



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

Selen DOĞAN¹
Sezen Nur ŞAHİN²

Öz

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.

Jel Sınıflandırması : M12.

* Bu çalışma, Prof. Dr. Selen Doğan danışmanlığında Sezen Nur Şahin'in Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde bitirilen “Z Kuşağı Bağlamında Kariyer Yönetiminin İş - Yaşam Dengesine ve Role Tutulmaya Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü” başlıklı yüksek lisans tezinden hazırlanmış, 24.02.2022 tarih ve E-86837521-050.99-174558 sayılı Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır.

¹ Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, sdogan01@ohu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4019-5581.

² Bilim Uzmanı, ssezenur@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8027-720X.

Atıf/Citation (APA 6):

Doğan, S., & Şahin, S. N. (2022). Z kuşağı bağlamında kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesine ve role tutulmaya etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 439–459. <http://doi.org/10.25287/ohuiibf.1078511>.

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

Abstract

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 moderating 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.

Jel Classification : M12.

GİRİŞ

Günümüzde 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.

İş yerinde farklı kuşaklardan çalışanların özellikleri, tutum ve davranışları yakın zamanda yoğun şekilde araştırılan konulardan bir tanesidir (Young, Sturts, Ross, Kim, 2013: 1). Çalışmanın ana konusunu Z kuşağı oluşturmakla birlikte Sessiz kuşak, Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı da çalışmada inceleme konusu yapılmıştır. 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.

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. 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.

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

kariyer yönetimi bağlamında kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesine ve role tutulmaya etkisine, daha sonra da kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesine ve role tutulmaya etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolüne ilişkin araştırma, sonuç ve önerilere yer verilecektir.

I. KURAMSAL ÇERÇEVE

I.I. Kuşak Kavramı ve Kuşakların Sınıflandırılması

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, Küçüköğlü, 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 (Sarioğlu & Özgen, 2018: 1068). Yapılan tanımlarda kuşak kavramının alışkanlıklar, tutum ve davranışların açıklanmasında belirleyici rolü olduğuna dikkat çekilmektedir. Başka bir ifade ile kuşak kavramının sadece yaş aralıklarını açıklayan bir yapıda olmadığı, insanların tutum ve davranışlarını şekillendiren nitelikte olduğu değerlendirilmesi yapılabilir.

Kuşak sınıflandırılması kapsamında Sessiz kuşak, Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı ve Alfa kuşağından bahsedilebilir. Her kuşak, kendisinden farklı zamanlarda büyüyen bir diğer kuşaktan ayrılımlarını sağlayan, ortak değer sistemleri oluşturan geniş güçlerden (ebeveynler, akranlar, medya, kritik ekonomik ve sosyal olaylar, popüler kültür vb.) etkilenmektedir (Twenge, Campbell, Hoffman, Lance, 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 beklediklerini ayırt etmelerini sağlayan farklı tercihler veya özellikler geliştirmesinin muhtemel olduğu da öne sürülmüştür (Wong, Gardiner, Lang, Caulon, 2008: 879).

a. Sessiz kuşak

Sessiz kuşak 1925 ile 1945 yılları arasında doğan kuşağı ifade etmektedir (Mücevher & 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 (Mücevher & Erdem, 2018: 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).

b. 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. Bu kuşak, insan hakları hareketlerinin geliştiği bir dönemde yetişmiştir. Ayrıca, dünyada siyasi, ekonomik ve kültürel açıdan yaşanan değişimler, Bebek Patlaması kuşağında etkisini göstermiştir (Adıgüzel, Batur & Ekşili, 2014: 172).

Krywulak & Roberts (2009: 22) Bebek Patlaması kuşağını, örgüte bağlı bireyler ve yönetilebilir takım oyuncularını olarak görmektedir. Bu kuşak, özellikle hayatı kolaylaştıran teknolojiye ve değişme açık olma konusunda diğer kuşaklara göre daha az adapte olabilme kapasitesine sahiptir. Ancak, kendilerini, mantık çerçevesinde, durumlara uyum sağlayabilecek kapasiteye sahip olarak görmektedirler (a.g.e, s.y).

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 ve ark., 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 kanaatkâr bir kuşaktır (Ünal, 2017: 11).

c. 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 çalışmaktadır” (Ünal, 2017: 11).

