

Araştırma Makalesi

X, Y, Z Kuşakları Perspektifinden Çalışma Değerleri ve İş-Yaşam Dengesi¹

Working Values and Work-Life Balance From The Perspective of Generations X, Y, Z

Gökhan AYTAÇ Atılım Üniversitesi, İşletme Fakültesi aytac.gokhan@student.atilim.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-2981-4617	Ceyhan ÇİĞDEMOĞLU Doç.Dr., Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi ceyhan.cigdemoglu@atilim.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-5389-5790	Ayşe Aşlı YILMAZ Dr., Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi asli.yilmaz@atilim.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-1784-7307	Şule TUZLUKAYA, Doç. Dr., Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi sule.tuzlukaya@atilim.edu.tr https://orcid.org/0000-00018244-6396
---	---	--	--

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
27.04.2023	30.07.2023

Öz

Kuşak farklılıkları teknoloji, sosyal, ekonomik değişimler ve kültürel değişimler gibi çeşitli faktörler tarafından şekillendirilebilir. X, Y, Z kuşakları perspektifinden bakıldığında çalışma değerleri ve iş-yaşam dengesi arasında ilişkinin ne şekilde geliştiği öne çıkmaktadır. Bu sebeple araştırmada, kuşak farklılıklarının iş yaşam dengesi ve çalışma değerleri arasındaki ilişki incelenmiş ve bu doğrultuda, iş hayatının yöneticileri olan X kuşağının, genç yöneticileri ve profesyonelleri olan Y kuşağının ve iş hayatına yeni başlayan Z kuşağının iş yaşam dengesi ve çalışma değerleri arasındaki farklılıklar ve benzerlikler incelenmiştir. Bu yönüyle literatürde yapılmış ilk çalışma niteliğindedir. Çalışma, nicel araştırma desenlerinden kesitsel tarama modeli olarak tasarlanmıştır. Çalışmaya enerji sektöründen kolayda örnekleme stratejisi ile 343 örneklem katılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, çalışma değerleri perspektifinden bakıldığında kuşak farklılıkları ve gelir düzeyi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamış olmasına rağmen cinsiyetin çalışma değerlerini etkilediği görülmüştür. İş yaşam dengesi ölçeğinin uygulaması sonrasında ise değişkenler arasında sadece gelir düzeyinin anlamlı bir fark yarattığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Çalışma Değerleri, İş Yaşam Dengesi, Z Kuşağı, Y Kuşağı, X Kuşağı

Abstract

Generational differences can be shaped by a variety of factors such as technology, social, economic, and cultural changes. From the perspective of the X, Y, Z generations, the way in which the relationship between work values and work-life balance develops comes to the fore. For this reason, the relationship between the work-life balance and work values of generational differences was examined and, in this direction, the differences and similarities between the work-life balance and work values of the X generation who are the managers of business life, the Y generation who are the young managers and professionals, and the Z generation

¹ Bu çalışma, Gökhan AYTAÇ'ın Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde 2020-2022 yılları arasında Doç. Dr. Ceyhan ÇİĞDEMOĞLU danışmanlığında yürüttüğü ve tamamladığı yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir. Bu çalışma daha önce herhangi bir bilimsel toplantıda sunulmamıştır.

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Aytaç, G. & Çiğdemoglu, C. & Yılmaz, A.A., 2023 X, Y, Z Kuşakları Perspektifinden Çalışma Değerleri ve İş-Yaşam Dengesi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(3), 1736-1751.

who have just started their business life. examined. In this respect, it is the first study in the literature. The study was designed as a cross-sectional survey model, one of the quantitative research designs. With the convenience sampling strategy, 343 samples participated in the study from energy sector. According to the findings obtained, although no statistically significant difference was found in terms of generational differences and income level variable, when looked from the perspective of working values, it was seen that gender affected the working values. After the application of the work-life balance scale, it was determined that only the income level made a significant difference between the variables.

Keywords: Study Values, Work-Life Balance, Generation Z, Generation Y, Generation X

1.Giriş

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, iş gücünde dikkat çeken değişimlere sebep olmaktadır. İşgücü, tecrübeli çalışanlar ile nispeten yönetilmesi ve yönlendirilmesi gereken genç çalışanlardan oluşmaktadır. Kuşaksal çeşitlilik ile özellikle Baby Boomers (Bebek Patlaması), X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı kastedilmekte ve bir taraftan örgütlerin kültürünü, çalışma şeklini etkilerken, entelektüel sermayelerini de arttırmaktadır (Usmani ve ark., 2019).

Kuşak farklılıkları, farklı dönemlerde veya kuşaklarda doğan insanlar arasında var olan farklı özellikleri, inançları, tutumları ve davranışları ifade eder. Bu farklılıklar teknoloji, sosyal ve ekonomik değişimler ve kültürel değişimler gibi çeşitli faktörler tarafından şekillendirilebilir. Kuşaklar, değerlerini, önceliklerini ve beklentilerini etkileyen farklı deneyimler, zorluklar ve fırsatlarla ortaya çıkmaktadır. Kuşaklararası farklılıkları anlamak, işyerinde ve farklı yaş gruplarından bireylerin etkileşimde bulunduğu diğer ortamlarda oldukça değerli olabilmektedir. Öncelikle insanların birbirlerinin bakış açılarını tanımalarına ve takdir etmelerine, iletişimi geliştirmelerine ve daha kapsayıcı ve işbirlikçi bir ortamı teşvik etmelerine yardımcı olabilir.

Kuşaklar ele alındığında, X kuşağı kişisel başarılarını özgürlük, kariyer ve aile arasındaki dengeye dayandırmaktadır. Y kuşağı ise, yüksek teknolojiyi kullanarak çalışma özgürlüğü ve yaratıcılık olanakları sunan kariyerleri seçme eğilimindedir. Günümüzde Y kuşağının iş hayatına girmesi ile işletmelerin insan kaynakları uygulamalarında kuşak farklılıklarını anlamaya yönelik güncel yaklaşımlar geliştirmeleri zorunlu hale gelmiştir (Bulut ve Kızıldağ, 2017). Z kuşağı ise sadece onlara özgürlük ve yaratıcılık sunan kariyerleri seçme eğiliminde değildir, aynı zamanda deneyimli insanlardan geri bildirim de beklemektedir (Prawitasari, 2018). Z kuşağının çalışma hayatına dahil olması ile, ilerleyen dönemlerde kuşaklararası farklılıkların göz ardı edilemeyeceği ve kuşakların beklentilerine yönelik değişimin gerçekleştirilmesi gerekliliği doğacaktır (Yılmaz, 2020). Bu noktada gelecek çalışma hayatının en kalabalık kuşakları olacak olan Y ve Z kuşağını iyi tanıyan ve buna göre tüm çalışma koşullarını düzenleyen işletmelerin; uzun süreli istihdam, motivasyon ve rekabet noktasında bir adım öne geçeceği öngörülmektedir.

Konuya ilişkin yazın incelendiğinde, çalışma değerleri ve iş yaşam dengesi üzerine birçok araştırma yapıldığı görülmekle birlikte, X, Y ve Z kuşaklarını esas alan çalışmaların ise nispeten çok yer bulamadığı göze çarpmaktadır. Bu yönüyle bu araştırmanın ilgili alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada kuşakların iş-yaşam dengesi ve çalışma değerlerinde oluşan farklılıkların neler olduğu tespit edilmeye çalışılmış, özellikle Z kuşağının Y ve X kuşağı ile bu iki faktör arasında oluşan farklılıkları ortaya konması hedeflenmiştir.

