



Araştırma Makalesi

## İş Yaşamında Farklı Kuşaklardaki İş Güvencesizliği ve İş-Aile Çatışması Algısı

### *Job Insecurity and Work-Family Conflict Perceptions of Different Generations in Business Life*

Özgür Atılğan<sup>a</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
Çoklu Kuşak Teorisi, İş Güvencesizliği Algısı, İş - Aile Çatışması Algısı, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı

**Tarihler :**  
Geliş 05 Temmuz 2018  
Düzeltilme geliş 15 Ekim 2018  
Kabul 26 Ekim 2018

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Multiple Generation Theory, Job Insecurity Perception, Work-family Conflict Perception, Baby Boomers, Generation X, Generation Y

**Article history:**  
Received 05 July 2018  
Received in revised form 15 October 2018  
Accepted 26 October 2018

#### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, çoklu kuşak teorisine dayanarak Türkiye’de farklı kuşaktaki iş görenlerin iş güvencesizliği ve iş-aile çatışması algularına göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan iki hipotez İstanbul ilinde faaliyet gösteren altı farklı vakıf üniversitesinden 335 akademisyenden elde edilen verilere ANOVA analizi uygulanarak test edilmiştir. Uygulanan analizler sonucunda, Y (1980-1995) ve X kuşağına (1966-1979) mensup akademisyenlerin iş güvencesizliği algısının bebek patlaması (1945-1965) kuşağına mensup akademisyenlerin iş güvencesizliği algısından daha fazla olduğu tespit edilmiştir. İş-aile çatışması algısı bakımından ise Y, X ve bebek patlaması kuşağına mensup akademisyenler arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, oluşturulan iki hipotezden, yalnızca biri kısmen desteklendiği için, çoklu kuşak teorisinin Türkiye örneğinde geçerliliğinin tartışmalı olduğu iddia edilebilir.

#### ABSTRACT

Drawing on multigenerational theory, the purpose of this study is to investigate whether academicians from different generations differentiate in their perceptions of job insecurity and work-family conflict. For his purpose, two hypothesis were tested by applying ANOVA analysis to data collected from 335 academicians working in six different private universities in İstanbul. The results of the hypothesis testing indicate that, academicians from generation Y (1980-1995) and X (1945-1965) perceive higher level of job insecurity than Baby Boomers. However, there are no significant differences among Generation Y, Generation X and Baby Boomers with regard to work-family conflict perceptions. Since, only one of the hypothesis is partially supported, it can be assessed that, the generalizability of multigenerational theory to Turkish context is controversial.

<sup>a</sup> İletişim kurulacak yazar, Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-mail: o.atilgan@iku.edu.tr. ORCID: 0000-0003-0043-0775

## 1. GİRİŞ

Yönetim ve organizasyon literatüründe kuşaklar arasındaki farklılıkların işgücü stratejilerinin tasarımı üzerinde nasıl etkili olabilecekleri halen bir tartışma konusudur (Jorgensen, 2003). İnsan kaynakları uzmanları, yöneticiler ve akademisyenler organizasyonların farklı kuşaklara ait iş görenlerin nasıl bir arada çalıştırılabileceğine ve yönetilebileceğine gittikçe daha fazla ilgi duymaktadırlar. Bu ilginin kaynağı ise, farklı kuşaklardaki iş görenlerin çalışma yaşamına dair algı ve inançları, iş değerleri, iş ile ilgili beklentileri ve hedefleri hakkında farklılıklar olduğu kanısındır (Cennamo & Gardner, 2008). Kuşak, benzer tarihsel zaman aralığında doğan ve buna bağlı olarak tarihsel dönemin sosyal, kültürel, politik ve ekonomik şartları tarafından şekillenen benzer inanç, tutum, değer ve beklentilere sahip olan insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Kupperschmidt, 2000). Tarihsel dönemin sosyal, kültürel, politik ve ekonomik şartları sonucu oluşan yaşam deneyimleri bir kuşağı diğerinden ayırma eğilimi göstermektedir (Jurkiewicz & Brown, 1998).

Bu bağlamda, bugün işgücünde üç farklı kuşaktan insanlar bir arada çalışmaktadır. Bu kuşaklar bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağıdır (Smola & Sutton, 2002). Söz konusu kuşakların iş hayatına ve organizasyona yönelik algılarının, tutumlarının ve değerlerinin farklılık gösterebileceği varsayılmaktadır. Bu farklılıklar ise iş hayatında önemli çatışma ve zorluklara sebebiyet verdiğinden, farklı kuşaklardaki çalışanların etkili şekilde yönetilmesi için her kuşaktan çalışanın beklenti, istek ve eğilimlerine uygun insan kaynakları yönetimi politikaları ve stratejileri geliştirilmesi gerektiği iddia edilmektedir (Gürbüz, 2015).