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 değerlendirmektedirler (Krywulak & Roberts, 2009: 10).

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 & Sutton, 2002: 365).

d. Y kuşağı

Ebeveynlerine bağlılık 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 itibarıyla 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).

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 ve ark., 2013: 247).

e. 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 & 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 & Kedikli, 2016: 95).

Z kuşağı, 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 açıklıkları ve özgüvenleri” ile öne çıkmaktadırlar. Çabuk tüketen bir nesildir. Bu nedenle “*Kristal Nesil*” olarak da adlandırılmakta, “*derin duygusal*” sıfatıyla nitelendirilmektedir (Ünal, 2017: 21–23). Bu kuşak, kelimenin tam anlamıyla, “*ilk küresel kuşaktır*” ve dünyanın işleyişine dair içgörülerinin ve algılarının zaman geçtikçe paha biçilmez olacağı ifade edilmektedir (Bolser & Gosciej, 2015: 5).

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).

f. 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 & 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 sınırlıdır. Alfa kuşağı hakkında yapılan araştırmalarda, çoğunlukla, bu kuşağın sahip olması muhtemel özellikler üzerinde durulmaktadır (Nagy & Kölcsey, 2017: 110). 2010 yılından sonra doğan bireylerin en büyüğünün henüz 10 yaşında olması nedeniyle yapılan araştırma ve değerlendirmelerin büyük oranda varsayım dayandırması olağandır.

I.II. Kariyer ve Kariyer Yönetimi Kavramları

Kariyer, “bireylerin iş yaşamındaki gelişme” şeklinde tanımlanabilir (Büyükyılmaz, Ercan, 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 & Şahin, 2010: 76).

“Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının, organizasyonun kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir” (Taşlıyan, Arı, Duzman, 2011: 236). 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).

I.III. Kariyer Yönetiminin İş-Yaşam Dengesine ve Role Tutulmaya Etkisi

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 & Enoch, 2020: 4).

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, Buzavaite, 2017: 158). 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, Park, 2019: 1).

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 & Hasanati, 2019: 390).

a. Kariyer yönetimi ve iş-yaşam dengesi

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

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).

b. Kariyer yönetimi ve role tutulma

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 & Çankır, 2018: 391). Bağlılığın gerçekleştiği durumlarda, insanlar o anki rollerine bağlanmakta ya da bu rollerden uzaklaşmaktadırlar. İnsan ve sahip olunan roller arasındaki bütünlüğü vurgulayan davranışlar, rolü benimseme veya rolü kendine uygun bulmayı ifade eder (Başoda, 2017: 75).

Kariyer yönetiminin iş rolüne tutulma ile olan ilişkisi, kariyer hedeflerinin gerçekleşme düzeyine göre şekillenmektedir (Korsakiene ve ark., 2017: 158). 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 & 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 ve ark., 2019: 1). Bu ve benzer yöndeki sonuçlar, kariyer yönetimi ve iş rolüne tutulma arasında olumlu yönde seyreden bir ilişkinin varlığını işaret etmektedir.

c. 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 & 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 (Iqbal, Din, Arif, Roza, Ishtiaq, 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.

II. YÖNTEM

II.I. Prosedür

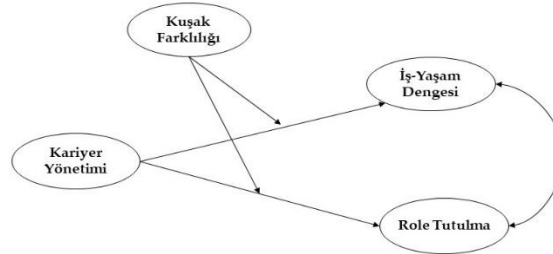
Bu çalışmada, araştırmanın ana değişkenleri arasındaki nedensel ilişkileri incelemek amacıyla nedensel tarama araştırma modelinde, kesitsel, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Toplanan verilerin istatistiksel analizleri yapılarak araştırma hipotezleri test edilmiş, elde edilen bulgular açıklanmış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

