araştırmada iş-yaşam dengesini ölçmek amacıyla Marc C. Bolino ve William H. Turnley (2005) tarafından geliştirilen ve Catherine C. Parker (2007) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış ve 15 sorudan oluşan ***“İş-Yaşam Dengesi Ölçeği”*** kullanılmıştır.

6.1.3.2. Kariyer Beklentisi Ölçeği

Kariyer beklentisini ölçmek amacıyla, Eddy S.W Ng, Sean Lyons ve Linda Schweitzer (2010) tarafından geliştirilen, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış ve 16 sorudan oluşan ***“Kariyer Beklentisi Ölçeği”*** kullanılmıştır. Ölçeğe eklenen “örgütün değerleri, içsel memnuniyet sağlanması, iyi ödüller, esnek çalışma saatleri, kişisel başarı hissi” soruları ile bu beklentilerin de ölçülmesi ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

6.1.3.3. Role Tutulma Ölçeği

Katılımcıların role tutulma düzeyini ölçmek amacıyla Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker (2002) tarafından geliştirilen role tutulma ölçeğinin, Köksal, Güler ve Çetin’in (2019) çalışmasında Türkçe uyarlaması yapılan ***“Öğrenci Tutulma Ölçeği”*** tercih edilmiş ve Güler, Çetin ve Basım tarafından Türkçe geçerlilik

ve güvenilirlik çalışmasında önerilen 6 maddelik (UWES-6) kısa formda önerilen maddeler kullanılmıştır. Ölçek kısa formu 6 maddeden ve üç boyuttan oluşmakta olup bu boyutlar: “Enerjik olma (2 madde), kendini adanma (2 madde) ve kendini kaptırma” dır (2 madde).

Katılımcılardan yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni hal bilgileri istenmiş olup çalışmada değişkenler üzerinde herhangi bir etkilerinin olup olmadığı araştırılmıştır.

6.1.3.4. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için araştırmada kullanılan ölçeklerin seçilen örneklemin teorik olarak geliştirilen yapısına uygun olup olmadığının yani geçerliliğinin ve ölçülmek istenen yapıların ne kadar az hata ile doğru olarak ölçüldüğünün yani güvenilirliğinin incelenmesi (Büyüköztürk, 2018) gerekmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları, her ölçek için ayrı ayrı aşağıda gösterilmiştir.

Ulusal yazında ilk kez kullanılan ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmak için 15 maddelik ölçeğe SPSS 23 programı kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analizde, ilişkili ve ilişkisiz yapıların birbirinden ayrılması amacıyla temel bileşenler yöntemi benimsenmiştir. Varimax döndürme tekniği kullanılarak en fazla varyans açıklayan faktör yapılanmasını ortaya çıkarmak öngörülmüştür. KMO değeri 0.88 ve Bartlett testi anlamlı ($p < .001$) bulunmuş ve bu değerlere göre verinin keşfedici faktör analizi için uygun olduğu değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları, ölçeğin %22,65, %18,79 ve %12,15 varyansı açıklayan üç alt faktörden oluştuğunu ve toplamda %53,58 varyansın üç boyutlu yapıyla açıklandığını göstermiştir. 9. madde herhangi bir boyuta girmediği için analiz dışı bırakılmıştır. Böylelikle analize 14 maddelik ölçek ile devam edilmiştir.

Tablo 6.3. İş Yaşam Dengesi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri		
	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör
Madde 10	,774		
Madde 14	,747		
Madde 7	,664		
Madde 13	,598		
Madde 6	,596		
Madde 8	,587		
Madde 11	,581		
Madde 4		,786	
Madde 3		,744	
Madde 5		,717	
Madde 2		,636	
Madde 1		,381	
Madde 15			,795
Madde 12			,781

Faktör analizi sonucunda maddeler incelendiğinde ölçeğin “İş-Yaşam Dengesi”, “Yaşam-İş Dengesi” ve “İş Yaşam Gelişimi” ne yönelik olarak üç faktöre ayrıldığı görülmüştür. Ortaya çıkan boyutlar “İş-Yaşam Dengesi” (1), “Yaşam-İş Dengesi” (2) ve “İş Yaşam Gelişimi” (3) şeklinde isimlendirilmiştir. İş Yaşam Dengesi ölçeğinin birinci faktörü 6,7,8,10,11,13 ve 14 numaralı maddelerden, ikinci faktör 1,2,3,4 ve 5 numaralı maddelerden ve üçüncü faktörü 12 ve 15 numaralı maddelerden oluşmaktadır.

İş Yaşam Dengesi ölçeğinin üç boyutlu yapısının geçerliliğini incelemek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. İlk analizde uyum değerlerinin eşik değerlerin altında kalması nedeniyle önerilen ve Şekil 6.2’de görülen iyileştirmeler

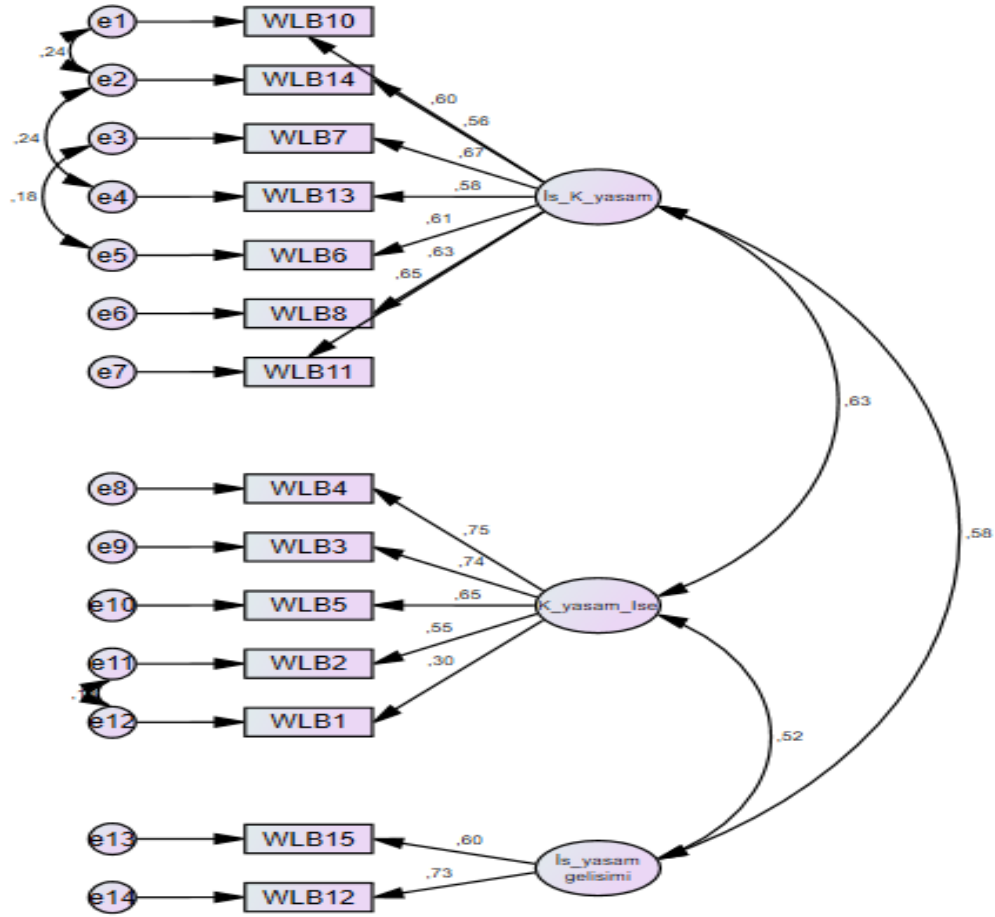
yapılmıştır. İyileştirmeler sonrasında yapılan DFA sonucunda, uyum iyilik değerlerine yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 6.4’te sunulmuştur. Ulaşılan üç faktörlü yapı kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda Tablo 6.4’te görülen kabul edilebilir uyum iyilik değerlerine ulaşılmıştır. Ölçeğin bu haliyle doğrulanan yapısı Şekil 6.2’de gösterilmiştir.

Tablo 6.4. İş Yaşam Dengesi Ölçeği Uyum İyilik Değerleri

Model	χ^2	SD	χ^2/SD	CFI	SRMR	RMSEA
Üç Faktörlü Yapı	224,61	70	3,21	0,95	0,05	0,06

χ^2 = Ki-Kare, SD = Serbestlik Derecesi, CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, RMSEA = Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

Buna göre İş Yaşam Dengesi ölçeğinin, iş yaşam dengesi ve algılanan başa çıkma faktörlerini kapsadığını ve bu haliyle ölçeğin veri ile iyi uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ulaşılan bu bulgulara göre ölçeğin üç boyutlu yapısının geçerli olduğu değerlendirilmiştir.



Şekil 6.2. İş-Yaşam Dengesi Ölçeğinin Üç Faktörlü Yapısı

İş Yaşam Dengesi ölçeğinin 7 maddelik İş-Kişisel Yaşam Dengesi boyutu için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,79$, beş maddelik Kişisel Yaşam- İş Dengesi boyutu için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,74$, iki maddelik İş-Kişisel Yaşam Gelişimi boyutu için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,61$ olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısı için eşik değer olarak genellikle 0,70'e ulaşılması istenmektedir (Büyüköztürk, 2018). İş-Kişisel Yaşam Gelişimi boyutunun madde sayısının az olması nedeniyle düşük güvenilirlik katsayısı olduğu, ancak kabul edilebilir alt düzeyde olduğu değerlendirilmiştir. İş Yaşam Dengesi ölçeğinin diğer boyutlarının güvenilirlik düzeyinin iyi düzeyde olduğu ortaya konmuştur. Nihai olarak elde edilen bulgular, ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir.

Ulusal yazında ilk kez kullanılan “*Kariyer Beklentisi Ölçeği*” nin faktör yapısını ortaya çıkarmak için SPSS 23 programı kullanılarak 21 maddelik ölçeğe keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analizde, ilişkili ve ilişkisiz yapıların birbirinden

ayrılması amacıyla temel bileşenler yöntemi benimsenmiştir. Varimax döndürme tekniği kullanılarak en fazla varyans açıklayan faktör yapılanmasını ortaya çıkarmak öngörülmüştür. KMO değeri 0.93 ve Bartlett testi anlamlı ($p<.001$) bulunmuş ve bu değerlere göre verinin keşfedici faktör analizi için uygun olduğu değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları ölçeğin %28,65 ve %24,93 varyansı açıklayan iki alt faktörden oluştuğunu ve toplamda %53,58 varyansın iki boyutlu yapıyla açıklandığını göstermiştir. 7, 11,12,13,15,21. maddeler çıkarılmış ve ölçek 15 maddelik halini almıştır.