Kuşak farklılıkları ile iş ve organizasyona dair tutumların ve değerlerin ilişkisini inceleyen birçok ampirik çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda farklı kuşaklardan çalışanların iş-organizasyon uyumu (Cennamo & Gardner, 2008), iş tatmini (Benson & Brown, 2011; Gürbüz, 2015), işten ayrılma niyeti (Benson & Brown, 2011), örgütsel bağlılık (Benson & Brown, 2011; Cennamo & Gardner, 2008; Costanza, Badger, Fraser, Severt, & Gade, 2012; Gürbüz, 2015), iş ahlakı değerleri (Meriac, Woehr & Banister, 2010; Twenge, 2013; Eriş, Özer, Özmen, Çakır & Tozkoparan, 2013; Gürbüz, 2015), tükenmişlik düzeyi (Leiter, Price & Laschinger, 2010; Lu & Gürsoy, 2016) gibi değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Ancak farklı ülkelerde, farklı örneklem hacimleri ile yapılan bu ampirik

çalışmaların sonuçları birbirinden farklılık göstermektedir. Örneğin Benson ve Brown' un (2011) Avustralya' da yaptığı çalışmada bebek patlaması kuşağının iş tatmininin X kuşağına göre daha fazla olduğu tespit edilmişken, Gürbüz' ün (2015) Türkiye' de yaptığı çalışmada iş tatmini açısından kuşaklararası anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Söz konusu çalışmaların sonucundaki farklılıkların nedeni ise, örneklem farklılığı haricinde Kuzey Amerika' nın iş ve toplumsal kültürü esas alınarak yapılmış olan kuşak sınıflandırmasının farklı kültürler için geçerli olmayabileceği görüşüne dayandırılabilir (Gürbüz, 2015).

Öte yandan, farklı kuşaktan iş görenlerin yukarıda bahsedilen organizasyona dair tutumlar ve değerlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştıran çalışmalar haricinde farklı kuşaktan çalışanların iş ile ilgili algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmaya yönelik yapılmış ampirik çalışma sayısı oldukça azdır. Bununla birlikte, son yıllarda farklı kuşaktan iş görenlerin iş ile ilgili algılarından özellikle iş güvencesizliği algısı ve iş-aile çatışması algısına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmeye yönelik bazı ampirik çalışmalar yapılmıştır. Söz konusu ampirik çalışmaların tamamı ise Türkiye dışında yapılmıştır.

Sturges ve Guest' in 2004 yılında İngiltere' de 280 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada iş-aile çatışması algısının kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre Y kuşağının iş-aile çatışması algısının X kuşağı ve bebek patlaması kuşağına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Sturges & Guest, 2004). Beutell' in 2013 yılında ABD' de 3502 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada iş-aile çatışması algısının farklı kuşaklara göre değişkenlik gösterip göstermediği araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda göre, Y kuşağının iş-aile çatışması algısının X kuşağı ve bebek patlaması kuşağına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Beutell, 2013). Bunlardan Buonocore ve diğerlerinin 2015 yılında İtalya' da 214 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada farklı kuşaktaki iş görenlerin iş güvencesizliği ve iş-aile çatışması algılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış ve çalışmanın sonucuna göre Y kuşağının X kuşağı ve bebek patlaması kuşağına göre iş güvencesizliği algısının daha yüksek olduğu ve ayrıca Y kuşağının X kuşağı ve bebek patlaması kuşağına göre iş-aile çatışması algılarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Buonocore, Russo & Ferrera, 2015).

İş görenlerin iş güvencesizliği ve iş-aile çatışma algılarının ait oldukları kuşaklara göre değişim gösterip göstermemesi oldukça yeni bir araştırma konusu olup Dünya' da Türkiye' de dahil olmak

