

Mesleki Gelecek Zaman Beklentisi¹

Coşkun Akça²

İrfan Çağlar³

Özet

Örgütsel davranış literatüründe, belirli zaman ufuklarını tanımlayan zaman beklentisi kavramına artan bir ilgi gözlemlenmektedir. Bireylerin yaşamlarında ve kariyerlerinde karar vermeleri, yalnızca şu anda olup bitenlere değil, aynı zamanda bireyin geçmişe dair ne hissettiğine ve geleceğe dair umutlarına da bağlıdır. Bununla birlikte, zaman algısı ve kariyer kararı verme söz konusu olduğunda mesleki psikoloji özellikle gelecek zaman beklentisine odaklanmıştır. Sosyo-duygusal seçicilik teorisinde temel bir yapı olan gelecek zaman beklentisi bireylerin hayatta kalan zamanları ve fırsatlar hakkındaki algılarını ifade eder. Yaşam boyu gelişim literatüründeki gelecek zaman perspektifi üzerine yapılan araştırmalardan esinlenerek mesleki gelecek zaman beklentisi kavramı ortaya çıkmıştır. Mesleki gelecek zaman beklentisi çalışanların istihdam bağlamında geleceklerine ilişkin algılarını ifade eder. Son on yılda birkaç nicel çalışmanın iş bağlamında genel gelecek zaman beklentisi ve mesleki gelecek zaman beklentisinin öncüllerini ve sonuçlarını araştırdığı görülmektedir. Araştırmaların sonuçları, yaşla olan güçlü negatif ilişkisine ek olarak, mesleki gelecek zaman beklentisinin diğer bireysel (örneğin kişilik özellikleri) ve bağlamsal değişkenlerle (örneğin iş özellikleri) de ilişkili olduğunu göstermektedir. Dahası, mesleki gelecek zaman beklentisinin motivasyonel, davranışsal ve mesleki refah sonuçların yanı sıra bireysel ve bağlamsal öncüllerin ilişkilerine aracılık ettiği ve düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu çalışma iş organizasyonlarında mesleki gelecek zaman beklentisini araştırmıştır. Çalışmanın örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi bilgi tabanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. Giriş

Hayattaki başarılar sınırlı bir süre içinde gerçekleştirilmelidir. Becerilerin, bilginin ve yüksek uzmanlık düzeylerinin edinilmesi dikkate alındığında bu

1 Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden üretilmiştir.

2 Öğr. Gör. Dr., Kastamonu Üniversitesi, Tosya MYO, coskunakca@kastamonu.edu.tr, Orcid: 0000-0003-3020-6694

3 Prof. Dr., Hitit Üniversitesi, İ.İ.B.F., irfancaglar@hitit.edu.tr, Orcid: 0000-0002-3920-8533

durum oldukça fazla zaman almaktadır (Ericsson ve Charness, 1994). Bir alandan diğerine etkili bir şekilde geçme yeteneği ciddi bir şekilde sınırlıdır. Fries'e (1983) göre kişinin hayatını sürdürebilmesi için gereken sürenin ciddi sınırları vardır. Bu nedenle zaman konusu araştırmacıların ve uygulayıcıların sürekli ilgisini çekmektedir. Zamanın nasıl yönetileceği sorunu 1950'ler ve 1960'larda tartışılmış ve bazı araştırmacılar tarafından mesleğe ilişkin zaman sorunlarının nasıl ele alınacağı konusunda yöntemler önerilmeye başlanmıştır (örneğin, Drucker, 1967; Mackenzie, 1972).

Mesleğe ilişkin zaman konusunu açıklamaya çalışan kavramlardan biri de son yıllarda ortaya çıkan mesleki gelecek zaman beklentisi kavramıdır. Mesleki gelecek zaman beklentisi bir kişinin gelecek zamanını mesleki bağlamda algılaması olarak belirtilmektedir. Mesleki gelecek zaman beklentisi insanların mesleki geleceklerinde kalan zamanı ve ne kadar fırsat algıladıklarını yansıtmaktadır. Çalışanların mesleki gelecek zaman beklentilerinin yüksek olması örgütsel açıdan avantaj sağlarken, mesleki gelecek zaman beklentilerinin düşük olması durumunda ise örgütsel açıdan dezavantajlara yol açmaktadır. Yüksek mesleki gelecek zaman beklentisi örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi istenen davranışları artırırken (Park ve Jung, 2015; Akkermans vd., 2016; Weikamp ve Göritz, 2016; Korff vd., 2016; Zacher ve Yang, 2016; Profili vd., 2017; Rudolph vd., 2018); olumsuz bir mesleki gelecek zaman algısı sinik çalışanlara, tükenmişliğe, yüksek personel devir hızına ve çalışanlarda işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen davranışlara (Bal vd., 2015; Barbieri vd., 2015; Kozik vd., 2015; Ho ve Yeung, 2016; Henry vd., 2017; Henry ve Desmette, 2018) yol açmaktadır.

Sosyo-duygusal seçicilik teorisi (SST; Carstensen, 2006) değişen bir “zamansal ufku” motivasyonel sonuçlarına odaklanmaktadır. SST, bireylerin gelecekle ilgili sınırlı veya açık uçlu olarak algılarına göre hedef seçeceğini varsaymaktadır (Lang ve Carstensen, 2002). Buna göre gelecek zaman beklentisi, “bireyin yaşamak için kalan zamanına ve/veya o zamandaki mevcut fırsatlara ve hedeflere ilişkin algıları” olarak tanımlanmaktadır (Lang ve Carstensen, 2002). Gelecekte meydana gelebilecek olaylara açık uçlu bir odaklanma, gelecekte yeni hedefler, planlar ve olasılıklarla dolu uzun bir zamana sahip olduğu inançlarını ifade eder. Sınırlamalara (kapalı uçlu) odaklanma ise kişinin kısıtlamalar ve sınırlı olasılıklarla karakterize edilmiş kısa bir gelecek zaman inancı anlamına gelir (Zacher ve De Lange, 2011). Bu açık uçlu ve sınırlı perspektif, gelecek zaman beklentisinin hem fırsat hem de zaman boyutunu kapsamaktadır. Bu nedenle çalışanlar zamanlarının tükenmesine rağmen geleceklerinin fırsatlarla dolu olduğunu algılayabilirler (Akkermans,

2016). Yaşam boyu sürdürülebilir kariyer bir kişinin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayan ve bireyin fırsatlarına ve çevresinin kısıtlamalarına uyan bir kariyer yolunu ifade eder (Zaniboni vd., 2015).