“Kariyer Beklentisi Ölçeği” nin birinci faktörü 1,2,3,4,5,6,8 numaralı maddelerden, ikinci faktör 9,10,14,16,17,18,19,20 numaralı maddelerden oluşmaktadır. İlk faktördeki ifadeler iş ortamı beklentisini ölçerken, ikinci faktördeki maddeler fayda-ödül beklentisini ölçmektedir. Ortaya çıkan boyutlar “*İş Ortamı Beklentisi*” (1) ve “*Fayda-Ödül Beklentisi*” (2) şeklinde isimlendirilmiştir.

Tablo 6.5. Kariyer Beklentisi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	
	1. Faktör	2. Faktör
Madde 2	0,772	
Madde 4	0,770	
Madde 1	0,734	
Madde 3	0,723	
Madde 6	0,676	
Madde 5	0,669	
Madde 8	0,658	
Madde 16		0,753
Madde 19		0,752
Madde 17		0,689
Madde 20		0,659
Madde 18		0,587
Madde 14		0,568
Madde 9		0,532
Madde 10		0,457

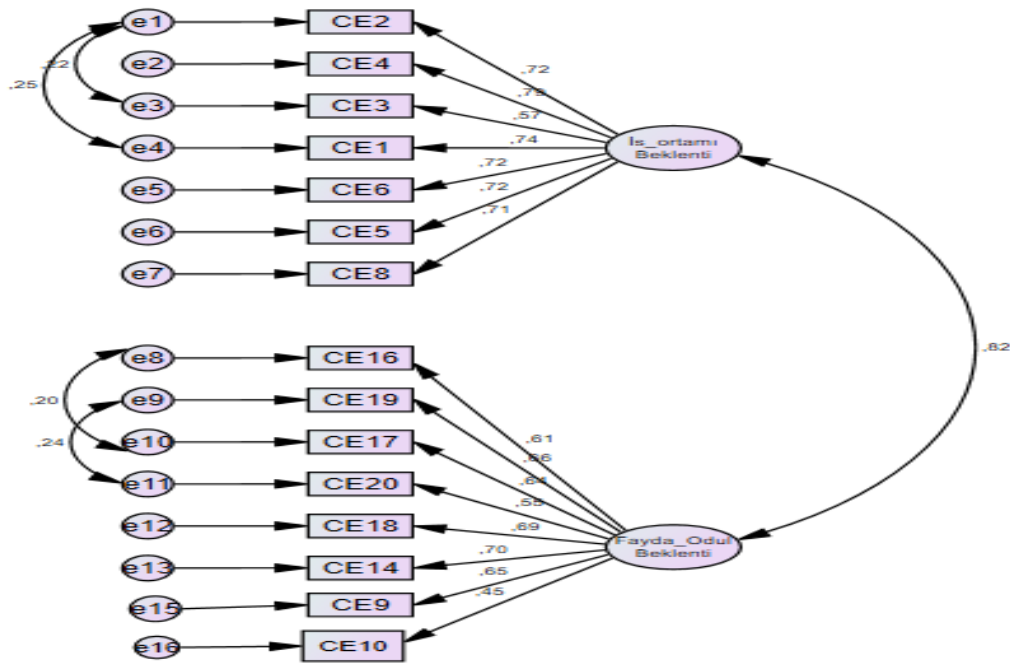
Ulaşılan iki faktörlü yapı kullanılarak yapılan DFA sonucunda yapılan iyileştirmelerle birlikte Tablo 6.6’da görülen kabul edilebilir uyum iyilik değerlerine ulaşılmıştır. Ölçeğin bu haliyle doğrulanan yapısı Şekil 6.3’te gösterilmiştir.

Tablo 6.6. Kariyer Beklentisi Ölçeği Uyum İyilik Değerleri

Model	χ^2	SD	χ^2/SD	CFI	SRMR	RMSEA	PCLOSE
İki Faktörlü Yapı	337,40	85,00	3,97	0,95	0,04	0,06	0,001

χ^2 = Ki-Kare, SD = Serbestlik Derecesi, CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, RMSEA = Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

Tablo 6.6'ya göre Kariyer Beklentisi Ölçeği'nin, İş Ortamı Beklentisi ve Fayda-Ödül Beklentisi faktörlerini kapsadığı, bu haliyle ölçeğin veri ile iyi uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ulaşılan bu bulgulara göre ölçeğin iki boyutlu yapısının geçerli olduğu değerlendirilmiştir.



Şekil 6.3. Kariyer Beklentisi Ölçeğinin İki Faktörlü Yapısı

Ölçeğin iki faktörünün güvenilirliğine yönelik Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. İş Ortamı Beklentisi boyutu için (1, 2, 3, 4, 5, 6, 8. maddeler) güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,88$ olarak bulunmuştur. Fayda-Ödül Beklentisi boyutu için (9,10, 14, 16, 17, 18, 19, 20. maddeler) için güvenilirlik katsayısı hesaplandığında $\alpha = 0.83$ olarak bulunmuş. Güvenilirlik katsayısı için 0.70 seviyesine

ulaşılması arzu edilmektedir (Büyüköztürk, 2018). İş Ortamı Beklentisi ve Fayda-Ödül Beklentisi boyutlarının güvenilirlik düzeyleri iyi düzeyde olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgular sonucunda Kariyer Beklentisi Ölçeği'nin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu saptanmıştır.

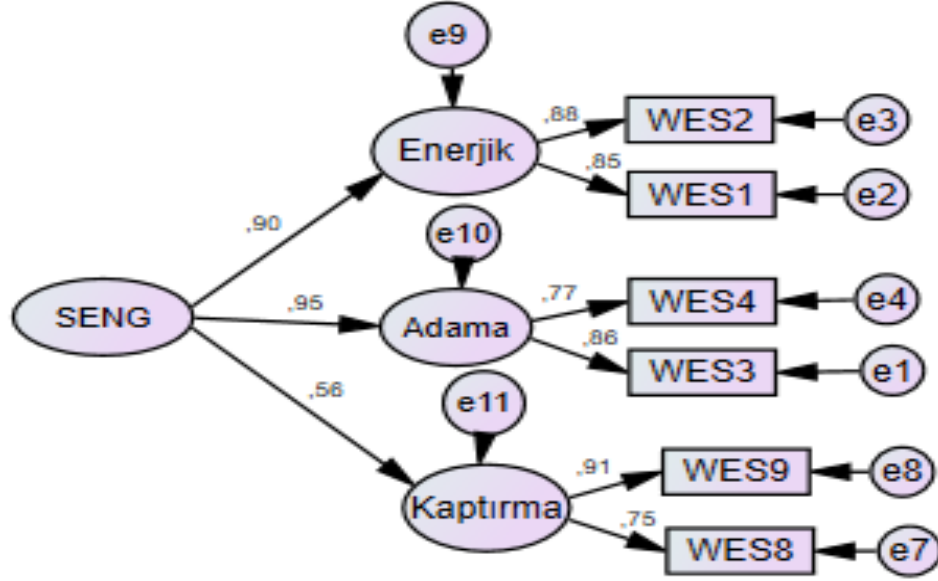
Ulusal yazında daha önce kullanılan “*Role Tutulma Ölçeği*” için önerilen 6 maddeli ve üç boyutlu yapısını incelemek için Öğrenci Tutulma Ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonucunda uyum iyilik değerlerine yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 6.7’de sunulmuştur.

Tablo 6.7. Öğrenci Tutulma Ölçeği Uyum İyilik Değerleri

Model	χ^2	SD	χ^2/SD	CFI	SRMR	RMSEA	PCLOSE
Üç Faktörlü Yapı	19,87	6,00	3,31	0,99	0,02	0,06	0,30

$\chi^2 =$ Ki-Kare, $SD =$ Serbestlik Derecesi, $CFI =$ Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, $RMSEA =$ Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

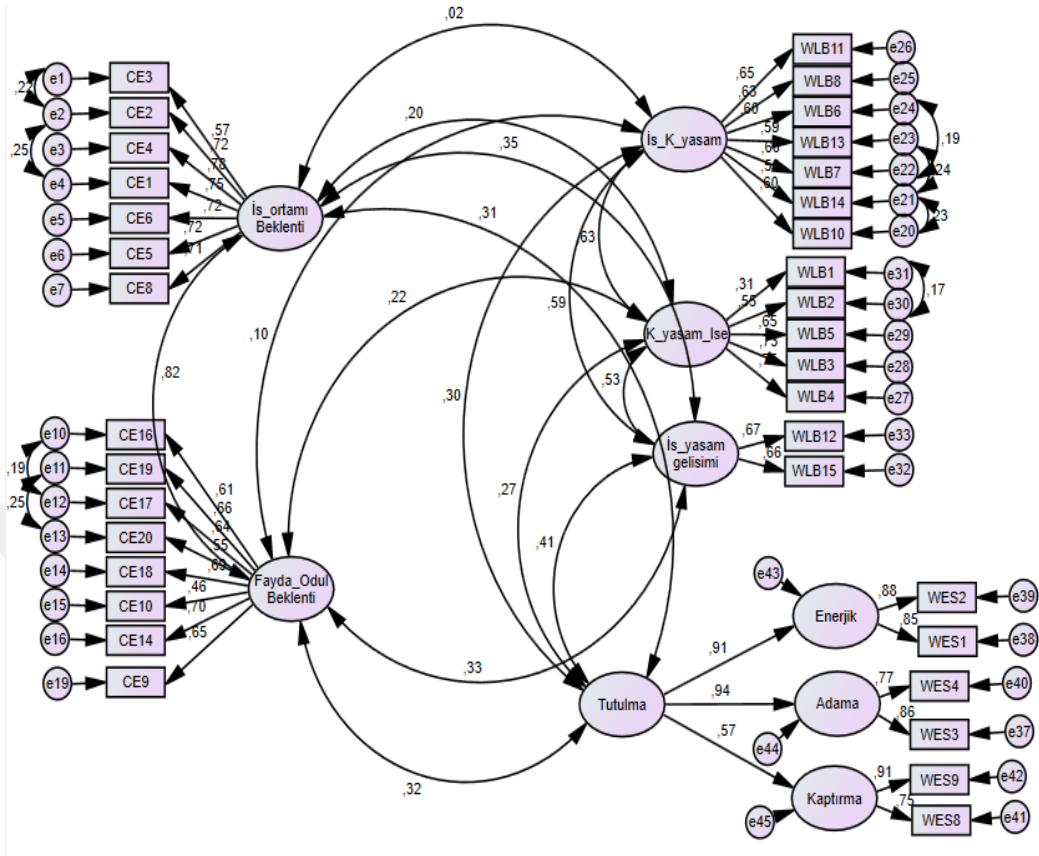
Tablo 6.7’ye göre Öğrenci Tutulma Ölçeği’ nin veri ile iyi uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin üç alt boyuttan oluşan ikinci seviye tek boyutlu yapısının geçerli olduğu değerlendirilmiştir. Ölçeğin bu haliyle doğrulanan yapısı Şekil 6.4’te gösterilmiştir.