II.II. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma, kolayda örnekleme yöntemiyle Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi öğrencileri üzerinde yapılmış olup toplam katılımcı sayısı 715'tir. Çalışma evrenini üniversite lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencileri oluşturmuştur. Katılımcıların yaşları 17 ile 28 arasında değişmektedir (Ort = 20,96, SS = 1,86). Yaş verisi, yaklaşık bir standart sapma değerine tekabül eden iki yaş aralığı (21 ve 22 yaşları) kuşakların belirlenmesinde dışarıda tutulmuş ve araştırmanın yapıldığı 2020 yılı itibarı ile 20 yaşın altındakiler (N = 196) Z kuşağı, 21 yaşın üzerindeki (N = 279) kuşağı olarak değerlendirilmiştir. Verilerin yaşa göre normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek üzere çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir (Tabachnick & Fidell, 2013). Hesaplanan çarpıklık (0,16) ve basıklık (-0,48) değerlerinin $\pm 2,0$ değer aralığında olması, örneklemin yaş özelliğine ait verilerin normal dağıldığının (George & Mallery, 2010) bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

II.III. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

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 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 1. Araştırma 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?

II.IV. Veri Toplama Araçları

Marc C. Bolino & 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” (3 faktör: iş-yaşam dengesi, yaşam-iş dengesi, iş-yaşam gelişimi); Eddy S.W Ng, Sean Lyons ve Linda Schweitzer (2010) tarafından geliştirilen, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış ve 16 sorudan oluşan “Kariyer Beklentisi Ölçeği” (2 faktör: iş ortamı beklentisi, fayda-ödül beklentisi); Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker (2002) tarafından geliştirilen işe tutulma ölçeğinin, Köksal, Güler & Çetin’in (2019) çalışmasında Türkçe uyarlaması yapılan “Öğrenci Tutulma Ölçeği” (3 faktör: enerjik olma, kendini adama, kendini kaptırma) tercih edilmiş ve Güler, Çetin & Basım tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında önerilen 6 maddelik (UWES-6) kısa formda önerilen maddeler kullanılmıştır. Her ölçek için aşağıda geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış olup elde edilen bulgular kabul edilebilir düzeydedir.

II.V. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

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 İş-Yaşam Dengesi Ölçeğine 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 yapılandırılması 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.

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 iyileştirmeler yapılmıştır. İyileştirmeler sonrasında yapılan DFA sonucunda, uyum iyilik değerlerine yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 1’de sunulmuştur. Ulaşılan üç faktörlü yapı kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda Tablo 1’de görülen kabul edilebilir uyum iyilik değerlerine ulaşılmıştır.

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.

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.

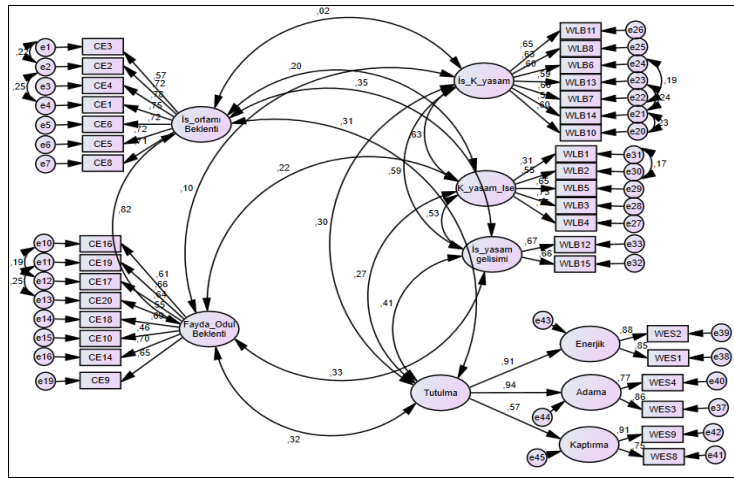
Ulaşılan iki faktörlü yapı kullanılarak yapılan DFA sonucunda yapılan iyileştirmelerle birlikte Tablo 1’ de görülen kabul edilebilir uyum iyilik değerlerine ulaşılmıştır. Tablo 1’e göre Kariyer Beklentisi Ölçeği’ nin, İş Ortamı Beklentisi ve Fayda-Ödül Beklentisi faktörlerini kapsadığı, bu haliyle ölçeğin veri ile iyi uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ulaşılan bu bulgulara göre ölçeğin iki boyutlu yapısının geçerli olduğu değerlendirilmiştir.

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 1’ de sunulmuştur. Tablo 1’ e 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.