Bu bölümde, mesleki gelecek zaman beklentisinin daha iyi anlaşılması için öncelikle zaman beklentisi kavramından bahsedilmiş daha sonra metabilişsel süreçler, gelecek zaman beklentisi kavramı, mesleki gelecek zaman beklentisi kavramı, öncülleri ve sonuçlarından bahsedilerek mesleki gelecek zaman beklentisinin önemi vurgulanmış ve yöneticiler ve çalışanlar için önerilerde bulunulmuştur.

2. Zaman Beklentisi

Zaman beklentisi kariyer teorilerinin erken gelişiminde birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır (Jia vd., 2022). Zaman beklentisi bireyler arasında ve farklı koşullarda önemli ölçüde farklılık gösterebilen zamanın akışı veya algılanan olayların süresinin öznel deneyimidir (Exactlywhatistime, 2019). Zaman beklentisi insana özgüdür ve kişiden kişiye değişkenlik gösterebildiği gibi, aynı kişinin farklı koşullarda farklı zaman beklentisi olabilmektedir. Zaman beklentisi kişilerin davranışına etki etmektedir. Lewin (1942) zaman beklentisi teorisi hakkında fikirler sunan ilk araştırmacılardan biridir. Zaman beklentisi bir bireyin belirli bir zamanda var olan psikolojik geçmiş ve geleceğe yöneliminin bir parçası olarak kabul edilir. Lewin'e göre, şimdiki zaman yönelimi anlık olaylara odaklanırken, gelecek zaman yönelimi daha uzak hedeflerle ilişki kurma eğilimi ile şekillenmektedir. Yazar ayrıca zamanın psikolojik koşullar üzerindeki etkisini vurgulayarak zamansal yönelimdeki farklılıkların ve önyargıların bireyin sosyal geçmişinden ve motivasyon süreçlerinden etkilendiğini belirtmektedir. Eylemler, duygular ve her bireyin morali toplam zaman perspektifine bağlıdır (Lewin, 1942).

Zaman beklentisi insanların nasıl karar verdiğini anlamak için potansiyel olarak faydalı bir yol sağlar. Özellikle, Zimbardo ve arkadaşları 40 yılı aşkın bir süredir insanların zaman beklentilerine dayanarak kararlar aldıklarını belirtmektedir:

- Geçmiş güçlü bir yönelime sahip insanlar kararlarını ve eylemlerini mevcut deneyimlerden ziyade anılara dayandırır.
- Şimdiki zamanda güçlü bir yönelime sahip insanlar, fiziksel ve sosyal ortamlarında olup bitenlere cevap veren kararlar alırlar.
- Gelecekteki yönelimi güçlü olan kişiler kararlarını gelecek senaryolarının beklentilerine dayandırır (Zimbardo vd., 2017).

Zaman perspektiflerindeki farklılıklar, insanların daha kısa veya daha uzun zaman beklentilerine göre mevcut davranışlarını ve bireysel karar alırken düşüncelerini etkileyebilir (Wiberg vd., 2017). Bireylerin şimdiki zaman perspektiflerini gelecek zaman perspektifleriyle birlikte ele almaması yanlış kararlara yol açabilir (Acee vd., 2023). Zaman beklentisi geçmiş ve gelecek zaman arasında bir köprü görevi görür. Geçmişle ilgili deneyimlerden yola çıkarak ve günümüz şartlarını değerlendirerek gelecekle ilgili tahminler yapılır.

Sonuç olarak daha sağlıklı yaşam, daha iyi kariyer ve daha iyi kararlar verebilmek için zaman perspektiflerinin birine odaklanmak yerine, geçmiş, şimdiki ve gelecek zamanın hepsini dengeli olarak değerlendirmek gerekmektedir.

2.1. Metabilîşsel Süreçlerin Zaman Perspektifindeki Rolü

Son 40 yılda metabilîş kavramı hem psikolojik teoride hem de araştırmalarda önemli bir rol üstlenmiştir. İnsanların kendi bilişsel süreçlerinin farkına varabilecekleri gözlemi başlangıçta Flavell (1979) tarafından gelişimsel ve eğitimsel bağlamlarda yapılmıştır. Yapının artan popüleritesi nöropsikoloji (Shimamura, 2000), klinik (Cooper vd., 2007) ve sosyal psikoloji (Lories vd., 1998) dâhil olmak üzere çeşitli psikoloji bilim alanlarını temsil eden bilim insanlarının dikkatini çekmiştir. Doğal olarak üst bilişin teorik ve deneysel yönüyle ilgilenen temel alan bilişsel psikolojidir. Burada anahtar rol; meta bellek (Nelson ve Narens, 1990, 1994), yürütücü işlevler (Fernandez vd., 2000) ve öz denetimdir (Salonen vd., 2005).

Zaman perspektifi zihinsel zaman yolculukları yapma konusunda eşsiz insan kabiliyeti ile ilişkili olarak güçlü bir bilişsel süreç bileşenine sahiptir (Suddendorf ve Corballis, 2007). Belirli zaman perspektiflerini kullanma eğilimlerindeki bireysel farklılıklar da çeşitli bilişsel yetenek türleri ile ilişkilidir (Stolarski vd., 2011). Daha önce de belirtildiği gibi, dengeli zaman perspektifi kavramı aynı zamanda yarı-bilişsel bir yetenek olarak tanımlanmıştır.

Flavell'e (1979) göre metabilîşsellik, bilişsel girişimlerin izlenmesi ve kontrolüne ilişkin süreçler hakkında bilgi ve biliş olarak tanımlanmaktadır. Nelson'a (1994) göre metabilîşsellik, kendi kendini bilme ve kendi bilişini kendi kendine kontrol etme olarak tanımlanır ve aynı zamanda kişinin zihinsel durumları ve içsel gerçeklik bilgisini içeren öz bilincin bir parçası olarak kabul edilir. Literatürde yer alan diğer adıyla üstbiliş kavramı çeşitli teorik modeller içinde birçok farklı şekilde işlevselleştirilmiştir (Tarricone, 2011). Başlangıçtaki zamansal üstbiliş konsepti daha sonradan üç bileşene ayrılmaktadır. Üstbilişin üç bileşeni olan üstbilişsel bilgi, üstbilişsel deneyimler ve

üstbilişsel stratejiler olarak Flavell (1979) tarafından onaylanan klasik ve tanımlanmış modele dayanmaktadır (Efklides, 2008).