Şekil 6.4. Öğrenci Tutulma Ölçeğinin İkinci Düzey Tek Faktörlü Yapısı

Tutulma Ölçeği' nin güvenilirliğine yönelik Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır ve 6 maddelik ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,82$ olarak bulunmuştur. Ulaşılan bulgular, Öğrenci Tutulma Ölçeği için gerekli geçerlilik ve güvenilirliğin sağladığını göstermektedir.

İş Yaşam Dengesi Ölçeği, Kariyer Beklentisi ve Öğrenci Tutulma Ölçeği'nin birlikte ele alındığı Şekil 6.5'te görülen ölçüm modelinin geçerliliğinin incelenmesi için DFA yapılmıştır.



Şekil 6.5. Ölçüm Modeli

Ölçüm modeline yönelik DFA sonucunda elde edilen uyum iyilik değerlerine yönelik bulgular Tablo 6.8’de sunulmuştur.

Tablo 6.8. Ölçüm Modeli Uyum İyilik Değerleri

Model	χ^2	SD	χ^2/SD	CFI	SRMR	RMSEA	PCLOSE
Ölçüm Modeli	1145,41	534,00	2,15	0,94	0,05	0,04	1,00

χ^2 = Ki-Kare, SD = Serbestlik Derecesi, CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, RMSEA = Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

Tablo 6.8’e göre modelin uyum iyilik değerleri incelendiğinde, ölçüm modelinin iyi uyum kriterlerini sağladığı ve araştırmada kullanılan ölçeklerin farklı yapılar olduğu ve ölçüm modelinin yapısal olarak geçerli olduğu değerlendirilmiştir.

6.2. VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada IBM SPSS 23 ve AMOS 23 programı kullanılarak analizler yapılmıştır. Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin bulgular sıklık ve yüzde değeri olarak verilmiştir. Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Değişkenlerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini incelemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Araştırmada değişkenlerin kuşaklar arasındaki farklılığı incelenmiş olup Bağımsız Grup T testi kullanılmıştır. Regresyon analizleri için ise AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli analizi uygulanmıştır.

6.3. BULGULAR

6.3.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırmanın temel değişkenlerine ait betimleyici istatistikler Tablo 6.9'da sunulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçek puanları AMOS programında yapılan DFA analizi sonuçlarına (faktör yüklerine göre) göre hesaplanmıştır.

Tablo 6.9. Araştırma Değişkenlerinin Betimleyici İstatistikleri

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık
1. Yaş	715	17,00	28	20,96	1,86	0,155	-0,477
2. İş Ortamı Beklentisi	715	2,02	4,43	3,86	0,48	-1,235	1,548
3. Fayda-Ödül Beklentisi	715	1,74	4,54	3,89	0,48	-0,933	1,127
4. İş-Kişisel Yaşam Dengesi	715	0,61	4,23	2,46	0,65	-0,010	-0,006
5. Kişisel Yaşam-İş Dengesi	715	1,22	5,26	3,55	0,79	-0,273	-0,082
6. İş Yaşam Gelişimi	715	1,52	4,79	3,48	0,58	-0,459	0,397
7. Role Tutulma	715	1,26	4,82	3,63	0,69	-0,707	0,839

Tablo 6.9'a göre yaş ortalamasının 20,96 (SS=1,86), iş ortamı beklentisi ortalamasının 3,86 (SS=0,48), fayda-ödül beklentisi ortalamasının 3,89 (SS=0,48), iş-kişisel yaşam dengesi ortalamasının 2,46 (SS=0,65), kişisel yaşam-iş dengesinin 3,55 (SS=0,79), iş yaşam gelişimi ortalamasının 3,48 (SS=0,58) ve role tutulma ortalamasının 3,63 (SS=0,69) olduğu görülmektedir. Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri $\pm 2,0$ arasında olduğu için verinin normal dağılım (George ve Mallery, 2010) sergilendiği değerlendirilmiştir. Buna göre parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

Araştırma değişkenlerinin Y ve Z kuşağına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi için t testi yapılmıştır. Analiz sonrasında elde edilen bulgular Tablo 6.10'da sunulmuştur.

Tablo 6.10. Kuşağa Göre Farklılıklar

		N	Ort.	S.S.	t	p
		Kuşak				
İş Ortamı Beklentisi	Y Kuşağı	279	3,86	0,48	0,738	0,461
	Z Kuşağı	196	3,82	0,51		
Fayda/Ödül Beklentisi	Y Kuşağı	279	3,90	0,47	1,462	0,145
	Z Kuşağı	196	3,83	0,53		
İş-Kişisel Yaşam Dengesi	Y Kuşağı	279	2,44	0,61	-0,430	0,667
	Z Kuşağı	196	2,47	0,70		
Kişisel Yaşam-İş Dengesi	Y Kuşağı	279	3,53	0,78	-0,700	0,484
	Z Kuşağı	196	3,58	0,81		
İş Yaşam Gelişimi	Y Kuşağı	279	3,49	0,55	0,579	0,563
	Z Kuşağı	196	3,45	0,60		
Öğrenci Tutulması	Y Kuşağı	279	3,69	0,65	1,992	0,047
	Z Kuşağı	196	3,56	0,73		

Tablo 6.10'da, kariyer beklentisi alt boyutu olan iş ortamı ve fayda-ödül beklentisinin kuşaklara göre farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). İş-Yaşam Dengesi Ölçeği, İş-Kişisel Yaşam Dengesi, Kişisel Yaşam-İş Dengesi ve İş Yaşam Gelişiminde kuşaklara göre farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Role tutulma algısının kuşaklara göre farklılık gösterdiği saptanmıştır ($t=1,992$; $p<0,05$). Bu bulgu sonucuna göre Y kuşağı katılımcıların role tutulma düzeyi Z kuşağı katılımcılardan anlamlı biçimde daha yüksektir.

6.3.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Tablo 6.11'e göre iş ortamı beklentisi ile fayda-ödül beklentisi arasında $r = 0,824$ düzeyinde yüksek, role tutulma arasında $r = 0,312$ düzeyinde orta, kişisel yaşam-iş dengesi arasında $r = 0,202$ düzeyinde düşük ve iş yaşam gelişimi arasında $r = 0,353$ düzeyinde orta ve istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Buna göre iş ortamı beklentisi arttıkça fayda-ödül beklentisi, role tutulma, kişisel yaşam-iş dengesi artmaktadır.

Tablo 6.11. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1 İş Ortamı Beklentisi	1					
2 Fayda-Ödül Beklentisi	0,824**	1				
3 İş-Kişisel Yaşam Dengesi	0,025	0,103*	1			
4 Kişisel Yaşam-İş Dengesi	0,202**	0,220**	0,628**	1		
5 İş Yaşam Gelişimi	0,353**	0,326**	0,586**	0,533**	1	
6 Role Tutulma	0,312**	0,316**	0,304**	0,265**	0,411**	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, $n = 715$

Fayda-ödül beklentisi ile role tutulma arasında $r = 0,316$ düzeyinde orta, kişisel yaşam-iş dengesi arasında $r = 0,220$ düzeyinde düşük, iş yaşam gelişimi arasında $r = 0,326$ düzeyinde orta ve iş-kişisel yaşam arasında $r = 0,103$ düzeyinde düşük ve istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Buna göre fayda-ödül beklentisi arttıkça role tutulma, kişisel yaşam-iş dengesi, iş-kişisel yaşam ve iş yaşam gelişimi artmaktadır.

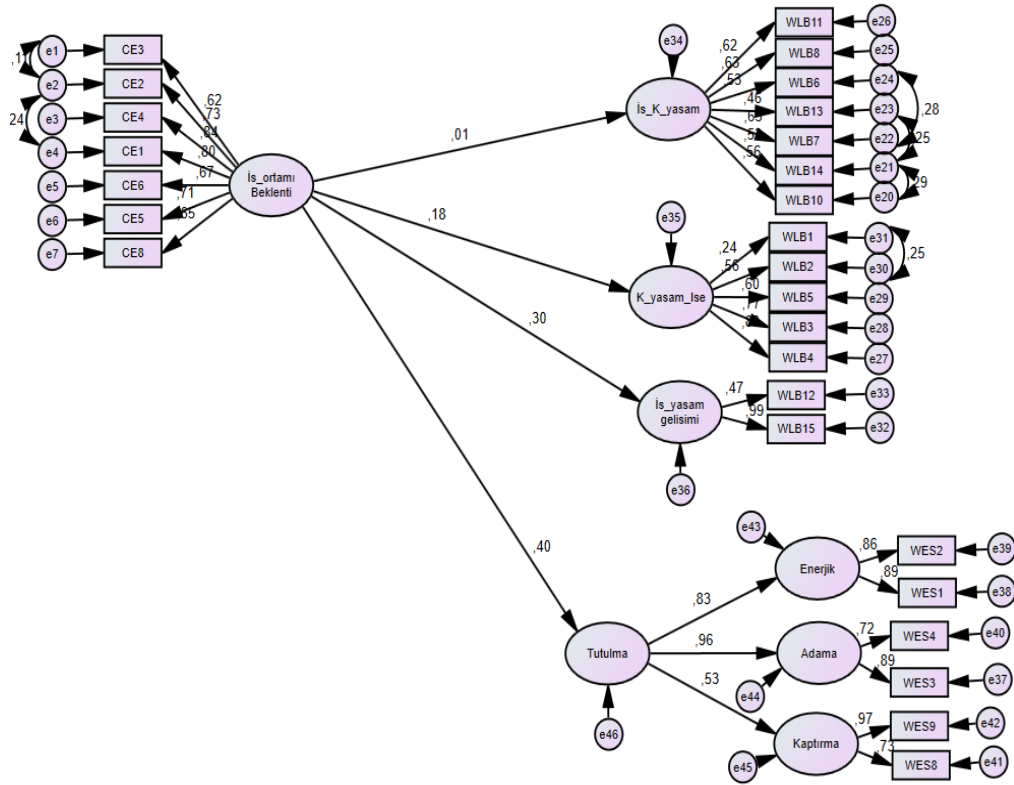
Kişisel yaşam-iş dengesi ile iş yaşam gelişimi arasında $r = 0,533$ düzeyinde orta ve role tutulma arasında $r = 0,265$ düzeyinde düşük ve istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Buna göre kişisel yaşam-iş dengesi arttıkça role tutulma ve iş yaşam gelişimi artmaktadır.