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 2’ de görülen ölçüm modelinin geçerliliğinin incelenmesi için DFA yapılmıştır.



Şekil 2: Ölçüm Modeli

Ölçüm modeline yönelik DFA sonucunda elde edilen uyum iyilik değerlerine yönelik bulgular Tablo 1’ de sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre modelin uyum iyilik değerleri incelendiğinde, ölçüm modelinin iyi uyum kriterlerini sağladığı ve araştırmada kullanılan ölçeklerin farklı yapıları olduğu ve ölçüm modelinin yapısal olarak geçerli olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	χ^2	SD	χ^2/SD	CFI	SRMR	RMSEA
İş Yaşam Dengesi Ölçeği Üç Faktörlü Yapı	224,61	70	3,21	0,95	0,05	0,06
Kariyer Beklentisi Ölçeği İki Faktörlü Yapı	337,40	85,00	3,97	0,95	0,04	0,06
Role Tutulma Üç Faktörlü Yapı	19,87	6,00	3,31	0,99	0,02	0,06
Ölçüm Modeli	1145,41	534,00	2,15	0,94	0,05	0,04

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

II.VI. Verilerin Analizi

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 & Fidell, 2013).

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

III. BULGULAR

III.I. Betimleyici İstatistikler

Araştırmanın temel değişkenlerine ait betimleyici istatistikler Tablo 2’de sunulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçek puanları AMOS programında yapılan DFA analizi sonuçlarına (faktör yüklerine göre) göre hesaplanmıştır.

Tablo 2. 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 2’ ye 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 & 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 3’ te sunulmuştur.

Tablo 3. Kuşağına Göre Farklılıklar

	Kuşak	N	Ort.	S.S.	t	p
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		

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.

III.II. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Tablo 4' e göre iş ortamı beklentisi ile fayda-ödül beklentisi arasında ($r = 0,82$, $p < .01$) yüksek düzeyde, role tutulma arasında ($r = 0,31$, $p < .01$) orta düzeyde, kişisel yaşam-iş dengesi arasında ($r = 0,20$, $p < .01$) düşük düzeyde ve iş yaşam gelişimi arasında ($r = 0,35$, $p < .01$) orta düzeyde anlamlı, pozitif yönlü ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Buna göre iş ortamı beklentisi arttıkça fayda-ödül beklentisi, role tutulma, kişisel yaşam-iş dengesi artmaktadır.

Tablo 4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişkenler		1	2	3	4	5	6
1	İş Ortamı Beklentisi	1					
2	Fayda-Ödül Beklentisi	0,82**	1				
3	İş-Kişisel Yaşam Dengesi	0,03	0,10*	1			
4	Kişisel Yaşam-İş Dengesi	0,20**	0,22**	0,63**	1		
5	İş Yaşam Gelişimi	0,35**	0,33**	0,59**	0,53**	1	
6	Role Tutulma	0,31**	0,32**	0,30**	0,27**	0,41**	1

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, $n=715$

Fayda-ödül beklentisi ile role tutulma arasında ($r = 0,32$, $p < .01$) orta düzeyde, kişisel yaşam-iş dengesi arasında ($r = 0,22$, $p < .01$) düşük düzeyde, iş yaşam gelişimi arasında ($r = 0,33$, $p < .01$) orta düzeyde ve iş-kişisel yaşam arasında ($r = 0,10$, $p < .05$) düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ilişkiler 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 ($r = 0,53$, $p < .01$) orta düzeyde ve role tutulma arasında ($r = 0,27$, $p < .01$) düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Buna göre kişisel yaşam-iş dengesi arttıkça role tutulma ve iş yaşam gelişimi artmaktadır.

İş yaşam gelişimi ile role tutulma arasında ($r = 0,41$, $p < .01$) orta düzeyde 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 5’ te sunulmuştur. İş ortamı beklentisinin ve fayda beklentisinin etkilerini X ve Y kuşağında ayrı ayrı incelemek üzere 4 farklı YEM analizi yapılmıştır (Bknz. Şekil 3, Şekil 4, Şekil 5 ve Şekil 6). 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.