Üstbilişsel bilgi, bireyin bilişsel süreçleri ile görevler, hedefler, eylemler, stratejiler ve deneyimler hakkındaki bilgilere atıfta bulunan deklaratif bilgi olarak tanımlanır. Deklaratif bilgi bireyin bilincinde olduğu, başkalarına anlatabildiği, ifade edebildiği ve bildirebildiği bilgileri içermektedir. Kişinin hayatı boyunca yaşadığı tüm olayları, öğrendiği bilgileri ve gerçekleri kapsamaktadır. (Flavell, 1987). Genel bir bakış açısına göre üstbilişsel bilgi, gelecekteki durumlarla başarılı bir şekilde başa çıkmak için yararlı olan bilgilerin farkındalığı olarak düşünülebilir.

Üstbilişsel deneyim, bir bireyin bilişsel süreçler veya görevler sırasında ortaya çıkan duyguların bilincinde olduğu herhangi bir durumdur (Flavell, 1987). Üstbilişsel deneyimler, açık/bilinçli veya örtük/bilinçsiz bilişsel faaliyetlerle ilişkili olarak üstbilişsel yargı ve üstbilişsel duygular olmak üzere iki şekilde olabilir (Koriat, 2007). Üstbilişsel deneyimlerin yaygın örnekleri arasında öğrenme veya görev performansı bağlamında zorluk hissi ve bellek süreçlerinde bilme hissi yer alır.

Üstbilişsel stratejiler, “bilişin kontrol altına alınması için stratejilerin kasıtlı kullanımı yani prosedürel bilgi” olarak tanımlanır ve genellikle beceri olarak ele alınır (Efklides, 2008). Dolayısıyla üstbilişin bu yönü, üstbilişsel bilgiyi uygun zamanda kullanma becerisiyle ifade edilir. Metabilişsel stratejiler açıkça bazı ayırt edici özelliklere sahip olsa da Flavell (1979) metabilişsel stratejilerin metabilişsel bilginin bir parçası veya çeşidi olabileceğini belirtmektedir.

3. Gelecek Zaman Beklentisi

Gelecek zaman beklentisinin kavramsallaştırılması, insan motivasyonu ve davranışının hem teorik hem de deneysel olarak inceleyen araştırmacılar için büyük ilgi kaynağı olmuştur. Gelecek zaman beklentisi çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Gjesme (1983), gelecek zaman beklentisini kişilik özelliği, deneysel manipülasyonların getirdiği bir duygu veya gelecekteki hedeflerin değeri olarak düşünülebileceğini belirtmektedir. Rakowski (1979), gelecek zaman beklentisini geçmiş ve şimdiki algılarla ilişkilendirmiştir. Zaman beklentisinin geçmişle ilgili anılar, şimdiyle ilgili endişeler ve gelecekle ilgili beklentilerden oluştuğunu öne sürmektedir. Nuttin ve Lens (1985) gelecek zaman beklentisini öğrenme, niyet, davranış ve motivasyonu birbirine bağlayan bilişsel bir mekanizma olarak tanımlamaktadır.

Gelecek zaman beklentisi kavramı bireylerin geleceklerinde ne kadar zamana sahip olduklarını ve o zamanı nasıl algıladıklarını açıklar (Cate ve John, 2007). Carstensen (2006) ve Cate ve John (2007) tarafından kavramsallaştırılan gelecek zaman beklentisi kavramı zamanla değişen esnek, bilişsel-motivasyonel ve yaşa bağlı bir yapıdır. Cate ve John (2007) gelecek zaman beklentisini fırsatlara ve sınırlamalara odaklanma şeklinde iki nitel boyutta sınıflandırmıştır. Fırsatlara odaklanan bireyler geleceklerini olumlu bir şekilde algırlar. Kalan yaşam sürelerinde hala takip edebilecekleri seçenekler, planlar ve hedefler üzerinde yoğunlaşırlar. Buna karşılık, sınırlamalara güçlü bir şekilde odaklanan bireyler geleceklerini olumsuz bir şekilde algırlar ve kariyerlerinin sonuna geldiklerini düşünürler (Zacher ve Frese, 2009).

Hesketh ve arkadaşları (1998), işsiz bireylerin iş buluncaya kadar geçen sürede zaman algısının ne kadar farklılaştıklarını ve iş bekleme süresini nasıl geçirdiklerinin inceleyen bir çalışma yürütmüşlerdir. İşlerin teşvikleri ve faydaları bir dizi deney boyunca sistematik olarak değiştirilmiştir. Araştırmacılar bir bireyin daha erken bulunabilecek ama zevkli olmayan bir iş fırsatını mı yoksa zevkli olacak ama daha geç sürede bulunacak bir iş fırsatını mı tercih edeceğini, kişinin kaygıları ve yaşlarına göre işsiz bekleme sürelerinin nasıl doldurulduğunun fonksiyonel olarak değiştiğini bulgulamışlardır. Zamana ilişkin algı ve tutumların istihdam alanında önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Seijts (1998) çalışmasında, gelecek zaman beklentisi ve iş motivasyonunun incelenmesinde, geleceğe dair net bir anlayışa sahip olmanın, çalışanların işlerinde ve kariyer planlamalarında motive olabilmeleri için çok önemli olduğunu savunmuştur. Yazar, kariyer planlamasında gelecek zaman beklentisinin oynadığı önemli rolü vurgulayarak, kariyer ve gelecek zaman beklentisiyle ilgili daha fazla çalışmaya gereksinim duyulduğunu belirtmektedir. Literatürdeki bu boşluğu gidermek için Zacher ve Frese (2009) gelecek zaman beklentisini mesleki bağlama uyarlamışlardır.