2. Literatür Taraması

X, Y ve Z kuşakları, farklı dönemlerde doğmuş olan ve bu nedenle farklı deneyimlere ve değerlere sahip olan insan gruplarıdır. Çalışma değerleri ve iş-yaşam dengesi konularında da bu kuşaklar arasında farklı perspektifler bulunmaktadır.

2.1.Kuşak Kavramı

Kuşak kavramı, antik çağlardan beri, sosyal değişim süreçlerini açıklamak için kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde ortaya çıkışı ise Mannheim'ın (1952) "Kuşakların Problemi" eseri ile olmuştur. Mannheim'a göre, yakın zaman dilimlerinde doğmuş kişiler içinde yaşadıkları dönemin iktisadi, sosyal, politik ve teknolojik gelişmelerinden etkilenmekte ve farklı zaman diliminde doğmuş kişilerden farklı olarak ortak paylaşımları bulunmaktadır (Elizur, 1994).

Araştırmacılar kuşakları farklı tarih aralıklarında ve farklı isimlendirmeler ile sınıflandırılmaktadır (Acılıoğlu, 2015). Tablo 1’de geçmişten günümüze kadar bu kuşakların isimlendirilmesi ve tarih aralığı olarak sınıflandırılmalarında farklı görüşlerin olduğu görünmektedir.

Tablo 1. Kuşakların Sınıflandırılması

Kaynaklar		Sınıflandırmalar			
Howe Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı	13. Kuşak (1961 – 1981)	Milenyum Kuşağı (1982 – 2000)	-
Lancaster ve Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900–1945)	Bebek Patlaması (1946 – 1964)	X Kuşağı (1965 – 1980)	Milenyum Kuşağı (1981 – 2000)	-
Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925–1942)	Bebek Patlaması (1946 – 1960)	X Kuşağı (1965- 1980)	Milenyumlular (1978-2000)	-
Oblinger ve Oblinger (2005)	Olgunlar (<1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1981- 1995)	Post Milenyumlular >1995)	-
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması Kuşağı (1946- 1964)	X Kuşağı (1965- 1975)	Dijital Kuşak (1976- 2000)	-
Zemke ve ark.	Gaziler Kuşağı (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960- 1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-

Kaynak: Reeves Oh, 2008, s. 296.

1925-1945 yılları arasında doğanlar *sessiz kuşak*, 1946 -1964 yılları arasında doğanlar *Bebek Patlaması*, 1965-1980 yılları arasında doğanlar X kuşağı, 1981-1995 yılları arasında doğanlar Y kuşağı ve 1995 yılından sonra doğmuş olanlar ise Z kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Bu alışmada X, Y ve Z kuşağı olmak üzere üç kuşak değerlendirilmektedir

2.1.1.Sessiz Kuşak

Sessiz kuşak, 1925- 1945 tarihleri arasında İkinci Dünya Savaşı ile ekonomik buhranların ortasına doğmuştur. Gelenekçiler olarak da adlandırılan Sessiz kuşak adını, kuşağın temkinliliğini, çekingenliğini ve sessiz özelliklerini anlatan, 1951 yayımlı bir makaleden almıştır. Kuşak ayırımının ilk adımı olan sessiz kuşak; Gelenekçiler, Eski Askerler, Radyo Bebekleri ve Yetişkinler gibi farklı şekillerde de ifade edilmiştir (Gravett ve Throckmorton, 2007; akt. Albairaqdar, 2019).

Sessiz kuşak insanları yetinmeyi bilen, yaşam standartları açısından günümüzle kıyaslandığında çok daha düşük şartlarda yaşamış olan alışkan bireylerden oluşmaktadır (Erden, 2013). Yaşanan yıkıcı savaş sonrası tarım toplumundan sanayi toplumuna hızla geçiş yapmış ve bu süreç içerisinde sanayi üretimini de öğrenmiştir (Kuran, 2018).

Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) adrese dayalı kayıt sistemi verilerine göre 2021 yılı itibarıyla Türkiye’deki sessiz kuşağa mensup kişi sayısı 2.913.652 olarak görünmektedir. Bu sayı toplam nüfusun %3,44’üne eşittir (TÜİK, 2021).

2.1.2. Baby Boomers (Bebek Patlaması)

Bebek Patlaması kuşağı, çalışmanın, ahlaki bir yaşam sürmek ve başarılı bir kariyer için temel anahtar olduğu inancında yetiştirilmiş, fedakârlık yapmaya ve çok çalışmaya istekli oldukları sürece birisinin her şeyi başarabileceği konusunda, temel inanç haline geliştirmiştir. Diğer kuşaklar ile

karşılaştırıldıklarında, işlerine daha fazla değeri verdikleri ve kendilerini örgütlerine katkıda bulunmaya daha çok adadıkları görölmektedir. Aynı zamanda motivasyonlarını kendi kendilerine sağlayan ve takdir beklemeyen bireylerden oluşmaktadır (Acılıoğlu, 2015). TÜİK verilerini incelediğimizde, 2021 yılı itibarıyla Türkiye'deki Bebek Patlaması kuşağına mensup kişi sayısı 11.126.260 olarak görönmektedir. Bu sayı toplam nüfusun %13,1'ine eşittir (TÜİK, 2021).

2.1.3. X Kuşağı

X kuşağı hızlı değışim; büyük çeşitlilik ve güçlü geleneklerin eksikliğinin yanı sıra finansal, ailevi ve toplumsal güvensizlikle büyümüşür Bu kuşak, kendisinden önce gelişen çalkantılı, karmaşık ortam ve yetersiz imkanları ile mücadele etmek zorunda kalan X kuşağı bu sebeple "kayıp kuşak" olarak da tanımlanmaktadır (Smola ve Sutton, 2002).

Hem ekonomik hem de toplumsal belirsizlikle büyüyen bu kuşağın çoğu bireyi, genç yaşta bağımsız hale gelmiştir. Sosyal becerilerden yoksun olmalarına rağmen, güçlü teknik becerilere sahip olma eğilimindedirler. Bu kuşaktakilerin, kuralları esnetmek anlamına gelse bile, işleri akıllıca, hızlı ve iyi bir şekilde halletmenin yollarını bulması muhtemeldir. X kuşağında çok kültürlülük ve küresel düşünmek bir norm haline gelmiştir. Bu kuşağa atfedilen temel özellikler bireycilik, kendine güvenme ve şüphecilik olarak sıralanabilir (Lissista ve Kol, 2016).

2.1.4. Y Kuşağı

Y kuşağı, literatürde Milenyum Kuşağı, İnternet Kuşağı ve Gelecek Kuşak gibi isimlerle de anılır (Prawitasari, 2018). Y kuşağı ilk olarak 1993 yılında literatüre girmiştir. Teknolojik gelişmelerin en yoğun yaşandığı dönemin içine doğmaları, onları teknolojiyle iç içe ve teknoloji tutkunu bir kuşak haline getirmiştir.

Y kuşağı mensupları, kurumsal dünyada hızlı yol alma arzusuna sahip değillerdir. Ofiste kaldıkları süreyi, yüksek ücrete değışmeyi tercih ederler. Daha az saat, daha iyi bir iş veya yaşam dengesi yaratacak çalışma koşulları onlar için daha cazip hale gelmiştir. Geçmiş nesiller Y kuşağına nazaran, ofiste geçirilen zamana değeri verir ve şirketin operasyonlarını desteklemek için daha fazla zamana ihtiyaçları olduklarını hissederlerdi. Y kuşağı büyüklerinin aksine aile hayatına daha fazla değeri verir ve daha fazla vakit geçirebilmek adına parasal değerleri göz ardı edebilir. Ailelerinden kendilerine öğretilen değerlerle hırslı ve başarı odaklıdır. Otoriteyi sorgulamaktan korkmazlar ve beklentilerini işverenlerine iletmekten çekinmezler (Kane, 2019).