üzere sadece dört ülkede incelenmiştir. Söz konusu konu ile ilgili Türkiye kapsamında 2015 yılında Muzaffer Aydemir ve Sait Dinç' in "İş-Yaşam Dengesi Arayışında Kuşak Farklılıklarının ve Kuşakların İş Değerleri' nin Etkisi Üzerine Bir Model" başlıklı ampirik çalışmasında "kuşak" ve "iş-yaşam dengesi" değişkenleri arasındaki ilişki yapısal eşitlik modeli ile test edilmiş ve çalışmanın bulgularına göre X ve Y kuşaklarının "Bebek Patlaması" kuşaklarına göre daha yüksek iş-yaşam dengesine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu çalışma haricinde ise 2016 yılında Kaniye Oya Şalap' ın "Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları" başlıklı yüksek lisans çalışmasında nitel analiz teknikleri uygulanmış ve sonuç olarak farklı kuşakların iş ve özel yaşam dengesine ilişkin yaklaşımları açısından farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla, özellikle Türkiye' de farklı kuşakların iş ile ilgili algıları üzerine ampirik çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, çoklu kuşak teorisine dayanarak Türkiye' de farklı kuşaktaki iş görenlerin iş güvencesizliği ve iş-aile çatışması algılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. Böylece çoklu kuşak teorisinin iş güvencesizliği ve iş-aile çatışması algısı bağlamında Türkiye örneklemini için geçerliliği sınanacak ve söz konusu konu ile ilgili mevcut literatüre katkıda bulunmaya çalışılacaktır. Öte yandan, bu araştırmanın sonuçlarının başta insan kaynakları uzmanları olmak üzere, her kademedeki yöneticilerin kuşaklar arasındaki farklılıkların iş ile ilgili algılarını keşfetmelerine ve farklı kuşaktan iş görenler için uygun insan kaynakları stratejileri yaratmalarına katkıda bulunabileceği öngörülmektedir.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

### 2.1. Çoklu Kuşak Kavramı

Kuşak kavramının sosyal bilimlerde yer alması Mannheim' ın 1952 yılındaki çalışmasıyla başlamıştır. Mannheim, yaklaşık olarak aynı zaman diliminde doğmuş bireylerin içinde buldukları dönemin ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik konjonktüründen etkilenmesi sonucu başka zaman diliminde doğmuş bireylerden ayırt edici ortak paylaşımları olduğunu öne sürmektedir (Mannheim, 1952). Bu bağlamda kuşak, benzer tarihsel zaman aralığında doğan ve buna bağlı olarak tarihsel dönemin sosyal, kültürel, politik ve ekonomik şartları tarafından şekillenen benzer inanç, tutum, değer ve beklentilere sahip olan insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Kupperschmidt, 2000). Çoklu kuşak teorisi aynı kuşağa ait olan bireylerin

özellikle hayatlarını biçimlendiren erken olgunluk döneminde şahit oldukları tarihsel olayların ortak anılarını paylaştıkları için ortak bir dünya görüşünü paylaşabileceklerini iddia etmektedir (Rhodes, 1983). Çoklu kuşak teorisinin savunucuları, farklı tarihsel dönemlerde yetişen bireylerin farklı inançları, değerleri, tutumları ve beklentilerinin olabileceğini ve tüm bu farklılıkların işyerindeki davranışlarını da etkileyebileceğini öne sürmektedir (Inglehart, 1997). Farklı kuşaklara ait iş görenlerin iş ortamı tercihleri ve motivasyon üzerindeki etkilerinin anlaşılması işe alım, iş gören değişimi, iş gören eğitimi ile ilgili alınan kararlar için de büyük önem taşımaktadır (Glass, 2007). Her kuşağın değer ve tercihlerindeki farklılıkların ihmal edilmesi, iş yerinde çatışmaya, yanlış anlaşılmaya, iletişim bozukluğuna ve iş gören mutluluğunun azalmasına yol açabilmektedir (Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008).

Bununla birlikte literatürde çoklu kuşak teorisine üç önemli eleştiri getirilmiştir. Bunlardan ilki kuşak kavramı ile ilişkili olan yaş (kişinin olgunlaşmasıyla oluşan farklılıklar), tarihsel dönem (belirli zaman aralığında gerçekleşen olaylardan dolayı oluşan farklılıklar) ve kohort (yaşamın benzer zorluklarını tecrübe etmiş kişilerin oluşturduğu gruplardan kaynaklanan farklılıklar) değişkenlerinin iç içe geçmiş olmasıdır. Özellikle yaş değişkenini kuşak kavramından ayırtmak oldukça zordur. Kişiler yaş aldıkça, iş ile ilgili algıları ve işe karşı olan tutumları farklılaşmaktadır (Smith & Schwartz, 1997). Kuşak teorisine getirilen ikinci önemli eleştiri ise bu teorisinin genelleme yaparak benzer zaman diliminde doğmuş ve önemli benzer tarihsel olayları (Büyük Buhran gibi) tecrübe etmiş tüm bireylerin iş ile ilgili benzer algı, değer, tutum ve davranışlara sahip olmasını beklemesidir. Bu eleştiriye göre, bireyler, benzer tarihsel olayları farklı şekilde tecrübe edebilir (Giancola, 2006). Üçüncü ve son eleştiri ise çoklu kuşak teorisinin ABD menşeli kuşak sınıflandırmasına dayandığı için farklı tarih, sosyal ve ekonomik olayları tecrübe etmiş farklı toplumlara mensup bireyler için geçerli olamayabileceğidir. Yine de tüm bu eleştirilere rağmen, literatürde çoklu kuşak teorisinin test edildiği ampirik çalışmaların tamamında kuşak sınıflandırması yapılırken ABD kökenli sınıflandırma esas alınmaktadır (Costanza & Finkelstein, 2015).