İş yaşam gelişimi ile role tutulma arasında $r = 0,41$ düzeyinde orta ve istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Buna göre iş yaşam gelişimi arttıkça role tutulma da artmaktadır.

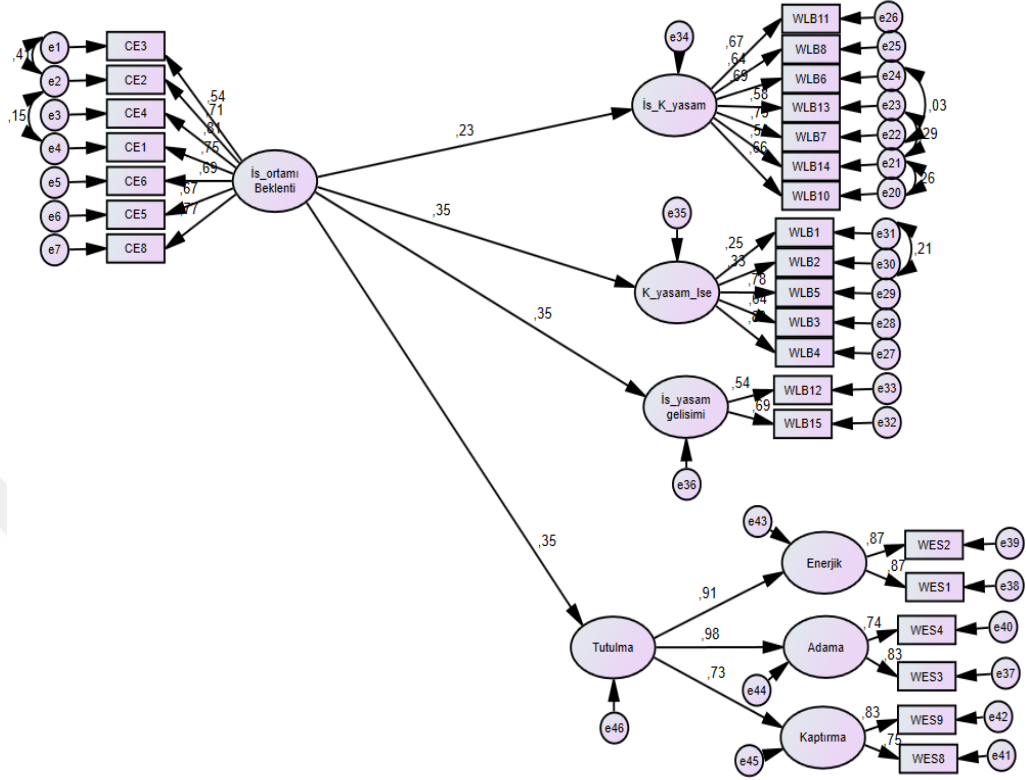
Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için AMOS 23 programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi kullanılmıştır. Araştırma modeli Y ve Z kuşakları için ayrı ayrı test edilmiştir. Araştırmadaki Y kuşağı 22 yaş ve üzerindeki katılımcılar ($n=279$), Z kuşağı ise 19 yaş ve altındaki katılımcılar ($n=197$) olarak değerlendirilmiştir. Yaşa göre kuşakların belirlenmesinde yazında belirtilen tarihlerde doğanlar dikkate alınmış (1925-1945 arası Sessiz kuşak, 1946-1964 arası Bebek

Patlaması kuşağı, 1965-1979 arası X kuşağı, 1980-1999 arası Y kuşağı, 2000 ve sonrası ise Z kuşağı olacak şekilde), ayrıca iki uç grubu birbirinden ayırt edebilmek için yaklaşık bir standart sapma değerine karşılık gelen 2 yaş aralığındaki (20 ve 21 yaş) katılımcılar kuşak karşılaştırma analizlerine dahil edilmemiştir.

Yapılan YEM analizi sonuçları Tablo 6.12’de sunulmuştur. İş ortamı beklentisinin ve fayda beklentisinin etkilerini incelemek için ayrı ayrı YEM yapılmıştır. İş ortamı beklentisi ve fayda beklentisi değişkenleri arasında yüksek düzeyde korelasyon görülmesi nedeniyle regresyon analizinde çoklu doğrusallık (multicollinearity) probleminin olabileceği değerlendirilmiştir. Çoklu doğrusallık probleminden kaçınmak için bu değişkenler birlikte analize sokulmamış, etkilerini inceleyebilmek amacıyla ayrı ayrı analizler yapılmıştır.



Şekil 6.6. Y Kuşağı İçin İş Ortamı Beklentisinin İş-Kişisel Yaşam Dengesi ve Role Tutulma Üzerindeki Etkisi (N=279)

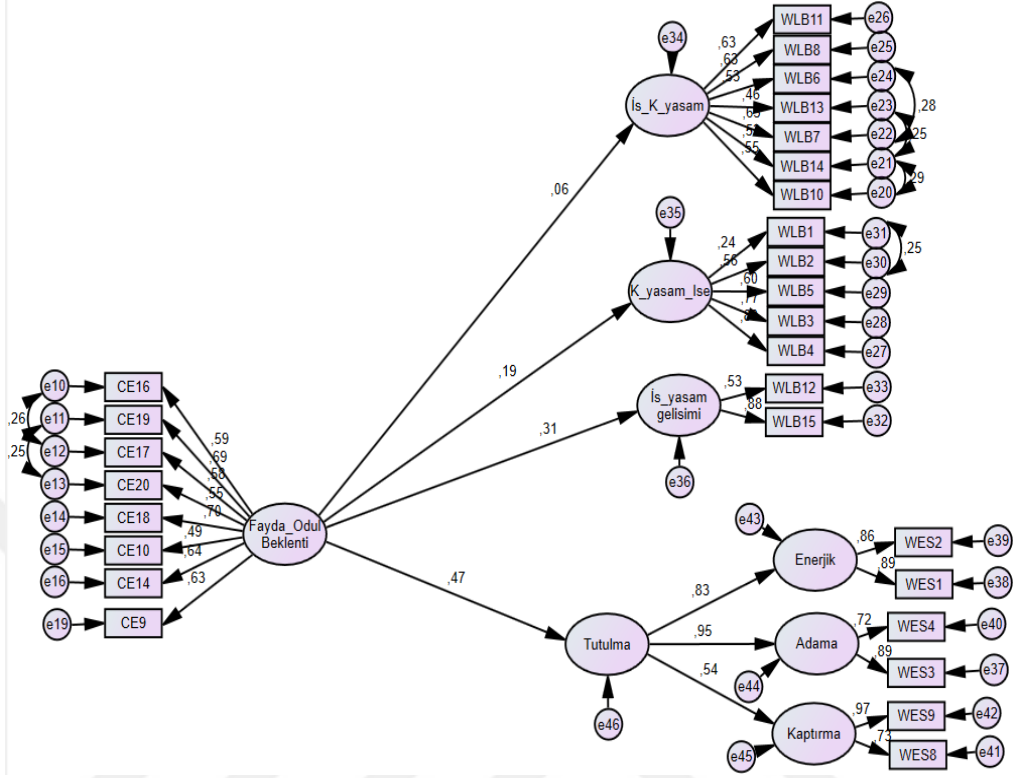


Şekil 6.7. Z Kuşağı İçin İş Ortamı Beklentisinin İş-Kişisel Yaşam Dengesi ve Role Tutulma Üzerindeki Etkisi (N=196)

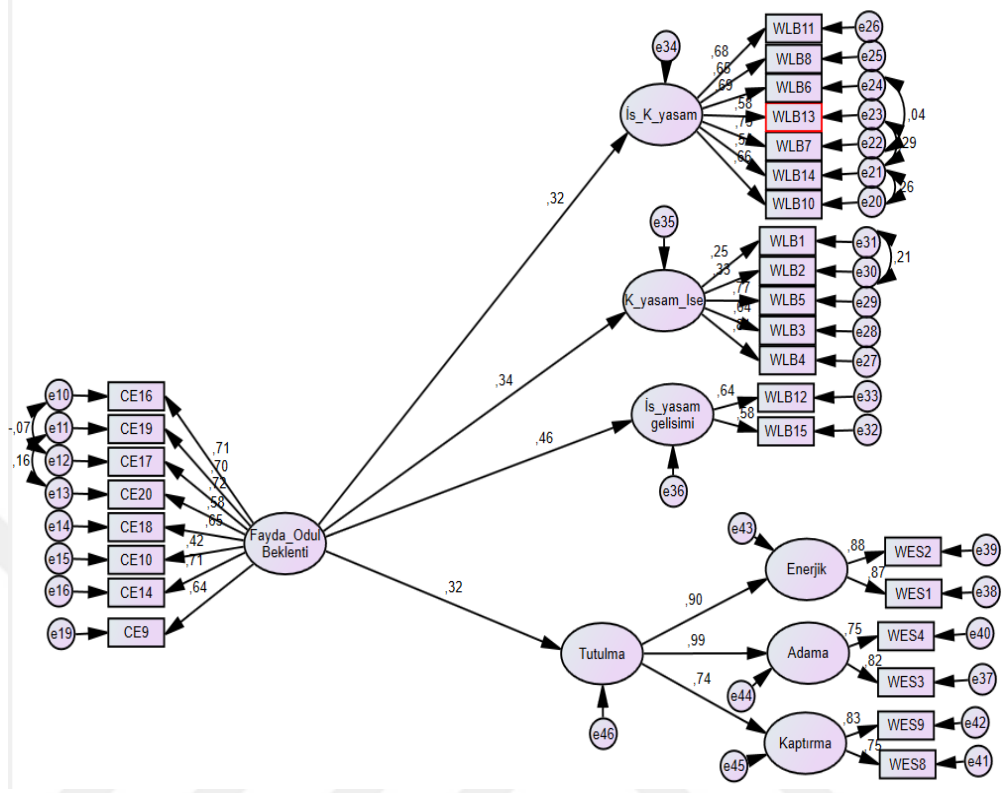
Tablo 6.12. İş Ortamı Beklentisi Modeli Genel Karşılaştırma Testi

Model	Model Etki Değerleri Fark Testi						
	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2	X ²	sd	P
Yapısal Ağırlıklar	,003	,003	,001	,001	15,133	6	0,019

Tablo 6.12’de, iş ortamı beklentisinin iş yaşam dengesi ve tutulma üzerindeki etkisinde, genel olarak (bütün model için), Y ve Z kuşağı arasında anlamlı biçimde farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,019 < 0,05$).