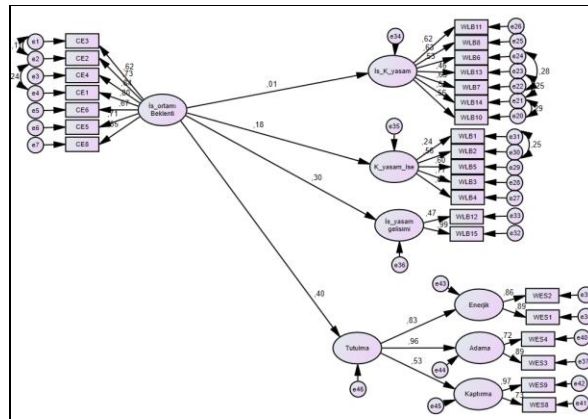
Tablo 5. Etki Değerleri ve Kuşaklar Arası Farklılık Analizi (X² Testi)

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

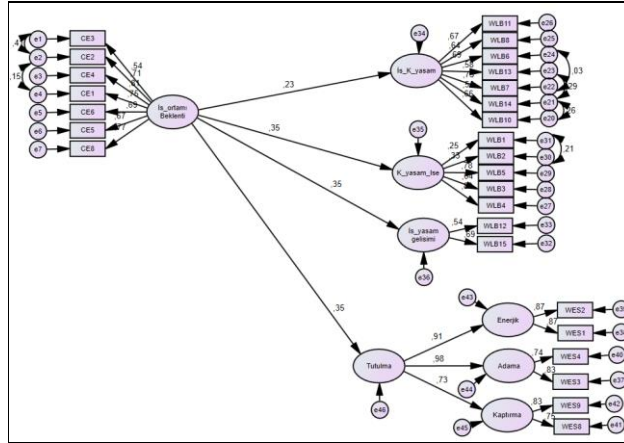
Z kuşağında iş ortamı ve fayda-ödül beklentisinin kişisel yaşam dengesini ve iş yaşam gelişimini Y kuşağına göre daha fazla etkilediği, ancak aradaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır (p > 0,05). Bu bulgu sonucunda Y ve Z kuşağında iş ortamı ve fayda-ödül beklentisinin kişisel yaşam dengesini ve iş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

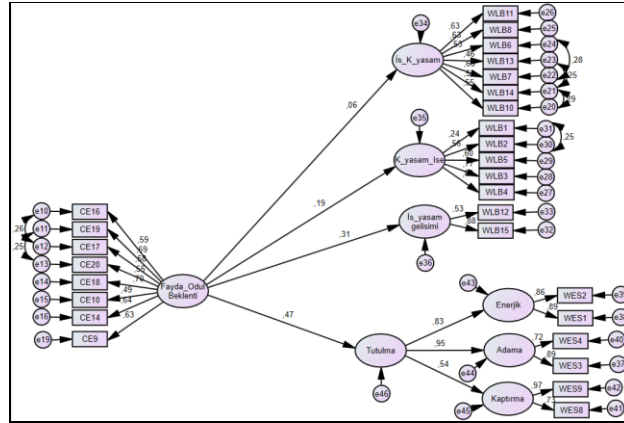
Tablo 5’te de görüldüğü üzere, Z kuşağında iş ortamı beklentisinin iş-kişisel yaşam dengesini Y kuşağına göre daha fazla etkilediği saptanmıştır (p < 0,05). Aynı şekilde, Z kuşağında fayda-ödül beklentisinin iş-kişisel yaşam dengesini Y kuşağına göre daha fazla etkilediği saptanmıştır (p < 0,05). Bu 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.



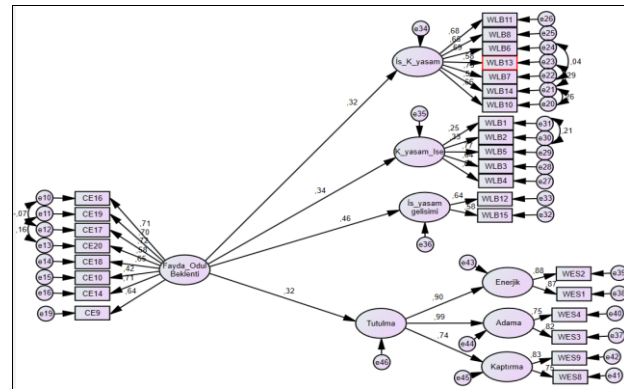
Şekil 3. Y Kuşağı için İş Ortamı Beklentisinin İş-Kişisel Yaşam Dengesi ve Role Tutulma Üzerindeki Etkisi (n=279)