4. Mesleki Gelecek Zaman Beklentisi

Gelecek zaman beklentisini mesleki bağlama uyarlayan Zacher ve Frese (2009), “Mesleki Gelecek Zaman Beklentisi” (MGZB) kavramını üretmişlerdir. Araştırmacılar mesleki gelecek zaman beklentisini, çalışanların kariyerlerinde kalan süre ve fırsatlara odaklanma konusundaki algıları olarak tanımlamaktadır. Bir yandan işyerinde fırsatlara odaklanma bireyin mesleki geleceğinde onu bekleyen fırsatlar hakkındaki algılarına işaret ederken öte yandan işte kalan süre, bireyin mesleki geleceğinin bitmesine ne kadar süre kaldığına dair algısını ifade eder (Henry ve Desmette, 2018). MGZB, bir

kişinin gelecek zamanını iş bağlamında algılaması olarak tanımlanır. İlk boyut fırsatlara odaklanma çalışma ortamında kişi için hala mevcut olan hedef, fırsat ve olasılık algılarını içerir. İkinci boyut, algılanan kalan süre bireylerin çalışma hayatlarından ayrılmadan önce iş veya istihdam ortamında ne kadar süre kaldığına dair inancını içerir (Topa ve Zacher, 2018).

Teorik çerçeveye bağlı olarak, gelecek zaman beklentisi istikrarlı bir eğilimsel özellik, esnek bir bilişsel yapı veya motivasyon değişkeni olarak düşünülebilir (Seijts, 1998). Gelecek zaman beklentisinin kavramsallaştırılması yapıyı çalışanların duyuşsal algıları ve inançları olarak tanımlayan sosyo-duygusal seçicilik teorisi perspektifinden kaynaklanmaktadır. Daha spesifik olarak, Zacher ve Frese'nin (2009) mesleki gelecek beklentisi kavramı sosyo-duygusal seçicilik teorisindeki gelecek zaman beklentisi kavramlarına dayalı olarak kullanılmaktadır.

Sosyo-duygusal seçicilik teorisi, insanların kalan zamanlarını artan yaşla birlikte sınırlı olarak algıladıklarını ve gelecek zaman beklentisindeki bu değişikliğin biliş, duygu, motivasyon ve davranışlarını etkilediğini gösteren yaşam boyu bir gelişim teorisidir (Carstensen, 2006). Algılanan kalan zaman boyutu son zamanlarda öğrenme hedef yönelimi ile öğrenme ve gelişmeye yönelik tutumla ilişkilendirilmiştir (Kooij ve Zacher, 2016). Algılanan kalan zaman bireyin işten çıkmadan önce mesleki ve istihdam bağlamında ne kadar zamanı kaldığına dair inancını içerir (Zacher, 2013). SST, insanların hayatta kalan sürelerinin farkında olduklarını ve zamanın algılanan sınırlarının yaşamın duygusal olarak anlamlı yönlerini doğrudan etkilediğini belirtmektedir (Lang ve Carstensen, 2002). Carstensen ve arkadaşlarına (2003) göre zaman beklentisinde yaş farklılıkları vardır. Yetişkinler yaşlandıkça zamanın daha hızlı geçtiği duygusuna kapılırlar (Kennedy vd., 2001).

Lang ve Carstensen (2002) yetişkinler arasında 20 ila 90 yaş arasındaki insanlar üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, daha yaşlı olanlar gençlere oranla daha sağlıklı olsa bile, algıladıkları mesleki kalan süre açısından genç kişilerden daha sınırlı bir geleceğe sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Fung ve arkadaşlarına (2001) göre daha yaşlı çalışanların, zamanın tükenmekte olduğunu hissetme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve gelecekteki seçeneklerinde daha fazla kısıtlama algıladıklarını belirtmektedirler. Bu bağlamda Zacher ve Frese (2009), yaş ve kalan zaman arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Fırsatlara odaklanma boyutu ise çalışanların gelecekteki kişisel çalışmalarında ne kadar yeni hedef, seçenek ve ihtimallere sahip olabileceklerine olan inançlarını ifade etmektedir (Cate ve John, 2007). Başka bir deyişle fırsatlara

odaklanma, bireylerin gelecekte öngörülen yeni işle ilgili hedefler, olasılıklar ve fırsatlar hakkındaki algılarını ifade eder. Fırsat, organizasyon alanındaki alternatif işlerin mevcudiyeti olarak tanımlanmaktadır (Bateman ve Strasser, 1984). Hulin ve diğerleri (1985), işgücü piyasalarının çalışanların işten ayrılma kararındaki rolünü araştırmıştır. İşgücü piyasasındaki iş mevcudiyeti ile bireyin iş becerileri arasındaki ilişkinin, işi bırakmaya yönelik davranışsal niyetleri (işten ayrılmayı düşünme, iş arama vb.) etkileyebileceğini belirtmiştir.

4.1. Mesleki Gelecek Zaman Beklentisinin Öncülleri

Sistemantik incelemeler sonucunda mesleki gelecek zaman beklentisinin bireysel ve bağlamsal öncüllerden etkilendiği görülmektedir (Henry vd., 2017). Öznel sağlık, iyimserlik dışadönüklük, vicdanlılık ve proaktif kişilik gibi kişilik değişkenlerinin işyerinde mesleki gelecek zaman beklentisini etkilediği görülmektedir. Örneğin Zacher (2013), proaktif kişilik ve iş arama yoğunluğu arasındaki ilişki üzerinde yaşın rolünü açıklamak için mesleki gelecek zaman beklentisinin aracılık etkisini araştırdığı çalışmada proaktif kişilik ile fırsatlara odaklanma ve işte kalan süre arasında pozitif korelasyonlar tespit etmiştir. Beş büyük kişilik özelliklerini kontrol eden Zacher ve Frese (2009) sadece vicdanlılığın iş fırsatlarına odaklanma ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşırken; Cate ve John (2007) vicdanlılık ve fırsatlara genel odaklanma arasında pozitif bir ilişki elde etmişlerdir. Zacher ve Frese (2009) vicdanlı çalışanların mevcut görev ve hedeflerine daha fazla odaklanabilmeleriyle bu sonuçları açıklarken, Cate ve John (2007) vicdanlılığın bireylerin gelecekteki fırsatları planlamasına ve değerlendirmesine yardımcı olduğunu savunmaktadır. Bu çelişkili bulgular gelecekteki çalışmaların kişilik ve MGZB arasındaki ilişkileri daha iyi anlamak için potansiyel etkilerini dikkate alınmasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Henry vd., 2017).