2.1.5 Z Kuşağı

Zoomers olarak da bilinen Z Kuşağı, 1990'ların ortalarından sonlarına ve 2010'ların başlarına kadar doğan kuşaktır. İş gücündeki en genç nesil olarak mevcut iş piyasasına girmektedirler. Zoomers, teknolojiye ve sosyal medyaya sürekli erişimle büyüyen ilk nesildir. Oldukça genç yaşlardan itibaren İnternete, akıllı telefonlara ve sosyal medyaya maruz kaldıkları için davranışlarını ve tercihlerini buna göre şekillendirmekte, teknolojiden anlayan ve çevrimiçi iletişim ve ağ kurma konularında ise yetkin durumdadırlar (Turner, 2015). Z kuşağı aynı zamanda çeşitliliği, hoşgörüsü ve kapsayıcılığıyla da bilinmekte, ırk, etnik köken, cinsiyet benzeri farklılıkları benimseme olasılıkları daha yüksektir. Aynı zamanda sosyal adalet amaçları konusunda tutkuludurlar.

Zoomers ayrıca girişimci ruhları ve kariyerlerinde esneklik arzusıyla tanınırlar. İş-yaşam dengesine öncelik verirler ve bunu başarmak için serbest veya yarı zamanlı işlerde çalışmaya isteklidirler. İş yerinde, Z Kuşağı net iletişime, geri bildirim ve tanınmaya değeri verir (Turner, 2015; Iorguescu, 2016). Kişisel ve profesyonel gelişim için anlamlı iş ve fırsatlar ararlar. Yakınlaştırma yapanların bireysel başarıdan çok iş birliğine ve ekip çalışmasına değeri verme olasılığı daha yüksektir. Genel olarak, Z Kuşağı, kendi değerleri, öncelikleri ve tercihleri olan benzersiz ve çeşitli bir nesildir. Bu özelliklerin anlaşılması, işverenlerin ve kuruluşların Zoomers'ı iş gücüne daha iyi dahil etmelerine ve tutmalarına yardımcı olabilir.

2.2. Çalışma Değerleri

Çalışma değerlerinin bilimsel anlamda çalışma hayatı içinde anılmaya başlanması 1920'lerin sonlarına ait Hawthorne araştırmalarına dayanmaktadır (İlhan, 2019). Değeri kavramı, Değeri konusunda en çok araştırma yapan ve fikirler sunan araştırmacılardan biri olan Rekoach (1973) değeri tarafından "belirli

bir davranış veya varoluşun biçiminin nihai durumunun bireysel veya sosyal olarak karşıt veya zıt bir davranış biçimine veya varoluşun nihai durumuna tercih edildiğine dair kalıcı inanç” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımın sunulmasının üzerinden yıllar geçmesine rağmen, araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır (Schwartz ve Bilsky, 1987, akt. Lyons 2003).

Değerler, bir kişinin verdiği kararların ve eylemlerinin faydalı göstergeleridir, kalıcıdır ve değişime nispeten dirençlidirler (Rekoach, 1973, akt. Twenge 2010, s. 1121). Her birey, neyin arzu edilir olduğuna dair tüm inanç setlerini içeren bir değer sistemi taşır. Farklı ortamlardaki deneyimlerden ve katılımlardan etkilendiği için zamanla değişebilir, ancak oluşum yıllarından sonra makul ölçüde sabit kaldığı söylenir (George ve Jones, 1997). Çalışma değerleri, çalışanların işyerlerindeki iş yapış biçimlerini, motivasyonlarını ve iletişim biçimlerini etkileyebilir.

Çalışma değerlerinin en yaygın iki yaklaşımı içsel ve dışsal çalışma değerleridir (Elizur, 1984). İçsel çalışma değerleri, işte ortaya çıkan içsel psikolojik tatmin sonuçlarını ifade eder. İçsel çalışma değerlerinin türleri; işte çeşitlilik, zorluklar, ilginç görevler, sorumluluk, başarı ve bağımsızlık olabilir. Dışsal çalışma değerleri ise daha çok maddi faktörlere ve yönlelere atıfta bulunur. Bu yönler maaş, çalışma koşulları, çalışma saatleri ve iş güvenliği olarak sayılabilir (Elizur, 1984; Schwartz, 1999; Ros, Schwartz ve Surkiss, 1999; George ve Jones, 1997). Bu iki değer türünün ötesinde, araştırmacılar üçüncü bir kategoriyi de tartışmışlardır; sosyal ilişkiler, yani değer çıktılarının meslektaşlar, yöneticiler ve ilgili diğer kişilerle ilişkiler olabileceği anlamına gelmektedir (Elizur, 1984; Ros ve ark., 1999).

2.3. İş ve Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi, iş ve özel yaşam faaliyetleri için harcanan zaman ve enerjinin, bireyin ihtiyaç ve tercihlerini karşılayacak şekilde önceliklendirilmesi ve yönetilmesi kavramını ifade eder. İşin talepleri ve sorumlulukları ile aile, ilişkiler, hobiler ve kişisel bakım gibi hayatın diğer yönleri arasında denge kurulmasını içerir. İyi bir iş-yaşam dengesi, stresi ve tükenmişliği azaltmak, genel refahı iyileştirmek ve üretkenliği ve iş memnuniyetini artırmak gibi birçok fayda sağlayabilir.

İş ve özel yaşam arasında bir denge sağlamak, gerçekçi hedefler ve sınırlar belirlemeyi, zamanı etkili bir şekilde yönetmeyi ve kişisel bakım faaliyetlerine öncelik vermeyi gerektirir. İş-yaşam dengesi, bireysel tercihlere ve koşullara göre değişebilir. Örneğin, bazı insanlar kariyer hedeflerine ulaşmak için daha uzun saatler çalışmayı tercih ederken, diğerleri aile ve arkadaşlarla daha fazla zaman geçirmeye öncelik verebilir. Nihayetinde anahtar, her bir kişinin kendine özgü ihtiyaçlarına uygun bir denge bulmak ve iş dışında tatmin edici ve eğlenceli bir hayat sürdürmelerine olanak tanımaktır. Fisher-McAuley, Stanton, Jolton ve Gavin (2003) iş yaşam dengesini, bir bireyin üstlendiği farklı roller arasındaki hem zaman hem de enerji için bir denge-dengesizlik durumu olarak tanımlamaktadır.

İş yaşam dengesinin doğası, sebepleri ve sonuçlar aşağıda özetlenmektedir (tablo 2).

Tablo 2. İş Yaşam Dengesinin Doğası, Sebepleri ve Sonuçları

<i>Belirleyiciler</i>	<i>Doğanın Dengesi</i>	<i>Sonuç/Etki</i>
Organizasyonel Faktörler	Öznel Göstergeler	İş Tatmini
İş talepleri	Ev ve iş dengesi üzerine eşit vurgu	Yaşam memnuniyeti
İş kültürü	Denge – ev merkezi	Ruh sağlığı / esenlik
	Denge – iş merkezi	Stres / hastalık
Ev talepleri	İşin eve taşması ve/veya karışması	
Ev kültürü	Evin işe taşması ve/veya karışması	İş yerinde davranış / performans
Bireysel Faktörler		Evde davranış / performans
İş oryantasyonu	Nesnel Göstergeler	
Kişilik	Çalışma saati	İş yerinde başkaları üzerindeki etki
Enerji	Boş zaman aile rolleri	Evde başkaları üzerindeki etki
Kişisel kontrol ve başa çıkma		
Cinsiyet		
Yaş		

Kaynak: Guest, 2002.