Şekil 6.8. Y Kuşağı için Fayda-Ödül Beklentisinin İş-Kişisel Yaşam Dengesi ve Role Tutulma Üzerindeki Etkisi



Şekil 6.9. Z Kuşağı için Fayda-Ödül Beklentisinin İş-Kişisel Yaşam Dengesi ve Role Tutulma Üzerindeki Etkisi

Tablo 6.13. Fayda/Ödül Beklentisi Modeli Genel Karşılaştırma Testi

Model	Model Etki Değerleri						
	NFI	IFI	RFI	TLI	DF	CMIN	P
Yapısal							
Ağırlıklar	,003	,003	,001	,001	6	16,492	,011

Tablo 6.13'te fayda-ödül beklentisinin, iş yaşam dengesi ve tutulma üzerindeki etkisinde, genel olarak (bütün model için), Y ve Z kuşağı arasında anlamlı biçimde farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,011 < 0,05$).

Tablo 6.14. Etki Değerleri ve Kuşaklar Arası Farklılık Analizi (X² Testi)

Etki	Y Kuşağı Beta	Z Kuşağı Beta	Farklılık	Fark P Değeri	Açıklama
İş Ortamı Beklentisi → İş-Kişisel Yaşam Dengesi	,01	,27**	,26	,024	Anlamlı farklılık var
İş Ortamı Beklentisi → Kişisel Yaşam-İş Dengesi	,18*	,35***	,17	,079	Anlamlı farklılık yok
İş Ortamı Beklentisi → İş Yaşam Gelişimi	,30***	,35**	,05	,955	Anlamlı farklılık yok
İş Ortamı Beklentisi → Role Tutulma	,40***	,35***	,05	,422	Anlamlı farklılık yok
Fayda-Ödül Beklentisi → İş-Kişisel Yaşam Dengesi	,06	,32***	,26	,032	Anlamlı farklılık var
Fayda/Ödül Beklentisi → Kişisel Yaşam-İş Dengesi	,19**	,34***	,15	,515	Anlamlı farklılık yok
Fayda/Ödül Beklentisi → İş Yaşam Gelişimi	,31***	,46***	,15	,575	Anlamlı farklılık yok
Fayda/Ödül Beklentisi → Role Tutulma	,47***	,32***	,15	,220	Anlamlı farklılık yok

Tablo 6.14'te görüldüğü üzere, Z kuşağında iş ortamı beklentisinin iş-kişisel yaşam dengesini Y kuşağına göre daha fazla etkilediği saptanmıştır ($p=0,024 < 0,05$). Aynı şekilde Z kuşağında fayda-ödül beklentisinin iş-kişisel yaşam dengesini Y kuşağına göre daha fazla etkilediği saptanmıştır ($p=0,032 < 0,05$). Bu bulgular sonucunda, Y ve Z kuşağında iş ortamı ve fayda-ödül beklentisi arttıkça iş-kişisel yaşam dengesinin arttığı, ancak bu artışın Z kuşağında daha yüksek olduğu görülmektedir.

Z kuşağında iş ortamı ve fayda-ödül beklentisinin kişisel yaşam dengesini ve iş yaşam gelişimini Y kuşağına göre daha fazla etkilediği, ancak aradaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). Bu bulgu sonucunda Y ve Z kuşağında iş ortamı ve fayda-ödül beklentisinin kişisel yaşam dengesini ve iş yaşam gelişimini benzer düzeyde etkilediği görülmektedir.

Y kuşağında iş ortamı ve fayda-ödül beklentisinin role tutulmayı Z kuşağına göre daha fazla etkilediği, ancak aradaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). Bu bulgu sonucunda, Y ve Z kuşağında iş ortamı ve fayda-ödül beklentisinin role tutulmayı benzer düzeyde etkilediği görülmektedir.

Tablo 6.15. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları

HİPOTEZLER	Kabul /Ret
<i>Hipotez 1:</i> Y kuşağında kariyer yönetiminin iş yaşam dengesi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 2:</i> Y kuşağında kariyer yönetiminin role tutulma üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 3:</i> Y Kuşağında iş yaşam dengesinin role tutulma üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 4:</i> Z kuşağında kariyer yönetiminin iş yaşam dengesi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 5:</i> Z kuşağında kariyer yönetiminin role tutulma üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 6:</i> Z Kuşağında iş yaşam dengesinin role tutulma üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 7:</i> Kariyer yönetiminin role tutulma ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinde kuşak farkının düzenleyicilik rolü vardır.	Kabul

Tablo 6.15’te hipotezlere ait kabul/ret durumları görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan hareketle, tüm hipotezlerin “**Kabul**” edildiği Tablo 6.15’ten de anlaşılmaktadır.

“*Kuşaklara göre kariyer yönetimi, iş-yaşam dengesi ve role tutulma düzeyleri farklılaşmakta mıdır?*” araştırma sorusuna yönelik olarak yapılan analizler sonucunda kuşaklar arasında kariyer yönetimi ve iş-yaşam dengesi boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı, bunun yanında öğrenci tutulma algısının kuşaklara göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ($t=1,992$; $p<0,05$). Y kuşağı katılımcılarının öğrenci tutulma düzeyinin Z kuşağı katılımcılarından anlamlı biçimde daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

6.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın, seçilen örneklemin sadece öğrencilerden oluşması ve katılımın gönüllülük esasına bağlı olması, araştırma için kullanılan ölçeklerin öz değerlendirmeye dayalı olması yönüyle sınırlılıklarının olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca Z kuşağının iş hayatına yeni girmesi ve araştırmanın belli bir yaş grubu (Z kuşağı) zerinde yapılması, araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.



YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. SONUÇLAR

Z kuşağı, 2000 yılı ve sonrasında doğan kişilerden oluşmaktadır. Z kuşağı, teknolojinin içine doğmuş bir kuşak olup oy kullanma hakkını yeni kazanmış ve iş hayatında yeni yeni yer almaya başlamış bir kuşaktır. Z kuşağının, iş hayatındaki beklentilerden çalışma biçimine kadar yeni bir dönemi temsil ettiği artık bilinen bir gerçektir.

Z kuşağı, çalışma hayatına yeni yeni girmeye başlamıştır ve bu kuşağa mensup bireylerin çalışma hayatındaki tutumları ile davranışlarının araştırılması yeni yeni araştırmalara konu olmaktadır. Bu çalışmada, Z kuşağı bağlamında kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesine ve role tutulmaya etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolü araştırılmıştır. Kariyerle ilgili yapılan planlar, çalışanların kendilerine özgü bir konudur ve farklı kuşakların kariyer konusundaki ilgilerinin de farklılık gösterdiği çalışmada ulaşılan sonuçlardan biridir.

Kuşakların her biri düşünce, davranış ve yaklaşımlar açısından birbirinden ayrılmaktadır. Kuşaklar hakkında kesin çıkarımlarda bulunulması, inançlar ve öncelikler gibi farklılıkların her kuşak için geçerli olması nedeniyle güçtür. Yaşam koşullarında yaşanan değişimlerin çalışma ortamına yansımaları, kuşakların iş hayatındaki beklentilerini, tutum ve davranışlarını da farklılaştırmaktadır.

Yaş olgusuna göre açıklanan kuşak kavramı, insanların büyüme çağında maruz kaldıkları olaylar ve hayatta etkisini gösteren gelişmeleri kapsamaktadır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre kuşakların işle ilgili özellikleri; iş etiği, iş hakkında görüşler, işteki davranışlar açısından farklılaşmaktadır. Z kuşağı, işini heves ve enerjiyle yapan, teknolojiye meraklı, üretken, bilgiyi hızlı işleyebilen bir kuşak olarak iş hayatında yer almaktadır.

Çalışanların kariyer planlarının örgütsel araçlarla desteklenmesini içeren kariyer yönetimi, çalışanların planları ile örgütün planları arasında yüksek uyum olmasını gerektirmektedir. Kariyer yönetimi, çalışanların geleceğe dair yaptıkları hazırlık niteliği taşımaktadır. Kariyer yönetimi aracılığıyla çalışanların hedeflerine ve yeteneklerine uygun işlerde çalışmasının amaçlandığı sonucuna varılmıştır.

Kariyer yönetimi, çalışanların ve örgütlerin eğitim-geliştirme ihtiyacını karşılamaktadır. Bunun yanı sıra kariyer yönetimi ile birlikte değişime uyum sağlanması, çalışanların yeni görevleri yerine getirmesi, yeni sorumluluklar alması, işgücü verimliliğinin artması, doğru kariyer tercihlerinin yapılması, insan kaynakları ihtiyacının karşılanması gibi faydalar da gözlenmektedir.