Şekil 4. Z Kuşağı için İş Ortamı Beklentisinin İş-Kişisel Yaşam Dengesi ve Role Tutulma Üzerindeki Etkisi (n=196)



Şekil 5. Y Kuşağı için Fayda-Ödül Beklentisinin İş-Kişisel Yaşam Dengesi ve Role Tutulma Üzerindeki Etkisi



Şekil 6: Z Kuşağı için Fayda-Ödül Beklentisinin İş-Kişisel Yaşam Dengesi ve Role Tutulma Üzerindeki Etkisi

İş ortamı beklentisinin iş yaşam dengesi ve tutulma üzerindeki etkisinde, Y ve Z kuşağı arasında fark olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 6’ da görüldüğü üzere, modelin Y ve Z kuşağı arasında anlamlı biçimde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Tablo 6. İş Ortamı Beklentisi Modeli Genel Karşılaştırma Testi

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

Fayda-ödül beklentisinin, iş yaşam dengesi ve tutulma üzerindeki etkisinde Y ve Z kuşağı arasında fark olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 7’ de görüldüğü üzere, modelin Y ve Z kuşağı arasında anlamlı biçimde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Tablo 7. Fayda/Ödül Beklentisi Modeli Genel Karşılaştırma Testi

Model	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI Rho-1	TLI Rho2	Model Etki Değerleri Fark Testi		
					DF	CMIN	P
Yapısal Ağırlıklar	,003	,003	,001	,001	6	16,492	,011

“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.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Z kuşağı, çalışmada da belirtildiği üzere, 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 başladığı için 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 konu olup 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 meydana gelen değişimlerin çalışma ortamına yansımaları, kuşakların iş hayatındaki beklentilerini, tutum ve davranışlarını da farklılaştırmaktadır.

Yaş olgusuna göre açıklanan kuşak kavramı, insanların büyüme çağına 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 hazırlıklardır. 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.

Ulaşılan sonuçlara göre Z kuşağında kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır (Hipotez 4). Yani etkin bir kariyer yönetiminin, iş-yaşam dengesine olumlu yönde yansıtacağı söylenebilir. Shin & 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 & 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 ve ark. (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 & 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 çalışmalardan ayrılan yönler olarak görülmektedir.

Z kuşağında iş-yaşam dengesi ile role tutulma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu çalışmada elde edilen sonuçlardan bir diğeridir (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 & 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 & 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. Özetle, yapılan bu araştırma neticesinde, “*kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesi ve role tutulmaya üzerindeki etkisinde kuşak farkının düzenleyicilik rolünün olduğu*” sonucuna varılmıştır.

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 imkânı 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, mevkie 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 geliştirebilir.

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 imkân tanımaktır.

Şeffaflık, özgür ifade ortamı, fırsat eşitliği, hiyerarşiden uzak, paylaşımcı yaklaşımlar, Z kuşağını elde tutmanın bazı yollarıdır. 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 imkânı, yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamlar, esnek çalışma imkânı 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 ve ark., 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 & 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 fikirlere 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.