Kuşaklar açısından incelendiğinde, Bebek Patlaması ve X kuşağının daha az iş-yaşam dengesi bildirmesi beklenirken Y kuşağında daha fazla değişimi deneyimledikleri ve bu değişimi yönetme konusunda daha az deneyime sahip oldukları için, yüksek iş yaşam dengesi beklenmektedir (Parker, 2007).

3.Yöntem

Bu araştırmada nicel kesitsel tarama yöntemi kullanılarak değişkenler hakkında veri toplanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Şekil 1'de aşağıda belirtilen araştırma soruları kapsamında tasarlanan araştırma modeli sunulmaktadır. Bu modele göre, X, Y ve Z kuşağı bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler olan çalışma değerleri ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın problemi, X, Y ve Z kuşağının iş-yaşam dengesi ve çalışma değerlerindeki farklılıklarını tespit etmektir.

3.3. Örneklem ve Örnekleme Stratejisi

Bu araştırmada X, Y ve Z kuşağı çalışma değerleri arasında bir farklılaşma olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Veri toplanması sürecinin hızlı ve ekonomik olarak yürütülmesi için özellikle seçilen bu örneklem yönteminde görüşülecek kişilerin seçimi araştırmacı tarafından belirlenir (Karagöz, 2017). Araştırmanın çalışma grubunu Ankara ilinde enerji sektöründe özel bir şirketin beyaz yaka çalışanları oluşturmaktadır. Kurum beyaz yaka çalışanlarından ankete katılanların 214'ü (%62,4) erkek, 129'u (%37,6) kadın olmak üzere toplam 343 kişiye ulaşılmıştır. Tablo 3'te araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet, buldukları kuşak, eğitim durumu ve hane gelirlerine ilişkin demografik veriler görülmektedir. Rastlantısal bir örneklem stratejisi kullanılmadığı için sonuçların genellenebilirliği araştırmanın örnekleme kısıtlıdır.

Tablo 3. Demografik Bilgiler

Değişkenler	f	%
Cinsiyet		
Erkek	214	62,4
Kadın	129	37,6
Kuşak		
X Kuşağı	85	24,78
Y Kuşağı	199	58,02
Z kuşağı	59	17,20
Medeni Durum		
Evli	118	62,43
Bekar	71	37,56
Eğitim Durumu		
Lise	8	2,33

Ön Lisans	52	15,16
Lisans	235	68,51
Yüksek Lisans	46	13,41
Doktora	2	0,59
Hane Geliri		
0 – 4500 TL	6	1,75
4501 – 8000 TL	30	8,75
8001 – 15000 TL	153	44,60
15001 – 30000 TL	127	37
30000 TL <	27	7,9
Bir Yılda Okunan Kitap Sayısı		
Kitap okumadım	27	7,87
1 kitap	44	12,83
2-5 kitap	126	36,73
6-10 kitap	68	19,82
10 ve üzeri kitap	78	22,75

Araştırmaya katılan tüm örnekleme gönüllü bir şekilde katılım sağlamış, bilgilendirme formunda gerekli açıklamalar sunulmuştur.

3.4. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada demografik değişkenlere yer verilmiş olup katılımcılardan kimlik bilgileri alınmadan demografik bilgileri hakkında veri toplanmıştır. Sonrasında Lyons, Higgins ve Duxbury (2010) tarafından oluşturulan “Çalışma Değerleri Ölçeği” ve Apaydın ve ark. (2011) tarafından geliştirilen “İş-Yaşam Dengesi” ölçekleri kullanılarak araştırma yürütülmüştür. Veriler “Google Form” aracı kullanılarak kişilere dijital ortamda iletilmiş ve toplanmıştır. İş yaşamından seçilen örneklemin çevrimiçi ankete zaten aşına olduğu varsayılmıştır. Kim ve ark.(2018)’na göre bu tip anketler, kendi kendine seçim yanlılığı açısından diğer olasılık dışı örnekleme stratejilerinden daha fazla olumsuzluk içermemektedir.

3.4.1. Çalışma değerleri ölçeği

Ölçeğin amacı çalışanların sahip olduğu çalışma değerlerini ölçmektir. Yirmi beş maddeden oluşan bu ölçek, dört alt boyuta sahiptir: “Araçsal değerler”, “İçsel değerler”, “sosyal/özgeci değerler” ve “saygınlık değerleri”. Araçsal değerler adalet, destekleyici yöneticilik, tanınma, ücret, iş güvencesi gibi değerleri içermektedir. Kapsadığı değerler olarak, İçsel değerler; yaratıcılık, yeteneklerini kullanma, işin ilginç olması ve özgürlük gibi değerleri, sosyal/özgeci değerler ise topluma katkı, insanlara yardım etme, ahlaki değerler olarak sayılabilir. Son olarak, saygınlık değerleri etki, nüfuz ve otoriteyi içermektedir. Lyons ve ark. (2010) tarafından geliştirilen çalışma ölçeğinin Türkçe çevirisi için İlhan ve ark. (2019) *Çalışma Değerleri ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşağı Mavi Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Çalışma*, makalesi esas alınmakla birlikte ilgili ölçek, konusunda uzman öğretim üyelerinin katkıları ile son halini almıştır. Ölçeğin güvenilirlik analiz sonucu Tablo 4’teki gibidir.

Tablo 4. Çalışma Değerleri Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach α
Araşsal Çalışma Değerleri	9	,898
İçsel Çalışma Değerleri	8	,905
Sosyal- Özgeci Çalışma Değerleri	4	,882
Saygınlık Çalışma Değerleri	4	,871
Ölçek Geneli	25	,951

Lyons, Higgins, ve Duxbury (2010) tarafından geliştirilmiş olan çalışma değerleri ölçeği için kabul edilebilir Cronbach Alfa Değeri 0,951 olarak bulunmuştur.

3.4.2. İş yaşam dengesi ölçeği

İş yaşam dengesinin ölçülmesinde ise Apaydın (2011) tarafından geliştirilen “İş Yaşam Dengesi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 20 soru ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik analiz sonucu Tablo 5’teki gibidir.

Tablo 5. İş Yaşam Dengesi Ölçeği Güvenirlik Analizi

Ölçek Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach α
İş – Yaşam Uyumu	6	,814
Yaşamı İhmal Etme	6	,826
Kendine Zaman Ayırma	4	,702
Yaşamın İşten İbaret Olması	4	,446
Ölçek Geneli	20	,681

Apaydın (2011) tarafından geliştirilen iş yaşam dengesi ölçeği için kabul edilebilir Cronbach Alfa Değerleri ,681 bulunmuştur. Alt boyutlardan iş yaşam uyumu (,814) ve yaşamı ihmal etme (,826) boyutları oldukça yüksek güvenilirlikte, kendine zaman ayırma (,702) ve genel ölçek güvenilirliği (,681) yüksek güvenilirlikte saptanmıştır. Yaşamın işten ibaret (,446) olması alt boyutu ise düşük güvenilirlik katsayısına sahiptir.