Çalışanların işleri ile günlük hayatları arasında bir denge kurulmasını ifade eden iş-yaşam dengesi, zamanın etkin şekilde yönetilmesiyle ilgili kavramdır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre iş-yaşam dengesi; fiziksel, zihinsel, sosyal, ekonomik açıdan çalışanların kendisini iyi hissetmesine katkıda bulunmaktadır. İş-yaşam dengesi, işlerin daha etkili ve daha verimli bir şekilde yapılmasını sağlamakla birlikte örgütsel bağlılık düzeyini artırmakta, iletişimi geliştirmekte, moral ve motivasyonu yükseltmektedir.

Katılım, coşku, yüksek enerji, odaklanma gibi konularla ilgili olan role tutulma, örgütlerde insan kaynağının değerli ve kritik bir varlık olarak görülmeye başlamasıyla daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır. Role tutkunlukta dinçlik, adanmışlık, özümseme boyutları bulunmaktadır.

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesinde eğitim-öğretim gören 715 kişinin katılımıyla yapılan ankete lisans, yüksek lisans ve doktora seviyesinden öğrenciler katılım göstermiştir. Ulaşılan sonuçlara göre Z kuşağında kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır (Hipotez 4). Yani etkin bir kariyer yönetimi, iş-yaşam dengesine olumlu yönde yansıtacaktır. Shin ve Eroh (2020), yapmış oldukları araştırmada çalışanların kariyerlerini etkili şekilde tasarlamaları halinde, iş-yaşam dengesinin daha sağlıklı kurulduğunu gösteren sonuçlar elde etmiştir. Araştırmacıların ulaştığı bu sonuç, kariyer yönetimi ve iş-yaşam dengesi arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi desteklemektedir. Straub (2011), kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesi ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Kariyer yönetimi ve iş-yaşam dengesi etkileşimine dair benzer sonuçlar elde edilmiş olmakla birlikte araştırmacı tarafından ulaşılan sonuçlar bu çalışmadan, iyileştirilmiş refah, çalışanların saygınlık kazanma isteği, iş performansı değişkenlerinin etkili olduğunu ortaya koyması yönüyle ayrılmaktadır. Çalışma sonucuna göre iş-yaşam dengesini destekleyici örgüt kültürü ve yöneticilerin varlığı, refah düzeyinde, çalışan performansı üzerinde, olumsuz kariyer sonuçlarını ortadan kaldırmada etkisinin olduğu ve iş-aile çatışmasını engellediği yönünde çıktılar elde

edilmiştir. Gerçek, Elmas Atay ve Dündar (2015) ise kariyer yönetimi ve iş-yaşam dengesi ilişkisinde işten ayrılma niyetinin etkili olduğunu gösteren sonuçlara ulaşmıştır. Örgütsel davranışların, kariyer yönetimi ve iş-yaşam dengesi etkileşiminde dikkate alınması gerekliliğini gösteren çalışma, bu yönüyle diğerlerinden ayrılmaktadır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar, Z kuşağında kariyer yönetiminin role tutulmayı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Hipotez 5). Kariyer yönetiminin etkili bir şekilde tasarlanması ve uygulanması, çalışanların role tutulma düzeylerinin artmasını beraberinde getirmektedir. Kariyer yönetimi ve role tutulma açısından benzer sonuçlara ulaşan Korsakiene, Raisene ve Buzavaite (2017), çalışanların yaşının bu ilişkide belirleyici bir kriter olduğunu ortaya koyması yönüyle bu çalışmadan ayrılmaktadır. Yapılan çalışmada, planlamada ve karar vermede özerklik, kariyer yönetimi ve başarısı, geri bildirimler, yönetim ve oryantasyonun yaşlı çalışanların işe bağlılığını etkilediği sonucuna varılmıştır. Tladinyane ve Merwe (2017) ise işe tutkunluğun kariyer yönetimi üzerindeki etkisinde kariyer uyum becerilerinin rolünü ön plana çıkarmıştır. Bu çalışma sonucu ise kariyer uyum becerilerinin çalışan bağlılığı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Daha yüksek bağlılığa sahip çalışanların kariyer uyum becerilerinin de daha iyi geliştiği, çalışanların kariyerleri için endişe duymaları halinde daha yüksek bağlılığa sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Çalışmalarda ulaşılan sonuçlar ile bu çalışmanın sonuçları benzerlik göstermekle birlikte yaş, kariyer uyum becerileri gibi faktörlerin etkilerinin varlığı, bu çalışmadan ayrılan yönler olarak görünmektedir.

Z kuşağında iş-yaşam dengesi ile role tutulma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu çalışmada elde edilen sonuçlardan biridir (Hipotez 6). Buna göre iş-yaşam dengesinin kurulması, role tutulmanın gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Z kuşağı için ulaşılan bu sonuçlar, Y kuşağı için de geçerli olmakla birlikte, Z kuşağı üzerindeki etki düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Larasati ve Hasanati (2019), katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi halinde, çalışanların işe tutkunlukları ve iş-yaşam dengesi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olacağını gösteren sonuçlar elde etmiştir. Topaloğlu, Sönmez ve Yazgan (2019), işe tutkunluk ve iş-yaşam dengesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bankacılık sektörü özelinde bir çalışma olması, çalışmanın bu çalışma ve benzer konulu diğer çalışmalardan ayrılan yönü olarak görünmektedir.

Kariyer yönetimi, iş-yaşam dengesi, role tutulma arasındaki ilişkiye dair ulaşılan sonuçlar ile literatürde benzer konuda yapılan araştırma sonuçlarının genel manada benzerlik gösterdiği görülmektedir. Araştırmalarda demografik değişkenler ya da evren ve örnekleme gibi farklılıklara dayalı olarak yaş, uyum becerileri, iyileştirilmiş refah, saygınlık kazanma isteği gibi değişkenlerin etkisi bakımından ayrılan sonuçlar bulunmaktadır.

Yapılan araştırma neticesinde özetle, *“kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesi ve role tutulmaya üzerindeki etkisinde kuşak farkının düzenleyicilik rolünün olduğu”* sonucuna varılmıştır.

7.2. ÖNERİLER

Deneyimli X kuşağı, uzmanlaşan Y kuşağından sonra iş hayatına atılan Z kuşağı, diğer kuşaklara göre farklı öğrenme yöntemleri ve beklentilerle gelmektedir. İşverenlerinden büyük beklentileri, yenilikçi bakış açıları, farklı iletişim tarzları, iş yapma şekilleri ve benzeri özellikleriyle birlikte çalışma ortamlarını dönüştürmeye başlayan, Y kuşağının açtığı yoldan giren Z kuşağı ise bu dönüşümü daha da hızlı hale getirecek bir beklenti oluşturmaktadır.

Toplumun dinamikleri, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeleri ve bu değişimlerin getirdiği kuşakların beklentilerini anlamak, zamana adapte olmanın ilk koşuludur. Bu bağlamda, kuşakları motive edici farklılıkların dikkate alınması önemli bir konudur.

Emekli olmaya başlayan, bilgi ve deneyime sahip Bebek Patlaması kuşağının iletişim modeli yüz yüze olmak ve motive etmenin yolu ise mevki ve maddi ödüller vermektir. Kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissetmeleri ile bağlılıkları güçlenmektedir. Takım çalışmasına ve işe önem ve öncelik verirken, iş yaşam dengesi geri planda kalabilmektedir. Kendisinden sonra gelen X kuşağı için ise kendilerini ispatlama arzusunda olmalarından dolayı kendi yöntemleriyle iş yapma imkanı tanımak motive olmaları için yeterlidir. Teknolojik gelişmelerden etkilenen bu kuşak, iş-yaşam dengesine önem vermekte ve kariyerleri için çok çalışmanın gerekliliğine inanmaktadırlar. Motive olmaları için fark edilmeleri ve ödüllendirilmeleri gerekmektedir. “Neden?” sorusu ile hayatlarını anlamlandıran Y kuşağı ise anlamlı olan işler için içsel motivasyonla çalışan, uyumlu, ekip oyuncusu, değişime ayak uyduran, iş-yaşam dengesini öncelikli gören, teknoloji ile barışık, mevkiye değil

başarıya ve gelişime önem veren, deneyim odaklı bir kuşaktır. Buna göre, Y kuşağı bireyler, başarılı insanlarla çalışarak motive edilmelidir (Körelçiner 2018). Y kuşağı, işi iyi yaşam için araç olarak görmektedir. Bu nedenle, iş onlar için eğlenceli bir yolculuk olmalıdır. İşe karşı sadakat duyguları ancak bu şekilde gelişebilecektir.

Dijital olmayan zamanları tanımayan Z kuşağı bireylerin ise dijital iletişim ve yenilik üretme aracılığıyla motive edilmesi mümkündür. Yenilikçi, bireysel, hızlı öğrenen, sonuç odaklı, özgün düşünme yetenekleri olan, detaylarda boğulmayan Z kuşağının iş hayatına katkıları bu özellikleri sebebiyle hayli önemli olacaktır. Bu nedenle, teknoloji tabanlı iş ortamları ya da projelerle, yeniliğe açık, kendini sürekli yenileyen İnsan Kaynakları Departmanı yöneticileri ile iş süreçlerini inovatif ve eğlenceli hale getirmek koşulu ile Z kuşağının işe bağlılığını sağlamak mümkün olabilir. Takdir edilmeyi bekleyen Z kuşağını, yönetmek değil yönlendirilmek onları etkin şekilde çalışmaya teşvik edecektir. Onları motive etmenin bir yolu da girişimci fikirlerini kurumsal olarak hayata geçirebilmelerine imkan tanımaktır.

Şeffaflık, özgür ifade ortamı, fırsat eşitliği, hiyerarşiden uzak, paylaşımcı yaklaşımlar, Z kuşağını elde tutmanın yollarıdır denilebilir. Z kuşağının bağımsız düşünebilme ve sorumluluk alma özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, personel güçlendirme programları uygulamak etkinliklerini artırabilir. Toplumsal olaylara şahit olarak büyüdükleri için “adalet” kavramı onlar için büyük önem taşımaktadır. Adaletli bir iş ortamı, Z kuşağının bağlılığını artırmada önemli bir rol oynar. Online yaşamı normal kabul etmelerine rağmen, sürekli şirket içi eğitimlerle ve tersine mentorluk uygulaması ile takım olma, dayanışma kültürünü aşlamak insan kaynakları yöneticilerinin ve işverenlerin üzerinde durması gerekli konulardır. İş hayatlarının merkezine koymayan Z kuşağı için pozitif liderlik, yatay kariyer imkanı, yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamlar, esnek çalışma imkanı motive edici unsurlardır.