Bu çalışmada da literatür ile uyumlu olacak şekilde ABD kökenli sınıflandırma esas alınmıştır. ABD kökenli sınıflandırmada kuşaklar kronolojik olarak beş grupta toplanmıştır. Birinci kuşakta yer alanlar sessiz kuşak olarak tanımlanmaktadır. Sessiz kuşak, İkinci Dünya Savaşı'ndan önce (1925-1944) doğan bireylerin ait olduğu kuşak olarak isimlendirilmektedir. İkinci kuşakta yer alan

bireyler ise Bebek Patlaması kuşağı olarak isimlendirilmekte ve İkinci Dünya Savaşı'nın sonlanması ile 1960'lı yılların ortası arasında geçen 1945-1965 yılları arasında doğan bireylerin ait olduğu kuşak olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü kuşak ise X kuşağı olarak tanımlanmakta ve 1960'lı yılların ortası ile 1970'li yılların sonu (1966-1979) arasında doğan bireylerin ait olduğu kuşak olarak nitelendirilmektedir. Y kuşağı ise, dördüncü kuşak olarak 1980'li yılların başı ile 1990'lı yılların ortası (1980-1995) arasında doğan bireylerin ait olduğu kuşak olarak tanımlanmaktadır. 1990'lı yılların ortalarından sonra doğanlar ise Z kuşağı olarak tanımlanmakta ve kronolojik olarak çoklu kuşak teorisindeki son kuşağı oluşturmaktadır (Arsenault, 2004). Türkiye'deki çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda ise, sessiz kuşağa ait iş görenlerin çoğunun emekli olduğu, Z kuşağının ise iş hayatına yeni atıldığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında Bebek Patlaması kuşağı (1945-1965), X kuşağı (1966- 1979) ve Y kuşağı (1980-1995) incelenecektir (Gürbüz, 2015).

### **2.1.1. Bebek Patlaması Kuşağı (1945-1965):**

İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaklaşık 1 milyar bebeğin dünyaya gelmesi nedeniyle ortaya çıkan aşırı nüfus artışından dolayı 1945-1965 yılları arasında doğanlar bebek patlaması kuşağı olarak anılmaktadır. 1945-1965 yılları arasında doğanlar bireyler, çoğunlukla iki ebeveynli ailelerde, güvenli okullarda ve savaş sonrası döneminin iş güvencesi ortamında yetiştiler (Gürsoy, Maier & Chi, 2008). Bebek patlaması kuşağının tercih edilen iş özellikleri arasında uzun saatleri kapsayan çalışma temposu, kendi kendini motive etme, işkoliklik, aynı iş yerinde uzun süre çalışabilme, iş verenlere karşı sadakat, örgüte adanmışlık, başarı için fedakarlık, takım çalışmasını önemseme, süreç odaklı olma, iyimserlik, idealistlik, dürüstlük ve sadakat gibi pozitif iş tutumları vardır (Appelbaum, Serena & Shapiro, 2005). Bununla birlikte, bebek patlaması kuşağının teknolojiyi kullanmada geri kaldığı ve değişime direnç gösterdiği öne sürülmektedir (Jurkiewicz & Brown, 1998).