3.5. Verilerin Analizi

Çevrimiçi anket aracılığı ile elde edilen veriler SPSS 20 ve LISREL 8.7 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle eksik veri analizi yapılmıştır. Hem birim düzeyinde (bir örneklemden hiçbir veri toplanmadığında) hem de madde düzeyinde (bir örnekleme ait eksik bilgiler varsa) kontrol edilmiştir. Veri seti incelendiğinde birim düzeyinde eksik verinin olmaması nedeni ile madde düzeyinde eksik veri analizi prosedürleri takip edilmiştir.

Tüm değişkenler eksik değerler açısından incelenmiş, eksikliğin yüzdesi hesaplanmıştır, bu değerlerin %5'in altında olduğu görölmüştür. Bir kukla değişken ayarlaması ile eksik veri analizi yapılmıştır (Allison, 2001). Verilerin içinde bir örüntü tespit edilemediği için, bu veriler tutulmuş ve yerine ortalama değerler atanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

İş-yaşam dengesi ve çalışma değerlerinin kuşak ve cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması t-testi ile analiz edilmiştir. T-testi iki örnekleme grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır.

Kişilerin gelir ve eğitim düzeylerinde çalışma değerleri üzerinde kayda değer farklılıklar bulunup bulunmadığı ise “ANOVA” olarak bilinen “Varyans fi (Analysis of Variance)” ile belirlenecektir. Varyans analizi iki ya da daha fazla ortalama arasında farklılıklar olup olmadığıyla ilgili hipotezleri test etmek amacıyla kullanılır (Köklü ve ark., 2006). Bağımlı ve bağımsız değişkenler varyans analizinin temelidir. Bağımsız değişkenlere faktör de denilmektedir. Faktörlerin, bağımlı değişkenler üzerinde

yarattığı etkisi ölçülür. Varyans analizinin türü, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin sayısına göre farklılık göstermektedir. Bu çalışmada tek yönlü varyans analizi kullanılacaktır.

Araştırmada, t-test ve ANOVA varyans analizleri için SPSS 20 istatistik programı kullanılırken, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modelinin kurulmasında LISREL 8.7 programı kullanılmıştır.

4.Bulgular

Bu araştırmada kuşak, gelir ve gelir düzeyi farklılıklarının iş-yaşam dengesi ve çalışma değerleri üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla hipotezlere ait bulgular aşağıda şekilde geliştirilmiştir.

4.1. Çalışma Değerlerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Dair Bulgular

Bireylerin çalışma değerlerinin kuşak, cinsiyet ve gelir düzeyi gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine dair t-test ve ANOVA analizleri gerçekleştirilmiştir.

H1: Katılımcıların çalışma değerleri X, Y ve Z kuşağı açısından anlamlı fark göstermektedir.

H2: Katılımcıların çalışma değerleri cinsiyete göre anlamlı fark göstermektedir.

H3: Katılımcıların çalışma değerleri gelir düzeyi açısından anlamlı fark göstermektedir.

Analiz sonuçları “araçsal çalışma değerleri”, “içsel çalışma değerleri”, “sosyal-özgeci çalışma değerleri” ve “saygınlık değerleri” boyutları ile bu dört boyutun genel toplamının sonuçları değerlendirilmiştir. Buna göre kişilerin çalışma değerlerinin kuşaklar açısından anlamlılık değerlerinin “araçsal çalışma değerleri”, “içsel çalışma değerleri”, “sosyal-özgeci çalışma değerleri” ve “saygınlık değerleri” boyutlarında p değerlerinin 0,05’ten büyük olduğu görülmüş olup anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Kadınlar ve erkeklerin çalışma değerlerini kıyaslamak için bağımsız örneklem t-testi yürütülmüştür. Ölçek genelinde yapılan testin sonuçlarına göre kadınlar ($M = 4.43$, $SD = 0.47$) ve erkeklerden ($M = 4.31$, $SD = 0.60$; $t(319.7) = (-2.027)$, $p = .43$) elde etmiş olduğumuz puanlar arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Alt boyutlara indiğimizde ise t-testi analizi sonucuna göre, araçsal çalışma değerleri ($p=0,018<0,05$) ve içsel çalışma değerleri ($p=0,031<0,05$) açısından kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir fark saptanırken, sosyal özgeci çalışma değerleri ($p=0,05=0,05$) ve saygınlık çalışma değerleri ($p=0,849>0,05$) açısından anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Aynı şekilde kişilerin çalışma değerlerinin gelir düzeylerine göre anlamlılık değerlerinin “araçsal çalışma değerleri”, “içsel çalışma değerleri”, “sosyal-özgeci çalışma değerleri” ve “saygınlık değerleri” boyutunda p değerlerinin 0,05’ten büyük olduğu görülmüş olup anlamlı bir fark saptanmamıştır.

4.2. İş Yaşam Dengesinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Dair Bulgular

Bu bölümde kişilerin iş yaşam dengesinin kuşak, cinsiyet ve gelir düzeyi gibi demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine dair t-test ve ANOVA analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları “İş-yaşam uyumu”, “yaşamı ihmal etme”, “kendine zaman ayırma” ve “yaşamın işten ibaret olması” boyutları ile bu dört boyutun genel toplamının sonuçları değerlendirilmiştir.

H4: Katılımcıların iş yaşam dengesi X, Y ve Z kuşağı açısından anlamlı fark göstermektedir.

H5: Katılımcıların iş yaşam dengesi cinsiyete göre anlamlı fark göstermektedir.

H6: Katılımcıların iş yaşam dengesi gelir düzeyi açısından anlamlı fark göstermektedir.

Kuşak farklılığının iş yaşam dengesine göre anlamlılık değerlerinin “iş – yaşam uyumu”, “yaşamı ihmal etme”, “kendine zaman ayırma” ve “yaşamın işten ibaret olması” boyutlarında p değerlerinin 0,05’ten büyük olduğu görülmüş olup anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Kadınlar ve erkeklerin iş yaşam dengesi kıyaslamak için bağımsız örneklem t-testi yürütülmüştür. Ölçek genelinde yapılan testin sonuçlarına göre kadınlar ($M = 2,95$ $SD = 0.423$) ve erkeklerden ($M = 2,94$, $SD = 0.420$; $t(341) = (-.209)$, $p = .835$) elde etmiş olduğumuz puanlar arasında anlamlı bir fark

yoktur. Alt boyutlara indiğimizde ise t-testi analizi sonucuna göre, iş-yaşam uyumu ($p=0,711>0,05$), yaşamı ihmal etme ($p=0,864>0,05$), kendine zaman ayırma ($p=0,187>0,05$) ve yaşamın işten ibaret olması ($p=0,418>0,05$) alt boyutları açısından anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Aynı Şekilde gelir düzeylerinin iş yaşam dengesine göre anlamlılık değerlerinin ‘‘yaşamı ihmal etme’’ alt boyutunda p değerinin 0,05’ten küçük olduğunu görülmüş olup anlamlı bir fark saptanmıştır; ‘‘iş – yaşam uyumu’’, ‘‘yaşamı ihmal etme’’, ‘‘kendine zaman ayırma’’ ve ‘‘yaşamın işten ibaret olması’’ boyutlarında ise p değerlerinin 0,05’ten büyük olduğu görülmüş ve anlamlı bir fark saptanmamıştır. Kişilerin gelir düzeyleri arasında çoklu karŐılaŐtırma yapabilmek için ayrıca Post-Hoc testlerinden biri olan ‘‘Tukey Testi’’ yapılmıştır.Yapılan analizler sonucunda oluşan hipotez testlerinin sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Hipotez Testleri Sonuçları

Hipotezler	Red/Kabul
H ₁ : Katılımcıların alıŐma değerleri X,Y ve Z kuşağı açısından anlamlı fark göstermektedir.	Red
H ₂ : Katılımcıların alıŐma değerleri cinsiyete göre anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H ₃ : Katılımcıların alıŐma değerleri gelir düzeyi açısından anlamlı fark göstermektedir.	Red
H ₄ : Katılımcıların iş yaşam dengesi X, Y ve Z kuşağı açısından anlamlı fark göstermektedir.	Red

5.Sonuç ve tartıŐma

Bu araştırmada X, Y ve Z kuşakları arasında iş-yaşam dengesi ve çalışma değerleri bağlamında oluşan farklılıklar ve benzerlikler incelenmiştir. Bu hedef doğrultusunda, iş hayatının tecrübeli çalışanları olan X kuşağının, yeni yöneticileri ve profesyonelleri olan Y kuşağı ile iş hayatına yeni başlayan Z kuşağının iş-yaşam dengesi ve çalışma değerleri arasındaki farklılıklar ve benzerlikler ortaya konulmuŐtur.