Durumsal kaynak olarak algılanan iş özelliklerinin çalışanların işyerinde mesleki gelecek zaman beklentisini etkilediği tespit edilmiştir (örn. Zacher vd., 2010). Zaniboni ve arkadaşları (2013), artan görev çeşitliliğinin yaşlı çalışanlara kıyasla genç çalışanlar arasında tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri üzerinde daha güçlü olumsuz etkileri olduğunu, artan beceri çeşitliliğinin ise genç çalışanlara göre yaşlı çalışanlar arasında daha düşük işten ayrılma niyetlerine yol açtığını tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar sosyo-duygusal seçicilik teorisinin tahminleriyle tutarlıdır. Bir yandan, görev çeşitliliği daha genç çalışanlar için gelecekteki kariyer olanaklarında önem teşkil edecek işle ilgili bilgileri artırmaktadır. Öte yandan, beceri çeşitliliği, işle ilgili duygusal düzenlemelerin artırılmasına ve günümüzde yaşlı çalışanlar için en önemli olan tatmin edici deneyimlerin artmasına olanak sağlar (Zaniboni vd., 2013). Bu

temelde gelecekteki çalışmalarda görev ve beceri çeşitliliğinin tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde mesleki gelecek zaman beklentisinin düzenleyici rolü incelenebilir.

4.2. Mesleki Gelecek Zaman Beklentisinin Sonuçları

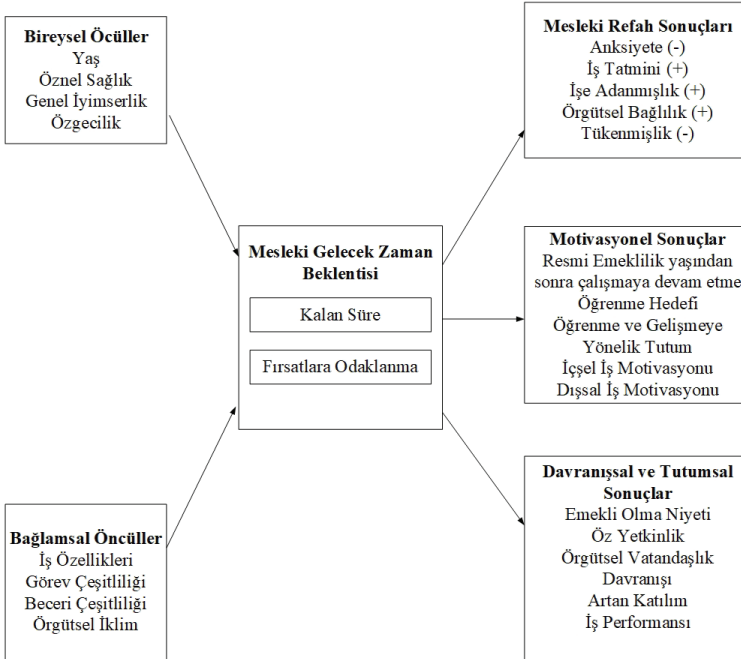
Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde mesleki gelecek zaman beklentisinin mesleki refah, motivasyon ve davranış ve tutumlar üzerinde olumlu sonuçları olduğu görülmektedir. Mesleki gelecek zaman beklentisi üzerine yapılan araştırmalar çalışanların tutumları, duygusal bağlılık ve işe adanmışlık gibi mesleki refah üzerindeki sonuçlarına odaklanmıştır. Bununla birlikte, MGZB ve psikolojik sağlık arasındaki ilişki de incelenmiştir. Örneğin, Kozik ve arkadaşları (2015), MGZB'nin boyutlarından fırsatlara odaklanmanın daha az depresif belirtiler ve daha yüksek moral ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Xanthopoulou ve arkadaşları (2007), tarafından genişletilmiş “İş Talepleri-Kaynakları Modeli” kişisel kaynakların oynadığı rolü dikkate alan uygun bir teorik çerçevedir. Bu perspektiften bakıldığında, MGZB'nin boyutlarından fırsatlara odaklanmanın, işe adanmışlık gibi psikolojik bir zihinsel durumla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu; algılanan kısıtlı sürenin ise tükenmişliği artırarak sağlıkla olumsuz ilişki içinde olduğu görülmektedir (Henry vd., 2017). Diğer araştırmalar, mesleki gelecek zaman beklentisinin daha az anksiyete (Ho ve Yeung, 2016) veya artan iş tatmini (Weikamp ve Görirtz, 2016) ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Başka bir deyişle, işyerinde açık uçlu bir gelecek zaman beklentisi, refah sonuçlarıyla pozitif ilişkilidir. MGZB'nin kalan süre boyutu ise iş tatmini gibi işle ilgili refahtan ziyade genel refah düzeyi ile pozitif olarak ilişkilidir. Bireyin ailesi ile yüksek kalitede ilişkilere sahip olması, işte kalan zamanı sınırlı olarak algılamalarına yol açabilir. Örnek olarak, tatmin edici bir evlilikte yaşayan çiftler, ihtilafli evlilikleri olan çiftlerden daha erken emekli olmaya daha yatkındırlar (Kubicek vd., 2010).

Motivasyonel sonuçlar ile ilgili olarak açık uçlu bir gelecek zaman beklentisine sahip çalışanlar kendilerini işte geliştirmeye (Kooij ve Van De Voorde, 2011) ve tanınma, statü, güç ve prestij hissetme (Kooij vd., 2013) konusunda kapalı uçlu MGZB'ye sahip çalışanlara göre daha yüksek motivasyona sahiptirler. Zacher ve Yang (2016), fırsatlara odaklanmanın resmi emeklilik yaşından sonra çalışmaya devam etme motivasyonu ile olumlu ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Sadece algılanan kalan süreyi araştıran Kooij ve Zacher (2016), gelişme güdüsü ile öğrenme hedefi oryantasyonu ve öğrenme ve gelişmeye yönelik tutum arasında olumlu ilişkiler elde etmişlerdir. Son olarak, Akkermans ve arkadaşları (2016), MGZB'nin boyutlarından hem fırsatlara odaklanmanın hem de algılanan kalan sürenin içsel iş motivasyonları, dışsal

iş motivasyonları ve çalışmaya devam etme motivasyonu ile olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Jia ve arkadaşları (2022), meslek lisesinde okuyan öğrencilerin kariyerlerini belirlemelerinde gelecek zaman beklentisinin motive edici rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Mesleki gelecek zaman beklentisinin davranışsal ve tutumsal sonuçlarına bakıldığında emekli olma niyeti, öz-yetkinlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, yüksek katılım ve iş performansı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bal ve arkadaşları (2015), MGZB'nin emekli olma niyetini azalttığını tespit etmişlerdir. Elde edilen sonuca göre mesleki gelecek zaman beklentisi yüksek olan kişiler işe devam etme eğilimi göstermektedirler. Benzer şekilde Akkermans ve arkadaşları (2016), MGZB'nin çalışmaya devam etme motivasyonu ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Fitriani ve Desiana (2022), çalışmalarında kariyer yapılandırma teorisine dayalı kariyer uyumluluğu ve planlamasının ilgili faktörleri ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu ilişkide bir inşa mekanizması olarak mesleki gelecek zaman beklentisinin aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Yukarıda açıklanan mesleki gelecek zaman beklentisinin öncülleri ve sonuçları aşağıdaki Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Mesleki Gelecek Zaman Beklentisinin Öncülleri ve Sonuçları



Kaynak: (Henry vd., 2017).