### **2.1.2. X Kuşağı (1966-1979):**

X kuşağı ise ekonomik, ailesel ve toplumsal güvencesizliğin hüküm sürdüğü, hızlı değişimlerin yaşandığı ve sağlam geleneklerin eksik kaldığı şartlarda yetiştiği için bireyciliği kolektivitizme tercih etmeye meyillidir (Karp, Sirias & Arnold, 1999). Özellikle, 1980'li yılların ekonomik şartlarında ebeveynlerinin işten çıkarılmalarına şahit olan X kuşağı, çalıştıkları organizasyona karşı kuşkuyla baktı ve bebek patlaması kuşağının aksine tüm hayatlarını çalışmaya adamaktansa, iş hayatı ile

özel yaşamlarını dengelemek istedi. (O' Bannon, 2001). X kuşağının genel özellikleri teknolojiyi yeterli düzeyde kullanmaları, problemlere pratik çözümler bulabilmeleri, değişime direnç göstermemeleri, aynı anda birden çok görev üstlenebilmeleri, rekabete alışkın olmaları, çalıştıkları şirketten çok beraber çalıştıkları iş gruplarına bağlı olmaları, hiyerarşiden hoşlanmamaları, liyakata kıdemden daha fazla itibar etmeleri ve gayri resmi iş sözleşmelerini tercih etmeleridir (Jennings, 2000).

### **2.1.3. Y Kuşağı (1980-1995):**

Y kuşağı şu an aktif iş yaşamındaki en genç kuşaktır. Y kuşağı, cep telefonları, internet, lazer cerrahisi gibi ileri teknoloji kullanımının yaygınlaştığı bir dönemde yetişmiş ve adeta kablolu bir dünyada 24 saat çevrimiçi yaşamaktadır (Zeeshan & Iram, 2012). Bu kuşak, etnik ve ırksal çeşitliliğe alışkındır. Ekonomiye dair belirsizlik ve dünyanın çeşitli yerlerinde terör olayları Y kuşağının aklına kazınmıştır. Y kuşağı "helikopter ebeveynler" tarafından yetiştirildiği için, ebeveynleri Y kuşağının eğitiminden iş sahibi olmasına kadar hayatlarının her alanında sürekli etraflarında pervane olmuştur (Downing, 2006). Ayrıca X kuşağına benzer şekilde Y kuşağının ebeveynleri arasında da boşanma olayı sıklıkla görüldüğünden, Y kuşağı da kurumlara kuşku ile bakmaktadır. Y kuşağı bürokrasi ve kuralların katı olmadığı işleri tercih etmekte, iş yerinde şeffaf ve katılımcı bir yönetim tarzını benimsemekte, takım çalışmasına önem vermektedir (Sessa, Kabacoff, Deal & Brown, 2007). Ayrıca, Y kuşağı, iş yerinde sürekli kendilerini geliştirmek ve günlük geri bildirim almak istemekte, iş güvencesine inanmamakta, iş yaşam dengesine önem vermekte ve zorunlu kaldıkları durumda bebek patlaması kuşağının aksine ailelerini ve arkadaşlarını işe tercih etmektedirler (Parry & Urwin, 2011).

## **2.2. Kuşak Farklılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı**

İş güvencesizliği algısı, iş görenlerin işlerini kaybedebileceklerinden endişe duymaları ve bu durumda bir şeyler yapma konusunda kendilerini güçsüz hissetmeleri demektir (Silla, De Cuyper, Gracia, Peiro & De Witte, 2009). İş güvencesizliği, ekonomik küçülme nedeniyle meydana gelen personel sayısında daralmaya gidilmesi gibi istikrarsız istihdam düzenlemelerinin ya da yapısal ve stratejik değişimlerin sonucunda oluşmaktadır (Ashfold, Lee & Bobko, 1989). İş güvencesizliği, mevcut işin gelecekte kaybedilmesi ile ilgili bir korkuyu yansıtmakla birlikte illa işin kaybedileceği anlamına gelmemektedir (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

İş güvencesizliği algısı, aynı zamanda iş gücünde kuşaklararası farklılıklarla da ilişkili bir alandır (Sweet, 2007; Wong vd., 2008). Mevcut ekonomik türbülanslar, her kuşaktan çalışanlar için endişe verici olsa da (bebek patlaması kuşağı için emeklilik koşullarının belirsizliği, X kuşağı için maaş artışlarındaki ve kariyer ilerlemesindeki belirsizlikler), kuşkusuz Y kuşağı ekonomik darboğazın olası en kötü sonuçlarına maruz kalmaktadır. Örneğin 2013 yılında yapılan araştırma sonuçlarına göre İtalya’da ortalama genç işsizliği % 37,8’e çıkmıştır. (Buonocore vd., 2015). Türkiye’de ise İtalya’daki kadar yüksek bir genç işsizliği olmamasına rağmen, 2018 TÜİK verilerine göre Türkiye’de 24-38 yaş aralığında ortalama işsizlik oranı %12,5, 39-53 yaş aralığında bu oran %8,3 ve 54-64 yaş aralığında ise %5,4 civarındadır (TÜİK, 2018). Türkiye’de İtalya’dakine benzer şekilde Y kuşağının kendinden önceki kuşaklar göre işsizlik oranı daha fazladır (Çoban, 2018). Bu nedenle, genç iş görenlerin kendinden önceki kuşaklar ile karşılaştırıldığında daha kötü sosyoekonomik şartlara maruz kaldıkları göz önünde bulundurulduğunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H1:** Y kuşağının, iş güvencesizliği algısı bebek patlaması kuşağına ve X kuşağına göre daha yüksektir.