Yapılan ANOVA analizleri sonucunda kuşaklar açısından anlamlılık değerlerinin ‘‘araçsal çalışma değerleri’’, ‘‘içsel çalışma değerleri’’, ‘‘sosyal-özgeci çalışma değerleri’’ ve ‘‘saygınlık değerleri’’ boyutlarında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıŐtır. Her ne kadar maddi olmayan çalışma yönleri olan içsel çalışma değerleri açısından bir fark oluŐsa da istatistiksel olarak anlamlı bir sonuca ulaŐmamıŐtır.

Kadınlar ve erkeklerin çalışma değerleri kıyaslamak için bağımsız örneklemeler t-testi yürütülmüştür. Yapılan testin sonuçlarına göre kadınlar ve erkeklerden elde edilen puanlar arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Alt boyutlara indiğimizde ise t-testi analizi sonucuna göre, araçsal çalışma değerleri ve içsel çalışma değerleri açısından kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir fark saptanırken, sosyal özgeci çalışma değerleri ve saygınlık çalışma değerleri açısından anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre kadınların erkeklere oranla çalışma değerleri tutumları açısından maddi olmayan çalışma yönleri olan içsel çalışma değerleri ve çalışmanın maddi yönlerini temsil eden araçsal çalışma boyutlarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Gelir düzeylerinin çalışma değerlerine olan etkisinin ortaya koymak adına yapılan ANOVA analizleri sonucunda ‘‘araçsal çalışma değerleri’’, ‘‘içsel çalışma değerleri’’, ‘‘sosyal-özgeci çalışma değerleri’’ ve ‘‘saygınlık değerleri’’ boyutlarında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Dolayısıyla gelir düzeylerinin çalışma değerleri üzerinde kayda değer bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Solmaz’ın (2017) alıŐmasında, kuşakların çalışma değerlerindeki farklılık ve benzerliklerin neler olduğunun tespiti amaçlanmıŐtır. Hedef kitle olarak Akademik personelin yer aldığı çalışmada Solmaz (2017), bu araştırmanın aksine X ve Y kuşağı çalışma değerlerinin birbirinden farklı olduğunu göstermiştir.

Diğer bir ölçek olan iş yaşam dengesi leği sonuçlarını kuşaklar açısından değerlendirdiğimizde çalışma değerleri leği analizine benzer sonuçlar oluŐtuđunu söyleyebiliriz. ANOVA analizi sonuçlarına göre, kuşak farklılığının iş yaşam dengesine göre anlamlılık değerlerinin ‘‘iş – yaşam

uyumu”, “yaşamı ihmal etme”, “kendine zaman ayırma” ve “yaşamın işten ibaret olması” boyutlarında önemli bir fark oluşmamıştır. Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında ise yapılan t-test analizi kadınlar ve erkekler arasında iş yaşam dengesi ölçeği puanlarında kayda değer bir fark olmadığını göstermiştir.

Çalışanların gelir düzeyinin iş yaşam dengesine olan etkisini tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonuçlarında, iş yaşam dengesi ölçeğinin “yaşamı ihmal etme” alt boyutunda anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Farkın detaylandırılması için yapılan Post-Hoc analizinde düşük gelir seviyesindeki çalışanların özel hayatı ile iş hayatı arasında denge kuramadığı ve bu nedenle özel hayatlarında mutlu olamadığı ifade edilebilir.

Blumberga ve Feldmane (2017) yaptıkları çalışmada bu araştırmadan farklı olarak Bebek Patlaması kuşağını araştırmalara dahil etmiş ve bu kuşağın iş yaşam dengelerinden X ve Y kuşaklarına göre daha yüksek düzeyde memnuniyetsiz olduklarını saptamıştır. Özcan (2019) ise X ve Y kuşaklarını karşılaştırdığı çalışmada, her iki kuşaktan çalışanlarda da iş-aile dengesinin iş yaşamına olan etkisini pozitif yönde olduğu, fakat bu etkinin Y kuşağı için daha güçlü olduğunu belirlemiştir. İki araştırmadan farklı olarak yapılan bu çalışmada kuşaklar ve cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamış olmasına rağmen gelir düzeylerinin iş yaşam dengesini etkilediği görülmüştür.

Çalışma değerlerinin farklı kuşaklar üzerine yapılan karşılaştırmalı araştırmalara göre genellikle anlamlı bir farklılık gösterdiği görüşünün hâkim olmasına karşılık çalışmada kuşak değişkeninin bazı sorular dışında belirgin farklılıklar oluşturmadığı tespit edilmiştir. Benzer durum iş yaşam dengesi üzerine yapılan çalışmalarda da rastlanmaktadır. Aynı analizler gelir düzeyi değişkenlerine de uygulandığında benzer sonuçlara ulaşılmasına karşılık, cinsiyet değişkeninde önemli farklar saptanmıştır. İş Yaşam dengesi üzerine yaptığımız analizler de ise kuşak ve cinsiyet değişkenlerinde bir farklılığa ulaşılmamasına karşılık gelir düzeylerinin iş yaşam dengesine etkisi üzerine anlamlı farklılık saptanmıştır.

Çalışmanın yürütüldüğü enerji sektörü, günümüz iş dünyasında önemli bir paya sahiptir. Dağıtım, perakende ve üretim alanlarından oluşan enerji piyasası, mühendis ağırlıklı bir beyaz yaka profiline sahiptir. Sektörün kendi içinde yaşadığı rekabetin yanı sıra, savunma sanayi şirketlerinin de hızla büyümesi bu iki sektör arasında personel geçişlerinin oldukça yüksek sayıda gerçekleşmesine sebep olmaktadır. Bu durumun önüne geçmek isteyen enerji şirketleri insan kaynakları politikalarını gözden geçirmekte ve yenilikleri hızla şirketlerine uyarlamaya çalışmaktadırlar. Temel motivasyon kaynağı olan ücret artık yeterli bir değişken olmaktan uzakta görünmektedir.

Enerji sektörü, Y ve Z kuşağının iş hayatına girmesiyle birlikte çalışan beklentilerinin hızla değiştiği bir sektördür. Alanda yapılan birçok çalışmada bu durumu ispatlar niteliktedir. Şirketlerin insan kaynakları politikalarını bu kuşakların beklentilerini gözetenek oluşturması, iş gücü devir oranlarının düşürülmesi ve kurumsal aidiyet noktalarında daha güçlü olmalarını sağlayabilecektir.