Sonuç ve Öneriler

Zaman beklentisi bireylerin geleceğe yönelik çabalarına rehberlik eder ve bireyin geçmişini, bugünü ve geleceğini bütünleştirme işlevi görür. Psikoloji literatürü, 80 yılı aşkın bir süredir bireylerin gelecek algılarını ve bunların insan davranışı üzerindeki etkilerini ele almaktadır (örn. Lewin, 1942). Gelecek zaman perspektifi teorisi, bireylerin başarı beklentilerinin, öznel görev değerlerinin ve hedeflerin bireylerin motivasyonu üzerinde etkisi olduğunu vurgular. Gelecek zaman beklentisi, bireylerin geleceğe verdikleri önemi, geleceği ne kadar ileriye taşıdıklarını, hedefler belirleme ve gelecek için planlar yapma yeteneklerini ve mevcut yaşamlarındaki faaliyetler arasında ne ölçüde araşsal bağlantılar kurduklarını açıklar. Çalışanların kariyer planlamasında da gelecek zaman beklentisi önemli rol oynamaktadır.

Zacher ve Frese (2009) gelecek zaman beklentisini mesleki bağlama uyarlamışlardır ve mesleki gelecek zaman beklentisini, çalışanların kariyerlerinde kalan süre ve fırsatlara odaklanma konusundaki algıları olarak tanımlamaktadır. İlk boyut fırsatlara odaklanma çalışma ortamında birey için hala mevcut olan hedef, fırsat ve olasılık algılarını içerir. İkinci boyut, algılanan kalan süre, bireylerin çalışma hayatlarından ayrılmadan önce iş veya istihdam ortamında ne kadar süre kaldığına dair inancını içerir (Topa ve Zacher, 2018). Çalışanların mesleki gelecek zaman beklentilerinin yüksek olması örgütsel açıdan avantaj sağlarken, mesleki gelecek zaman beklentilerinin düşük olması durumu ise örgütsel açıdan dezavantajlara yol açmaktadır. Yüksek mesleki gelecek zaman beklentisi örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi istenen davranışları artırırken (Park ve Jung, 2015; Akkermans vd., 2016; Weikamp ve Görirtz, 2016; Korff vd., 2016; Zacher ve Yang, 2016; Profili vd., 2017; Rudolph vd., 2018); olumsuz bir mesleki gelecek zaman algısı sinik çalışanlara, tükenmişliğe, yüksek personel devir hızına ve çalışanlarda işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen davranışlara (Bal vd., 2015; Barbieri vd., 2015; Kozik vd., 2015; Ho ve Yeung, 2016; Henry vd., 2017; Henry ve Desmette 2018) yol açmaktadır.

Örgütsel verimliliğin artırılmasında, kalifiyeli çalışanların elde tutulmasında, çalışanların yüksek bağlılığa sahip olması, işini anlamlı bulmaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde çalışanların gelecek beklentilerinin karşılanması önem arz etmektedir. Çalışanların hayal kırıklığı yaşamamaları, tükenmişlik hislerinin azalması ve yüksek iş tatminine sahip olabilmeleri için gerçekçi beklentilere sahip olmaları gerekir. Bu kapsamda yöneticiler ve çalışanlar için aşağıda bazı öneriler sunulmuştur.

Yöneticiler için öneriler;

- Çalışanların daha fazla fırsat algılamaları için iş genişletme, iş zenginleştirme ve rotasyon gibi uygulamaların yoğun olarak kullanılmasına özen gösterilmelidir.
- İşyerinde gelecekte daha az fırsat ve kalan süreyi sınırlı olarak algılayan çalışanlar, öğrenmede daha az yetenekli olduklarına inanırlar. Bu olumsuz inancın önüne geçebilmek için terfi, öğrenme ve gelişme fırsatları artırılmalı ve çalışanlara ücret ve haklarda adil davranılmalıdır.
- Çalışanların fırsat ve kalan süre algılarını olumlu şekilde etkilemek için yöneticilerin çalışanlarının mesleki zamana ilişkin algıları konusunda yapıcı geri bildirim vermesi ve öz değerlendirme tekniklerinin kullanılmasına dikkat edilmelidir.

Çalışanlar için öneriler;

- Ulaşılabilir ve ölçülebilir hedefler belirleyin.
- Görevleri önem ve aciliyete göre önceliklendirin.
- Bir görevi tamamlamak için bir zaman sınırı belirleyin.
- Gerekli olmayan görevleri/aktiviteleri kaldırın.
- Gelecek ile ilgili daha gerçekçi tahminlerde bulunulabilmek için geçmişteki deneyimler ve günümüz konjonktürünü değerlendirin.
- Daha sağlıklı yaşama ve iyi bir kariyere sahip olabilmek ve daha iyi kararlar verebilmek için zaman perspektiflerinin birine odaklanmak yerine, geçmiş, şimdiki ve gelecek zamanın hepsini dengeli olarak değerlendirmeye çalışın.

Özetle mesleki gelecek zaman beklentisi motivasyon, işe adanma, bağlılık ve işe devam etme niyetleri gibi refah sonuçları ve görev performansı gibi iş performansı sonuçları ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Bu ilişkiler daha uzun çalışma yaşamlarının norm haline geldiği çağdaş bir toplumda önemli iş sonuçlarıdır. Ayrıca mesleki gelecek zaman beklentisi çalışanların tükenmişlik düzeylerini, yüksek personel devir hızı ve işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen davranışları azalttığı görülmektedir. Bu bulgular, mesleki gelecek zaman beklentisinin bir gelişim mekanizması olduğunu göstermekte ve iş bağlamındaki önemini vurgulamaktadır.