Günümüzün iş mottosu “gittiğin yer değil, yaptığın şey” olarak değerlendirildiğinde, mobil yakalı çalışanların önemi artmaktadır. Bu çalışma şekline biçilmiş kaftan denilebilecek Z kuşağının teknoloji, bilişim ve sosyal medya bilgisinden yararlanılarak örgüt değerleri, liderlik yaklaşımları ve iletişim şekillerinin güncellenmesi de adeta bir zorunluluk halini almış, bunu başarabilen işletmelerin gelecekte başarıyı daha kolay yakalayabilecekleri değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, profesyonel yönetici konumunda olan Bebek Patlaması ve X kuşağı bireylerin, bakış açılarını daha farklı yönlere doğru genişletmeleri, Y ve Z kuşağı çalışanların

beklentilerini ve isteklerini daha dikkatli dinlemeli, ekip ruhunu yansıtabilmeleri için karşılıklı öğrenme süreçlerine katılım sağlamaları, hiyerarşi ile iş yapış tarzlarını bir kenara bırakmaları, bilgi paylaşmaya istekli hale gelmeleri, sonuç ve çıktı beklerken iş süreçlerini de takdir edebilmeleri, hem örgüt kültürü için hem bireysel gelişim için önemli ve dikkatle üzerinde durulması gereken konulardır.

Z kuşağı gerçekçi bir kuşak (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017) olduğu için bu bireylerin gerçekçi hedefler aracılığıyla yüksek performans için motive edilmesi mümkündür. İş yapmaya hevesli bir kuşak olarak Z kuşağının heyecanı, yöneticiler tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilmelidir. Z kuşağı, bilgiyi hızlı işleyen bir kuşak (Çetin ve Karalar, 2016) olduğu için Z kuşağı çalışanlar, bilginin hızlı değerlendirilmesi gereken işlere yönlendirilmelidir.

Kariyer planlarında, özellikle Z kuşağı çalışanlara destek olunması, gerektiğinde rehberlik yapılması; çalışanlara iş-yaşam dengesini sağlıklı bir biçimde kurmaları önerilmektedir. İşverenlerin de bu yaklaşımı benimsemelerinin olumlu sonuçlar doğuracağı açıktır.

Çalışma hayatında iş süreçlerinin, kuşakların yöneticiden beklentilerine göre düzenlenmesi gerekmektedir. Yargılayıcı olmak yerine anlamaya çalışarak, farklılıkları kabul ederek ve bu farklılıklardan pozitif şekilde yararlanma yolunu bularak, her düşünceye, özgün fikre kulak vererek ortak noktada buluşulabilecek bir yönetim tarzı belirlenmelidir. Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkaracak yönetim yaklaşımları benimsenmeli, teknolojik gelişmeler sürekli takip edilerek çalışma şekillerine entegre hale getirilmelidir. Başarılı bireyleri takdir ederek hem kişilerin hem şirketin hem de toplumun gelişimine katkı sağlanmalıdır.

Araştırmacılara Z kuşağı çalışanların beklentilerini anlayabilmek için farklı sektörlerde ve kültürlerde çalışan bireylerin, tersine mentorluk, sosyal sorunluluk ve şirket değerleri algılarını içeren araştırmalar yapmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abioro, M.A., Oladejo, D.A. ve Ashogbon, F.O. (2018). Work life balance practices and employees productivity in the Nigerian university system. *Crawford Journal of Business & Social Sciences*, 13 (2), 49-59.
- Adıgüzel, O., Batur, H.Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 165-182.
- Aka, B., (2018). Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9 (20),118-135.
- Akın, A., Ulukök, E. ve Arar, T. (2017). İş yaşam dengesi: Türkiye'de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 113-124.
- Al Shawabkeh, K.M. (2017). Career path development and its in impact on organizational citizenship behavior in greater amman municipality. *International Journal of Business and Management*, 12 (3), 79-91.
- Anafarta, N. (2001). Orta düzey yöneticilerin kariyer planlamasına bireysel perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 1-17.
- Andrea, B., Gabriella, H.C. ve Timea, J. (2016). Y and z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8 (3), 90-106.
- Arar, T. ve Yuksel, İ. (2015). How to manage generation z in business life. *JGEMBR*, 4 (4), 195-202.
- Arıker, Ç. ve Toksoy, A. (2017). Generation z and csr. *Kafkas University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 8 (6), 438-502.
- Ayhan, A. ve Güneş, S.S. (2018). Farklı kuşakların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik tutumları. *İletişim Dergisi*, 29, 161-182.
- Bakker, A.B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International Journal*, 13 (3), 209-223.

- Balıca, S. (2010). *İşgörenlerin iş yaşam dengesi algılamaları ile cinsiyet rolleri ve bireysel özelliklerinin ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Balta Aydın, E. (2007). *Örgütlerde kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirmesi ve bir kariyer geliştirme programı olarak koçluk uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Başoda, A. (2017). İşe tutkunluk: kavramsal açıdan bir inceleme. *Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17, 71-98.
- Bayramoğlu, G. (2018.) X ve y kuşağının liderlik davranışı açısından karşılaştırılması. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 18 (1), 15-30.
- Beaven, M. (2014). Generational differences in the workplace: thinking outside the boxes. *Beaven / CJAS*, 4 (1), 68-80.
- Becton, J.B., Walker, H.J. ve Farmer, A.J. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 175-189.
- Bektemür, G., Demiray, S. ve Ürkmez, D.Ö. (2016). Hemşirelerin kariyer planlaması. *Okmeydanı Tıp Dergisi*, 32 (1), 7-13.
- Bencsik, A., Horvath-Csikos, G. ve Jubasz, T. (2016). Y and z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8 (3), 90- 106.
- Berkup, S.B. (2014). Working with generations x and y in generation z period. *Medirerranena Joournal of Social Sciences*, 5 (19), 218-229.
- Bolser, K. ve Gosciej, R. (2015). Millennials: multi-generational leaders staying connected. *Journal of Practical Consulting*, 5 (2), 1-9.
- Bolton, R.N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayı, S., Gruber, T., Komarova, Y. ve Solnet, D. (2013). Understanding generation y and their use of social media. *Journal of Service Management*, 24 (3), 245-267.
- Brennan, B. (2010). Generational differences. *Paper Age January*, 26-28 http://www.paperage.com/issues/jan_feb2010/01_2010generational_differences.pdf , Erişim Tarihi: 21.12.2020.

- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum* (24. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükyılmaz, O., Ercan, S. ve Gökerik, M. (2016). Öğrencilerin kariyer planlama tutumlarının demografik faktörler açısından değerlendirilmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5 (7), 2065-2076.
- Büyükyılmaz, O., Karakulle, İ. ve Karataş, İ. (2018). Örgütsel kariyer yönetiminin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 1-29.
- Chatterjee, P. (2018). Changing dimensions of quality of work life of the university teaching faculties: a sociological analysis. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 7 (3), 38-42.
- Chetana, N. ve Mohapatra, A.K.D. (2017). Career planning and career management as antecedents of career development. *Asian Journal Management*, 8 (3), 614-618.
- Crampton, S.M. (2009). Generation y: uncharted territory. *Journal of Business & Economics Research*, 7 (4), 1-6.
- Culp, K. (2011). Understanding generational differences, Kentucky Extension Leadership Development (KELD). *III, 4-H Youth Development*, CLD 1-8.
- Çavmak, D., Atalay, E. ve Söyler, S. (2019). Hemşirelikte kariyer sorunları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1897-1910.
- Çavuş, Ş. ve Kaya, A. (2015). Turizm lisans eğitimi alan öğrencilerin kariyer planları ve turizm sektörüne yönelik tutumu. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (5), 101-117.
- Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). X, y ve z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (28), 157-197.
- Çobanoğlu, F., Şarkaya, S.S. ve Sertel, G. (2019). İş yaşam dengesi: öğretmen ve yöneticiler üzerinde bir çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (66), 783-795.

- Dhas, D.B. (2015). A report on the importance of work life balance. *International Journal of Applied Engineering Research*, 10 (9), 21659-21665.
- Dik, B.J., Sargent, A.M. ve Steger, M.F. (2008). Career development strivings. *Journal of Career Development*, 35 (1), 23-41.
- Doğrul, B.Ş. ve Tekeli, S. (2010). İş yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (2), 11-18.
- Dolot, A. (2018). The characteristic of generation z. *E-Mentor Journal*, 74 (2), 44-50.
- Dries, N., Pepermans, R. ve De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations beliefs about career. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 907-928.
- Esmer, Y. ve Pabuçcu, H. (2019). Stratejik kariyer planlama. *İzmir İktisat Dergisi*, 34 (1), 111-124.
- Fettahlioğlu, H.S. ve Sünbül, M.B. (2015). Tüketici etnosentrizmi ve tüketici husumetinin x, y, z kuşakları açısından incelenmesi. *International Journal of Academic Value Studies*, 1 (1), 26-45.
- Gaidhani, S., Arora, L. ve Sharma, B.K. (2019). Understanding the attitude of generation z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9 (1), 2804-812.
- Garg, K., Dar, I.A. ve Mishra, M. (2018). Job satisfaction and work engagement. *Advances in Developing Human Resources*, 20 (1), 58-71.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gerçek, M., Elmas Atay, S. ve DüNDAR, G. (2015). Çalışanların iş yaşam dengesi ile kariyer tatmininin işten ayrılma niyetine etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (11), 67-86.
- Gilley, A., Waddell, K., Hall, A., Jackson, S., A. ve Gilley, J., W. (2015). Manager behavior, generation, and influence on work-life balance: an empirical investigation. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20 (1), 3-23.