Özellikle enerji sektöründe kadın iş gücünün iş hayatına dahil edilmesi de önemli bir konudur. Kadınların iş hayatına katılımı, toplumsal kalkınma için büyük bir potansiyele sahiptir. Ancak, yapılan araştırmalara göre Türkiye’de kadın istihdam oranı hala düşük seviyelerdedir (TUİK, 2019). Örneğin, 2019 yılında tarım dışı kadın istihdam oranı %24,2 olarak ölçülmüştür. Bu durum, kadınların iş hayatından uzak kalmasına ve istihdam fırsatlarının eşit dağılmamasına işaret etmektedir.

Bu bağlamda, enerji sektöründeki şirketlerin kadın istihdamını teşvik etmek için çeşitli adımlar atması gerekmektedir. Cinsiyet eşitliği politikalarının benimsenmesi, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesini destekleyen programların uygulanması ve çalışma ortamlarının kadınlara uygun hale getirilmesi gibi önlemler alınabilir. Ayrıca, kadınların iş hayatında yaşadıkları zorlukları ve beklentileri anlamak için yapılan araştırmalar da önemlidir. Bu araştırmalar, kadınların iş yaşamına katılımını artırmak ve iş hayatında daha iyi bir denge sağlamak için bilgi sağlayabilir.

Bu araştırmanın örneklemini bazı sınırlılıklar içermektedir. Çalışma Ankara ilinde faaliyetlerini sürdüren bir enerji firmasında yürütülmüştür. Araştırma örneklemini beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Bu sebeple ankete katılan kişiler benzer sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik sınıfları kapsamaktadır. Ankete yoğun olarak erkekler katılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu sınırlılıklar dikkate alınarak planlama yapılması önemlidir.

Literatür incelendiğinde çalışma değerleri ve iş yaşam dengesi olgularının X ve Y kuşaklarını üzerinden tartışıldığı araştırmaların sayısı oldukça fazla olmasına karşın Z kuşasının dahil edildiği çalışmaların sınırlı olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin, X ve Y kuşaklarının iş yaşamında esnek çalışma saatleri konusundaki tercihleri ve kariyer gelişimine verdikleri önem üzerine yapılan araştırmalar bu alanda örnek olarak gösterilebilir (Smith, 2017; Johnson, 2018). Ancak, Z kuşasının iş hayatına girişiyle birlikte bu kuşanın çalışma değerleri ve iş yaşam dengesi konularında daha az araştırma yapıldığı görülmektedir. Z kuşasının iş hayatında öğrenme fırsatlarına olan ilgisi veya iş/yaşam dengesini nasıl değerlendirdikleri gibi konular üzerine yapılan araştırmalar henüz yeterli düzeyde değildir. Bu durum, Z kuşasının iş dünyasına getirdiği yenilikçi bakış açısının ve beklentilerinin henüz tam olarak anlaşılamadığını göstermektedir. Bu nedenle, daha fazla araştırma yapılması ve Z kuşasının çalışma değerleri ve iş yaşam dengesi konularında daha fazla örnek sunması önemlidir. Bu şekilde, işverenler ve insan kaynakları yöneticileri Z kuşasının beklentilerini anlayabilir ve iş politikalarını bu kuşağa uygun şekilde şekillendirebilirler. Bu yönüyle bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı ve ileride yapılacak çalışmalara zemin hazırlayacağı düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

- Acılıoğlu, İ. (2015). *İş 'te Y Kuşası*. Ankara: Elma Yayın Evi.
- Albairaqdar, M. H. O. ve Doğanalp, B. (2020). *Y kuşasının kariyer yönelimi üzerine bir uygulama, Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4 (1), 52-86.
- Allison P. D., (2001), *Missing Data*, Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07–136, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blumberga, S. ve Feldmane, V. (2017). International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM. 493-499. doi: 10.5593/sgemsocial2017/32.
- Bulut, D. ve Kızıldağ, D. (2017). Gender discrimination and the effects on women human resources managers careers. *Journal of Management and Economics Research*, 15 (2), 81-102. Doi: 10.11611/yead.321237
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: a structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 379-389.
- Elizur, D. (1994). Gender and work values: a comparative analysis. *The Journal of Social Psychology*, 134 (2), 201-212.
- Fisher-McAuley, G., Stanton, J., Jolton, J. ve Gavin, J. (2003). Modelling the relationship between work life balance and organisational outcomes. Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial-Organisational Psychology. Orlando, 1-26.
- George, J. M. ve Gareth, J. (1997). Experiencing work: values, attitudes, and moods. *Human Relations*, 50 (4), 393-416.
- Guest, D. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41 (2), 255-279.
- İlhan, Ü. D. (2019) *Kuşaklar arası çalışma değerleri algısı ve örgüte duygusal bağlılık: x ve y kuşakları arasındaki farklılıklar üzerine bir araştırma*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Kane,S.(2019).GenerationY.http://legalcareers.about.com/od/practicetips/GenerationY.htm (Erişim Tarihi: 04.02.2022)
- Karagöz, Y. (2017). SPSS ve AMOS Uygulamalı *Nitel-Nicel Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayınevi.
- Kim, Y. G., Woo, E., and Nam, J. (2018) 'Sharing economy perspective on an integrative framework of the NAM and TPB', *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 72, pp. 109-117.
- Kuran, E. (2018). *Telgrafta Tablete: Türkiye'nin 5 Kuşasına Bakış*. Destek Yayınları.

- Lissitsa, S. ve Kol, O. (2016). Generation X vs. Generation Y – A Decade of Online Shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 31: 304-312
- Lyons, D. (2003). *An exploration of generational values in life and at work*. Basılmamış doktora tezi, Carleton Üniversitesi, Ottawa.
- Lyons, S. T., Higgins, C. A. ve Duxbury, L. (2010). Work values: development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 969-1002.
- Özcan, A.H. (2019). *Kuşaklara göre iş tatmini, tükenmişlik ve iş yaşam dengesi*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Parker, C. C. (2007). *Generational differences in work life balance attitudes*. The State University of New York.
- Prawitasari, G. (2018). The influence of generations on career choice (Social cognitive career theory). *Konselor*, 7 (1), 15-2. Doi: 10.24036/02018718464-0-00
- Reeves, T. C. ve Oh, E. J. (2007). *Generation Differences*. Spector, J. M, Merrill, M. D., Van Merriënboer, J. J. G. ve Driscoll, M. (Eds.) In *Handbook of research on educational communications and technology* (295-303)
- Smola, K. ve Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382. Doi: 10.1002/job.147
- Solmaz, B (2017). *Kuşaklar ve çalışma değerleri : X ve Y kuşağı akademik personelinin çalışma değerlerine bakışı*, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tabachnick B. G., & Fidell L. S, (2013), *Using multivariate statistics*, 6th edn, Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The journal of individual Psychology*, 71(2), 103-113.
- Twenge, J. M., Stacy M. C., Brian J. H.ve Charles E. L. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36 (5), 1117-1142.
- Twenge, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 201-210
- Usmani, S., Asif, M. H., Mahmood, M.Z., Khan, M.Y. ve Burhan, M. (2019). Generation X and Y: Impact of work attitudes and work values on employee performance. *Journal of Management and Research*, 6 (2).
- Yılmaz, B. (2020). Çalışma hayatında Z kuşağı. *İktisat Literatürüne Teorik ve Ampirik Katkılar*, 117-147.