Kaynakça

- Acce, T. W., Hoff, M. A., Flaggs, D. A. ve Sylvester, B. (2023). Time perspective and grade expectations as predictors of student achievement and retention in the first year of community college. *Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice*, 24(4), 924–946. <https://doi.org/10.1177/1521025120960676>
- Akkermans, J., de Lange, A.H., van der Heijden, B.I.J.M., Kooij, D.T.A.M., Jansen, P.G.W. ve Dikkers, J.S.E. (2016). What about time? Examining chronological and subjective age and their relation to work motivation. *Career Development International*, 21(4), 419–439. doi:10.1108/CDI-04-2016-0063.
- Bal, P. M., de Lange, A.H., Van der Heijden, B.I.J.M., Zacher, H., Oderkerk, F. ve Otten, S. (2015). Young at heart, old at work? Relations between age, (meta-)stereotypes, self-categorization, and retirement attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 35-45. doi:10.1016/j.jvb.2015.09.002.
- Barbieri, B., Zurru, M.L., Cossu, P. ve Farnese, M.L. (2015). Consequences of CIGS in flight attendants: when a dark future leads to stress and burnout. *Organizational Studies*, 2, 101-132.
- Bateman, T. ve Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal. Academy of Management*, 27(1), 95–112. doi:10.2307/255959.
- Carstensen, L.L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science* 312, 1913–1915. doi:10.1126/science.1127488.
- Carstensen, L.L., Fung, H.H. ve Charles, S.T. (2003). Socioemotional selectivity theory and the regulation of emotion in the second half of life. *Motivation and Emotion*, 27, 103-123.
- Cate, R.A. ve John, O.P. (2007). Testing models of the structure and development of future time perspective: Maintaining a focus on opportunities in middle age. *Psychology and Aging*, 22(1), 186–201. doi:10.1037/0882-7974.22. 1.186.
- Cooper, M. J., Grocutt, E., Deepak, K. ve Bailey, E. (2007). Metacognition in anorexia nervosa and nondieting controls: A preliminary investigation. *The British Journal of Clinical Psychology*, 46, 113–117.
- Drucker, P.F. (1967). *The Effective Executive*. New York, NY: Harper & Row.
- Efklides, A. (2008). Metacognition defining its facets and levels of functioning in relation to self-regulation and co-regulation. *European Psychologist*, 13(4), 277–287.
- Ericsson, K.A. ve Charness, N. (1994). Expert performance: Its Structure and Acquisition. *American Psychologist*, 49(8), 725–747. doi:10.1037/0003-066X.49.8.725.

- Exactlywhatistime, (2019). *Definition-of-Time*, Erişim Tarihi: 15 Ocak 2019. <https://www.exactlywhatistime.com/definition-of-time/>
- Fernandez-Duque, D., Baird, J. A. ve Posner, M.I. (2000). Executive attention and metacognitive regulation. *Consciousness and Cognition*, 9, 288–307.
- Fitriani, S. ve Desiana, P. M. (2022). *The impact of career adaptability and occupational future time perspective on career planning and its implications towards turnover intention: Evidence from Indonesia's banking sector*. In S, Noviaristanti and O. H, Boon (Eds.), *Sustainable Future: Trends, Strategies and Development* (pp. 5–8). <https://doi.org/10.1201/9781003335832-2>
- Flavell, J.H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist*, 34, 906–911.
- Flavell, J.H. (1987). *Speculation about the nature and development of metacognition*. In F. Weinert & R. Kluwe (Eds.), *Metacognition, motivation, and understanding* (pp. 21–29). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fries, J.F. (1983). The compression of morbidity. *Milbank Memorial Fund Quarterly*, 61, 397–419.
- Fung, H.H., Lai, P. ve Ng, R. (2001). Age differences in social preferences among Taiwanese and mainland Chinese: The role of perceived time. *Psychology and Aging*, 16, 351- 356.
- Gjesme, T. (1983). On the concept of future time orientation: Considerations of some functions' and measurements' implications. *International Journal of Psychology*, 18(5), 443–461. doi:10.1080/00207598308247493.
- Henry, H. ve Desmette, D. (2018), Work-family enrichment and well-being: the role of occupational future time perspective. *Career Development International*, 23(6/7), 542-556.
- Henry, H., Zacher, H. ve Desmette, D. (2017). Future time perspective in the work context: A systematic review of quantitative studies. *Frontiers in psychology*, 8, 413. doi:10.3389/fpsyg.2017.00413.
- Hesketh, B., Watson-Brown, C. ve Whiteley, S. (1998). Time-related discounting of value and decision-making about job options. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 89-105. doi:10.1006/jvbe.1996.1570.
- Ho, H.C.Y. ve Yeung, D.Y. (2016). Effects of occupational future time perspective on managing stressful work situations. *International Journal of Psychology*, 51(4), 261–268. doi:10.1002/ijop.12144.
- Hulin, C.L., Roznowski, M. ve Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97, 223-250.
- Jia, Y., Hou, Z.-J., & Shen, J. (2022). Adolescents' future time perspective and career construction: *Career Adaptability as Mediator and Hope as*