Seçilen örneklemin sadece öğrencilerden oluşması, katılımın gönüllülük esasına bağlı olması, araştırma için kullanılan ölçeklerin öz değerlendirmeye dayalı olması bu araştırmanın başlıca sınırlılıklarıdır. Araştırmanın kesitsel veriye dayalı olarak yürütülmüş olması, değişkenler arasındaki ilişkiler hakkında elde edilen bulguların nedensellik yönleri değerlendirilirken göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışmadaki nedensel ilişkilerin yönlerinin istatistiksel bulgulardan ziyade kavramsal gerekçelere dayalı olarak oluşturulması söz konusu bulguların geçerliliğini sınırlandırmaktadır. Ayrıca, Z kuşağının iş hayatına yeni girmesi ve araştırmanın belli bir yaş grubu (Z kuşağı) üzerinde yapılması da araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Bundan sonra çalışma yapmak isteyen araştırmacılara, Z kuşağı çalışanların beklentilerini anlayabilmek için farklı sektörlerde ve kültürlerde çalışan bireylerin, tersine mentorluk, sosyal sorunluluk ve şirket değerleri algılarını içeren boylamsal araştırmalar yapmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & 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.
- 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.
- Bolser, K., & 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., & 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 Erişim adresi: 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., & Gökerik, M. (2016). Öğrencilerin kariyer planlama tutumlarının demografik faktörler açısından değerlendirilmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 2065–2076.
- Crampton, S.M. (2009). Generation y: Unchartered 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.
- Çetin, C., & 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.
- Dolot, A. (2018). The characteristic of generation z. *E-Mentor Journal*, 74(2), 44–50.
- George, D., & 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., & 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.
- Göktaş, P. (2017). Kuşakların kariyer yaklaşımları ile ilişkilendirilmesine yönelik bir çalışma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 373–393.
- Güler M., Çetin F., & 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.
- Iqbal, I., Din, M. Z., Arif, A., Raza, M., & 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.
- Kayıkcı, M. Y., & Bozkurt, A. K. (2018). Dijital çağda z ve alpha kuşağı, yapay zeka uygulamaları ve turizme yansımaları. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 1, 54–64.
- Keskin, E., & Karavardar, G. (2018). İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi. *Social Sciences Studies Journal*, 4 (21), 3239–3251.
- Kim, W., Han, S. J., & Park, J. (2019). Is the role of work engagement essential to employee performance or nice to have. *Sustainability Journal*, 11, 1–16.
- Konakay, G. (2018). Y kuşağı değerlerinin kariyer tercihleri açısından incelenmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 13 (1), 79–92.
- Korsakiene, R., Raisiene, A. G., & Buzavaite, M. (2017). Work engagement of older employees. *Economics and Sociology*, 10 (4), 151–161.
- Köksal O., Güler, M., & 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., & 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.

- Larasati, D. P., & 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.
- Mitchell, D. A. (2008). Generation Z striking the balance: healthy doctors for a healthy community, *Australian Family Physician*, 37(8), 665–667.
- Mücevher, M. H., & Erdem, R. (2018). X kuşağı akademisyenler ile y kuşağı öğrencilerin birbirlerine karşı algıları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(22), 60–74.
- Nagy, A., & Kölcsey, A. (2017). Generation alpha. *Acta Technologies Dubnicae*, 7(1), 107–115.
- Sandeen, C. (2008). Boomers, xers and millennials. *Continuing Higher Education Review*, 72, 11–31.
- Sarıoğlu, E. B., & Özgen, E. (2018). Z kuşağının sosyal medya kullanım alışkanlıkları üzerine bir çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(60), 1067–1081.
- Shin, D. J., & Enoch, J. (2020). Availability and use of work-lfe balance programs. *Sustainability Journal*, 12, 1–12.
- 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 organizational consequences of family supportive supervisor behavior. *Human Resource Management Review*, 1–13.
- Syed, J. (2015). Work-life balance. *Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective*, 10(3), 287–310.
- Şahin, S., & Çankır, B. (2018). İş tatmininin iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracı rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17, 389–401.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Taş, H.Y., Demirdöğmez, M., & Küçüköğlü, M. (2017). Geleceğimiz olan z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031–1048.
- Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., & 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., & 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., & 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.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203–233.
- Türkkahraman, M., & Şahin, K. (2010). Kadın ve kariyer, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 75–88.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & 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., & 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.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & 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.
- Young, S. J., Sturts, J. R., Ross, C. M., & Kim, K.T. (2013). Generational differences and job satisfaction in leisure services. *Managing Leisure*, 1–19.

Etik Beyanı : Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde ÖHÜİİBF Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir. İlgili çalışmada 24.02.2022 tarih ve E-86837521-050.99-174558 sayılı Niđe Ömer Halisdemir Üniversitesi Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır.

Yazar Katkıları : Çalışmada. 1. yazarın katkı oranı: %50, 2. yazarın katkı oranı: %50.

Çıkar Beyanı : Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Ethics Statement : The authors declare that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In case of detection of a contrary situation, ÖHÜİİBF Journal has no responsibility and all responsibility belongs to the authors of the study. In the this study, necessary permissions were obtained from the Niđe Ömer Halisdemir University Ethics Committee, dated 24.02.2022 and numbered E-86837521-050.99-174558.

Author Contributions : In this study 1st author's contribution rate: 50%, 2nd author's contribution rate: 50%

Conflict of Interest : There is no conflict of interest between the authors