Research Article

X, Y, Z Kuşakları Perspektifinden Çalışma Değerleri ve İş-Yaşam Dengesi

Working Values and Work-Life Balance From The Perspective of Generations X, Y, Z

<p>Gökhan AYTAÇ Atılım Üniversitesi, İşletme Fakültesi aytac.gokhan@student.atilim.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-2981-4617</p>	<p>Ceyhan ÇİĞDEMOĞLU Doç.Dr., Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi ceyhan.cigdemoglu@atilim.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-5389-5790</p>	<p>Ayşe Aslı YILMAZ Dr., Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi asli.yilmaz@atilim.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-1784-7307</p>	<p>Şule TUZLUKAYA, Doç. Dr., Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi sule.tuzlukaya@atilim.edu.tr https://orcid.org/0000-00018244-6396</p>
--	---	--	--

Extensive Summary

Generational differences can be shaped by various factors such as technological, social, economic, and cultural changes. When viewed from the perspectives of the X, Y, and Z generations, the relationship between work values and work-life balance stands out. Therefore, this research examines the relationship between generational differences, work-life balance, and work values. In this regard, the differences and similarities in work-life balance and work values are explored among the X generation, who are managers in the workplace, the Y generation, who are young managers and professionals, and the Z generation, who are just starting their careers. This study is the first of its kind in the literature. The study was designed as a cross-sectional survey model, which is a quantitative research design. A sample of 343 participants was included in the study using convenience sampling strategy. The findings reveal that although no statistically significant difference was found in terms of generational differences and income level variable from the perspective of work values, it is observed that gender influences work values. After the application of the work-life balance scale, it was determined that only income level creates a significant difference among the variables.

Technological advancements and globalization lead to notable changes in the workforce. The workforce consists of experienced employees and young employees who require relatively more management and guidance. Generational diversity, especially referring to Baby Boomers, Generation X, Generation Y, and Generation Z, influences the culture and work style of organizations while also enhancing their intellectual capital (Usmani et al., 2019). Generational differences refer to the distinct characteristics, beliefs, attitudes, and behaviors existing among people born in different periods or generations. These differences can be shaped by various factors such as technological, social, economic, and cultural changes. Generations emerge with different experiences, challenges, and opportunities that influence their values, priorities, and expectations. Understanding intergenerational differences can be highly valuable in the workplace and other environments where individuals from different age groups interact. It can help individuals recognize and appreciate each other's perspectives, improve communication, and foster a more inclusive and collaborative environment.

When it comes to generations, the X generation relies on personal achievements based on the balance between freedom, career, and family. The Y generation, on the other hand, tends to choose careers that offer work freedom and creativity opportunities by utilizing high technology. With the entry of the Y generation into the workforce, it has become necessary for businesses to develop current approaches to understand generational differences in their human resource practices (Bulut & Kızıldağ, 2017). The Z

generation, in addition to tending to choose careers that offer them freedom and creativity, also expects feedback from experienced individuals (Prawitasari, 2018). With the inclusion of the Z generation in the working life, it will become necessary to acknowledge intergenerational differences in the future and make changes according to the expectations of different generations (Yılmaz, 2020). At this point, it is predicted that businesses that have a good understanding of the Y and Z generations, which will be the largest generations in the future workforce, and accordingly regulate all working conditions, will have an advantage in terms of long-term employment, motivation, and competitiveness.

When reviewing the literature on the subject, it is observed that there have been numerous studies on work values and work-life balance, but studies specifically focusing on the X, Y, and Z generations are relatively scarce. In this respect, it is believed that this research will contribute to the relevant literature. The study aims to identify the differences in work-life balance and work values among generations, particularly highlighting the differences between the Z generation and the Y and X generations regarding these two factors.

Demographic variables were included in this study, and data on participants' demographic information were collected without obtaining identity information. Subsequently, the "Work Values Scale" developed by Lyons, Higgins, and Duxbury (2010) and the "Work-Life Balance" scale developed by Apaydin et al. (2011) were used to conduct the research. Data were collected by using the "Google Form" tool, which was digitally transmitted to individuals. It was assumed that the selected sample from the workforce was already familiar with online surveys. According to Kim et al. (2018), surveys of this kind do not contain more negativity in terms of self-selection bias compared to other non-probability sampling strategies.

The purpose of the scale is to measure the work values that employees hold. This scale, consisting of twenty-five items, has four subscales: "Instrumental values," "Intrinsic values," "social/altruistic values," and "prestige values." Instrumental values include values such as fairness, supportive leadership, recognition, salary, and job security. In terms of the values it encompasses, intrinsic values can be considered as values such as creativity, using one's abilities, finding the job interesting, and freedom, while social/altruistic values can be considered as contributing to society, helping people, and moral values. Finally, prestige values encompass influence, power, and authority. Although the Turkish translation of the work scale developed by Lyons et al. (2010) is based on the study "Work Values and Organizational Commitment: A Study on X and Y Generation Blue-Collar Workers" by İlhan et al. (2019), the scale has been finalized with the contributions of expert faculty members in the field.

This research examines the differences and similarities in work-life balance and work values among the X, Y, and Z generations. In line with this objective, the differences and similarities in work-life balance and work values between the X generation, which represents experienced employees in the workforce, the Y generation, which consists of new managers and professionals, and the Z generation, which is entering the workforce, are highlighted.

The analysis results aimed to determine the impact of employees' income level on work-life balance revealed a significant difference in the "neglecting personal life" subscale of the work-life balance scale. In the Post-Hoc analysis conducted to clarify the difference, it can be stated that employees with low income levels struggle to achieve a balance between their personal and work lives and, as a result, may not be happy in their personal lives.

Contrary to the prevailing view in the literature, which suggests that work values generally exhibit significant differences based on comparative studies conducted on different generations, our study found that the generational variable did not create significant differences except for some questions. A similar situation is observed in studies on work-life balance. When the same analyses were applied to income level variables, similar results were obtained, but significant differences were found in the gender variable. In our analyses on work-life balance, no difference was found in terms of generational and gender variables, but significant differences were observed regarding the impact of income levels on work-life balance.

The energy sector, in which the study was conducted, holds a significant share in today's business world. The energy market, consisting of distribution, retail, and production sectors, has a predominantly white-collar profile with a focus on engineering. In addition to the competition within the sector, the rapid

growth of defense industry companies leads to a high number of personnel transitions between these two sectors. Energy companies aiming to overcome this situation review their human resources policies and try to adapt innovations to their companies rapidly. Salary, which is a fundamental source of motivation, no longer seems to be a sufficient variable.

The expectations of employees are rapidly changing with the entry of Generation Y and Generation Z into the workforce. Many studies in the field provide evidence for this phenomenon. Companies can reduce employee turnover rates and strengthen their corporate loyalty by developing their human resources policies based on the expectations of these generations. Although the inclusion of women in the workforce is one of the most important issues for societal development, research shows that this ratio has not shown a significant increase in Turkey (TUIK, 2019). According to studies, the non-agricultural female employment rate in Turkey was measured as 24.2% in 2019 (TUIK, 2019). The research findings revealed significant differences in work values and work-life balance among women. These results can provide valuable insights into both women's disengagement from the workforce and the perspectives of women who are already in the workforce. The sample of this research has certain limitations. The study was conducted in an energy company operating in Ankara, Turkey. The sample consists of white-collar workers, therefore the survey participants represent similar socio-cultural and socio-economic classes. The survey had a higher participation rate from men. It is important to consider these limitations in future studies and plan accordingly. Upon reviewing the literature, it can be observed that there is a considerable number of studies discussing work values and work-life balance in relation to Generation X and Generation Y, while studies that include Generation Z are limited. Therefore, this research is expected to contribute to the literature and provide a foundation for future studies.