- Moderator. Journal of Career Development*, 49(1), 202–217. <https://doi.org/10.1177/0894845320926579>
- Kennedy, Q., Fung, H. ve Carstensen, L.L. (2001). Aging, time estimation and emotion: A multidisciplinary exploration. In S. H. McFadden & R. C. Atchley (Eds.), *Aging and the meaning of time* (pp. 51–74). New York: Springer.
- Kooij, D. ve Van De Voorde, K. (2011). How changes in subjective general health predict future time perspective, and development and generativity motives over the lifespan. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 228–247. doi:10.1111/j.2044-8325.2010.02012.x.
- Kooij, D. ve Zacher, H. (2016). Why and when do learning goal orientation and attitude decrease with aging? The role of perceived remaining time and work centrality. *Journal of Social Issues*, 72(1), 146–168. doi:10.1111/josi.12160.
- Kooij, D., de Lange, A.H., Jansen, P.G.W. ve Dikkers, J.S.E. (2013). Beyond chronological age. Examining perceived future time and subjective health as age-related mediators in relation to work-related motivations and well-being. *Work & Stress*, 27(1), 88–105. doi:10.1080/02678373.2013.769328.
- Korff, J., Biemann, T. ve Voelpel, S.C. (2016). Human resource management systems and work attitudes: the mediating role of future time perspective. *Journal of Occupational Behaviour*, 38, 45–67. doi:10.1002/job.
- Koriat, A. (2007). Metacognition and consciousness. In P. D. Zelazo, M. Moscovitch, & E. Thompson (Eds.), *The Cambridge handbook of consciousness* (pp. 289–325). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kozik, P., Hoppmann, C.A. ve Gerstorf, D. (2015). Future time perspective: opportunities and limitations are differentially associated with subjective well-being and hair cortisol concentration. *Gerontology*, 61(2), 166–174. doi:10.1159/000368716.
- Kubicek, B., Korunka, C., Hoonakker, P. ve Raymo, J.M. (2010). Work and family characteristics as predictors of early retirement in married men and women. *Research on Aging*, 32(4), 467–498. doi:10.1177/0164027510364120.
- Lang, F.R. ve Carstensen, L.L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and Aging*, 17(1), 125–139. doi:10.1037/0882-7974.17.1.125.
- Lewin, K. (1942). Time perspective and morale. In G. Lewin (Ed.), *Resolving social conflicts* (pp. 103–124). New York: Harper.
- Lories, G., Dardenne, B. ve Yzerbyt, V.Y. (1998). From social cognition to metacognition. In V. Y. Yzerbyt, G. Lories, & B. Dardenne (Eds.), *Metacognition: Cognitive and social dimensions* (pp. 1–15). London: Sage.

- Mackenzie, R.A. (1972). *The time trap: Managing your way out*. New York, NY: Amacom.
- Nelson, T. O. ve Narens, L. (1990). Metamemory: A theoretical framework and new findings. *The Psychology of Learning and Motivation*, 26, 125–141.
- Nelson, T. O. ve Narens, L. (1994). Why investigate metacognition? In J. Metcalfe & A. Shimamura (Eds.), *Metacognition: Knowing about knowing*, (ss. 1–25). Cambridge, MA: MIT.
- Nuttin, J. R. ve Lens, W. (1985). *Future time perspective and motivation: Theory and research method*. Leuven: Leuven University Press & Lawrence Erlbaum.
- Park, I.J. ve Jung, H. (2015). Relationships among future time perspective, career and organizational commitment, occupational self-efficacy, and turnover intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(9), 1547–1562. doi:10.2224/sbp.2015.43.9.1547.
- Profili, S., Sammarra, A. ve Innocenti, L. (2017). Exploring organisational citizenship behaviour through the lens of age. *International Journal of Business Administration*, 8(1), 22–32. doi:10.5430/ijba.v8n1p22.
- Rakowski, W. (1979). Future time perspective in later adulthood: Review and research directions. *Experimental Aging Research*, 5(1), 43–88. doi:10.1080/03610737908257187.
- Rudolph, C.W., Kooij, D., Rauvola, R.S. ve Zacher, H. (2018). Occupational future time perspective: A meta-analysis of antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 229–248. doi:10.1002/job.2264.
- Salonen, P., Vauras, M. ve Efkides, A. (2005). Social interaction-what can it tell us about metacognition and coregulation in learning? *European Psychologist*, 10(3), 199–208.
- Seijts, G.H. (1998). The importance of future time perspective in theories of work motivation. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 132, 154–168. doi:10.1080/00223989809599156.
- Shimamura, A.P. (2000). Toward a cognitive neuroscience of metacognition. *Consciousness and Cognition*, 9, 313–323.
- Stolarski, M., Bitner, J. ve Zimbardo, P. G. (2011). Time perspective, emotional intelligence and discounting of delayed awards. *Time and Society*, 20, 346–363.
- Suddendorf, T. ve Corballis, M.C. (2007). The evolution of foresight: What is mental time travel and is it unique to humans? *Behavioral and Brain Science*, 30, 299–313.
- Tarricone, P. (2011). *The taxonomy of metacognition*. Hove, UK: Psychology Press.

- Topa, G. ve Zacher, H. (2018). Occupational future time perspective: Psychometric properties of a Spanish scale. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-9. doi:10.3389/fpsyg.2018.02237.
- Weikamp, J.G. ve Göritz, A.S. (2016). Organizational citizenship behaviour and job satisfaction: The impact of occupational future time perspective. *Human Relations*, 69(11), 2091–2115. doi:10.1177/0018726716633512.
- Wiberg, B., Sircova, A., Wiberg, M. ve Carelli, M.G. (2017). Balanced time perspective: Developing empirical profile and exploring its stability over time. In: Kostić, A. & Chadee, D. (Eds.), *Time Perspective* (ss. 63-95). London: Palgrave Macmillan.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. doi:10.1037/1072-5245.14.2.121.
- Zacher, H. (2013). Older job seekers' job search intensity: The interplay of proactive personality, age and occupational future time perspective. *Ageing & Society*, 33(7), 1139–1166. doi:10.1017/S0144686X12000451.
- Zacher, H. ve De-Lange, A.H. (2011). Relations between chronic regulatory focus and future time perspective: Results of a cross-lagged structural equation model. *Personality and Individual Differences*, 50(8), 1255–1260. doi:10.1016/j.paid.2011.02.020.
- Zacher, H. ve Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging*, 24(2), 487–493. doi:10.1037/a0015425.
- Zacher, H. ve Yang, J. (2016). Organizational climate for successful aging. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 1007. doi:10.3389/fpsyg.2016.01007.
- Zacher, H., Heusner, S., Schmitz, M., Zwierzanska, M.M. ve Frese, M. (2010). Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 374–386. doi:10.1016/j.jvb.2009.09.001.
- Zaniboni, S. (2015). The interaction between older workers' personal resources and perceived age discrimination affects the desired retirement age and the expected adjustment. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 266–273.
- Zaniboni, S., Truxillo, D.M. ve Fraccaroli, F. (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 306–317. doi:10.1080/1359432X.2013.782288.
- Zimbardo, Z.M., McDermott, R. ve Zimbardo P.G. (2017). A New Measure of the Expanded Present Time Perspective. In: Kostić, A. & Chadee, D. (Eds.), *Time Perspective* (pp. 41–62). London: Palgrave Macmillan.