- Gökdeniz, İ. (2017). Özel sektör ve kamu yönetiminde kariyer planlaması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19 (32), 123-131.
- Göktaş, P. (2017). Kuşakların kariyer yaklaşımları ile ilişkilendirilmesine yönelik bir çalışma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (16), 373-393.
- Gragnano, A., Simbula, S. ve Miglioretti, M. (2020). Work life balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 1-20.
- Guest, D. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information SAGE Publications*, 41 (2), 255-279.
- Güler M., Çetin F., ve Basım, H. N. (2019). İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu (UWES-3) Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Alternatif Bir Versiyon (UWES-6) Önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 187-195., Doi: 10.18394/iid.516921.
- Hansen, J.C. ve Leuty, M.E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20 (1), 34-52.
- Harputluoğlu, D.D. (2015). *İşe tutkunluk ve iş-aile-iş çatışmasının işten ayrılma niyetine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Iqbal, I., Din, M.Z., Arif, A., Raza, M. ve Ishtiaq, Z. (2017). Impact of employee engagement on work life balance with the moderating role of employee cynicism. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7 (6), 1088-1101.
- İslamoğlu, G. (2010). *Kurumlarda iyilik de var*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İsmajli, N., Krasniqi, İ. ve Qosja, E. (2015). Career development and advancement of human resources. *Issues in Business Management and Economics*, 3 (2), 17-23.
- Jiri, B. (2016). The employees of baby boomers generation, generation x, generation y and generation z in selected czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*, 8 (4), 105-123.

- Kamanlı, A.İ. (2015). *Girişimci yöneticinin işe tutkunluk ve liderlik tarzının çalışanların performans alguları üzerine etkisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, M. (2018). Kadın çalışanların psikolojik sermayelerinin iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (3), 29-36.
- Karakaya, H. (2015). *İşe tutkunluk ve okul iklimi arasındaki ilişkinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kayıkçı, M.Y. ve Bozkurt, A.K. (2018). Dijital çağda z ve alpha kuşağı, yapay zeka uygulamaları ve turizme yansımaları. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 1, 54-64.
- Keskin, E. ve Karavardar, G. (2018). İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi. *Social Sciences Studies Journal*, 4 (21), 3239-3251.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kim, W., Han, S.J. ve Park, J. (2019). Is the role of work engagement essential to employee performance or nice to have. *Sustainability Journal*, 11, 1-16.
- Kirchmayer, Z. ve Fratricova, J. (2017). On the verge of generation z: career expectations of current university students. *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference, Sustainable Economic Growth, Education Excellence, and Innovation Management through Vision 2020*, 1575-1583.
- Konakay, G. (2018). Y kuşağı değerlerinin kariyer tercihleri açısından incelenmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 13 (1), 79-92.
- Korkmaz, O. ve Erdoğan, E. (2014). İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14 (4), 541-557.
- Korsakiene, R., Raisiene, A.G. ve Buzavaite, M. (2017). Work engagement of older employees. *Economics and Sociology*, 10 (4), 151-161.

- Köksal O., Güler, M. ve Çetin F. (2019). Öz-yeterlilik algısı, yaşam doyumu ve bir role tutulma etkileşimi: Sosyal bilişsel bir yaklaşım. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (54), 193-207.
- Körelçiner, H. (2018). *X ve y kuşağı çalışma yaşam kalitesi üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.
- Kraus, M. (2017). Comparing generation x and generation y on their preferred emotional leadership style. *Journal of Applied Leadership and Management*, 5, 62-75.
- Krywulak, T. ve Roberts, M. (2009). Winnig the “generation wars” making the most of generational differences and similarities in the workplace. *The Conference Board of Canada Report November*, 1-76.
- Kuok, A.C. ve Taormina, R.J. (2017). Work engagement: evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10 (2), 262-287.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama işletmelerinde iş yaşam dengesi sorunları ve çözüme yönelik yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3), 243-268.
- Lam, N., Dyke, L. ve Duxbury, L. (2013). Career development in best practice organizations. *Optimum The Journal of Public Sector Management*, 29 (4), 22-30.
- Larasati, D.P. ve Hasanati, N. (2019). The effects of work life balance towards employee engagement in millennial generation. *Advances in Social Science Education and Humanities Research*, 287, 390-394.
- Lazar, I., Osoian, C. ve Ratiu, P. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 13 (1), 201-214.
- Levickaite, R. (2010). Generations x, y, z: how social networks form the concept of the worl without borders. *LİMES Journal*, 3 (2), 170-183.
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M. ve Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema Journal*, 30 (1), 89-96.

- Meenakshi, S.P., Subrahmanyam, V. ve Ravichandran, K. (2013). The importance of work life balance. *Journal of Business and Management*, 14 (3), 31-35.
- Mitchell, D.A. (2008). Generation Z striking the balance: healthy doctors for a healthy community, *Australian Family Physician*, 37 (8), 665- 667.
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance. *International Journal of Management and Economics*, 54 (3), 227-244.
- Muthukumar, M., Savitha, R. ve Kannadas, P. (2014). Work life balance. *Global Journal of Finance and Management*, 6 (9), 827-832.
- Mücevher, M.H. ve Erdem, R. (2018). X kuşağı akademisyenler ile y kuşağı öğrencilerin birbirlerine karşı algıları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9 (22), 60-74.
- Nagy, A. ve Kölcsey, A. (2017). Generation alpha. *Acta Technologies Dubnicae*, 7 (1), 107-115.
- Osibanjo, A.O., Oyewunmi, A.E. ve Ojo, S.I. (2014). Career development as a determinant of organizational growth. *American International Journal of Social Science*, 3 (7), 67-76.
- Özdemir, Ö. (2015). *Hizmetkar liderliğin lidere duyulan güven aracılığı ile işe adanmışlık üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, Y. (2013). Marmara bölgesindeki işletmelerin ik yöneticilerinin kariyer anlayışındaki değişime yönelik değerlendirmeleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (1), 257-274.
- Özmete, E. ve Eker, I. (2013). İş aile yaşamı çatışması ile başa çıkmada kullanılan bireysel ve kurumsal stratejilerin değerlendirilmesi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 1, 19-49.
- Pekdemir, I. ve Koçoğlu, M. (2014). İşkoliklik ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 309-337.
- Pruchno, R. (2012). Not your mother's old age: baby boomers at 65. *The Gerontological Journal*, 52 (2), 149-152.

- Pyörä, P., Ojala, S., Saari, T. ve Jarvinen, K.M. (2017). The millennial generation. *SAGE Journal*, 1-14
- Rbu, J.S., Popa, M. ve Pipaş, M.D. (2014). Professional career planning: practice and results. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4 (7), 350-362.
- Rife, A.A. ve Hall, R.J. (2015). Work-life balance. *Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) White Paper Series*, 1-10.
- Saba, T. (2013). Understanding generational differences in the workplace: findings and conclusions. *Queen's University Industrial Relations Centre (IRC) School of Policy Studies*, 1-7.
- Sandeen, C. (2008). Boomers, xers and millennials. *Continuing Higher Education Review*, 72, 11-31.
- Sarıoğlu, E.B. ve Özgen, E. (2018). Z kuşağının sosyal medya kullanım alışkanlıkları üzerine bir çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (60), 1067-1081.
- Schaufeli, W.B. (2012). Work engagement: what do we know and where do we go. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14 (1), 3-10.
- Schwieger, D. ve Ladwig, C. (2018). Reaching and retaining the next generation. *Information Systems Education Journal*, 16 (3), 45-54.
- Shin, D.J. ve Enoh, J. (2020). Availability and use of work-life balance programs. *Sustainability Journal*, 12, 1-12.
- Smith, T.J. ve Nichols, T. (2015). Understanding the millennial generation. *Journal of Business Diversity*, 15 (1), 39-47.
- Smith, J. ve Gardner, D. (2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*, 36 (1), 3-12.
- Smola, K.W., Sutton, C.D. (2002) Generational Differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 23, 363–382.

- Sprague, C. (2008). The silent generation meets generation y: how to manage a four generation workforce with panache. *Human Capital Institute White Paper February* 13, 1-15.
- Straub, C. (2011). Antecedents and organizatonal consequences of family supportive supervisor behavior. *Human Resource Management Review*, 1-13.
- Sun, L. ve Bunchhapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: a literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9 (1), 63-80.
- Syed, J. (2015). Work-life balance. *Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective*, 10 (3), 287-310.
- Şahin, S. ve Çankır, B. (2018). İş tatmininin iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracı rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17, 389-401.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Taş, H.Y., Demirdöğmez, M. ve Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz olan z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7 (13), 1031-1048.
- Taşçıoğlu, C. (2006). *Eğitim sektöründe kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Taşlıyan, M., Arı, N.Ü. ve Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 231-241.
- Tladinyane, R. ve Merwe, M.V. (2017). Career adaptability and employee engagement of adults employed in an insurance company. *Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 1-9.
- Topaloğlu, E.Ö., Sönmez, R. ve Yazgan, A.E. (2019). Çalışmaya tutkunluk ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişki: banka çalışanları üzerine. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*, 13 (1), 59-76.

- Triandani, S. ve Anggriani, İ.V. (2015). The effect of career path and career planning toward career development of employees. *International Conference on Economics and Banking*, 427-434.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 203-233.
- Türkkahraman, M. ve Şahin, K. (2010). Kadın ve kariyer, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 75-88.
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J. ve Lance, C.E. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36 (5), 1117-1142.
- Uslu, Y.D. ve Kedikli, E. (2016). In activity process of business innovation significance of intergenerational relations: Y generation. *11th International Silk Road Conference on Innovations in Business, Education and Sciences*, 93-98.
- Ünal, M. (2017). *Y ve Z kuşaklarının yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Valickas, A. ve Jakstaite, K. (2017). Different generations' attitudes towards work and management in the business organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 11 (1), 108-119.
- Wedge, J.W. ve Rineer, J.R. (2017). Improving career development opportunities through rigorous career pathways research. *RTI Occasional Paper*, March, 1-15.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. ve Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 878-890.
- Yadav, T. ve Rani, S. (2015). Work life balance: challenges and opportunities. *International Journal of Applied Research* 1 (11), 680-684.
- Yılmaz, İ.A., Dursun, B., Pektaş, K. ve Altay, A. (2012). Üniversite öğrencilerinin kariyer seçimlerinin demografik özellikler açısından incelenmesi: Pınarhisar MYO örneği, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Aralık, 9-21.

Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X. ve Lei, M. (2017). Work engagement and job performance. *Anales de Psicología Journal*, 33 (3), 708-713.

Young, S.J., Sturts, J.R., Ross, C.M. ve Kim, K.T. (2013). Generational differences and job satisfaction in leisure services. *Managing Leisure*, 1-19.

Živčicová, E., Bulková, K. ve Masárová, T. (2017). Comparison of the selected indicators of work life balance in european union countries. *Economics and Sociology*, 10 (1), 222-231.