### 2.3. Kuşak Farklılıkları ve İş - Aile Çatışması Algısı

İş- aile çatışması, işyerinde ve aile içerisindeki rollerin birbiriyle çatışması anlamına gelmektedir (Greenhaus & Beutell, 1985). İş ve aile ile ilgili literatür tarandığında iş-aile çatışmasının en çok incelenen değişkenlerden biri olmasına rağmen, genç iş görenler örneğinde bu değişkeni inceleyen çok az çalışma bulunmaktadır (Sturges & Guest, 2004). Araştırmacılar, farklı kuşaktan iş görenlerin hayatlarındaki arzu ettikleri iş-yaşam dengesi seviyesinin farklılaşabileceği konusunda hemfikirlerdir (Hershatter & Epstein, 2010). 2004 yılında yayımlanan Times dergisinde “Bana sadece para ve araba verme, dizüstü bilgisayar ve boş bir Cuma öğleden sonrası da ver” başlıklı makale genç iş görenler için boş zaman ve genel olarak çalışma haricindeki vaatlerin önemini gözler önüne sermiştir (Ayudhya & Lewis, 2011). Benzer şekilde A.B.D’deki lisans öğrencileri arasında yapılan bir araştırma (Universum Incorporated, 2008), Y kuşağına ait iş görenlerin X ve bebek patlaması kuşağındaki iş görenlere göre iş ve iş dışı rolleri arasında uyum sağlamaya daha çok çaba gösterdiklerini ortaya koymuştur. Çoğu durumda, genç iş görenler, şirketlerin iş-yaşam dengesi politikalarına yeni bir iş teklifini kabul ya da reddetme kararını

etkileyebilecek kadar önem atfetmektedir (Buonocore vd., 2015).

İş yapmanın doğası tüm kuşaktan iş görenler için önemli miktarda zaman ve enerji kaybına neden olsa da Y kuşağının iş-aile çatışmasını asgari düzeye indirmede, iyi bir kariyere sahip olmak için özel yaşamdan feragat etmeleri gerektiğini düşünen önceki kuşaklara göre daha başarılı oldukları öne sürülmektedir (Sturges & Guest, 2004). Dolayısıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H2:** Y kuşağının iş-aile çatışması algısı, bebek patlaması kuşağı ve X kuşağına göre daha düşüktür.

## 3. ARAŞTIRMA

### 3.1. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde faaliyet gösteren altı farklı vakıf üniversitesinde profesör, doçent, doktor öğretim üyesi, okutman, uzman, öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi olarak görev yapan toplam 2510 akademisyen oluşturmaktadır. Bu bağlamda, 2510 anket formu akademisyenlerin mail adreslerine ulaştırılmış ve 347 adet anket formu geri dönmüştür. Geri dönen anket formlarından 12 tanesinin eksik ya da ciddiyetsiz olarak doldurulduğu tespit edildiğinden bu 12 anket formu araştırmadan çıkartılmış ve toplamda 335 anket formu ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Böylece, %13’lük bir geri dönüşüm oranına ulaşılmıştır. 335 kişilik bir örneklem toplamda 2510 kişiden oluşan araştırma evrenini %95 güvenilirlik sınırlarında temsil edebileceği iddia edilebilmektedir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin %40,3’ü (n=135) kadın ve %59,7’si (n=200) erkektir. Katılımcıların %20,9’u (n=70) Bebek Patlaması kuşağı (1945-1965), %36,7’si (n=123) X kuşağı (1966-1979) ve %42,4’ü (n=142) Y kuşağı üyesidir. Katılımcıların %19,4’ü (n=65) lisans, %80,6’sı (n=270) lisansüstü mezundur. Katılımcıların ortalama yaşı 38,26’dır (SS=11,6). Araştırmaya dahil edilen akademisyenlerin %42’sinin (n=141) aylık geliri 3001-5000 TL arasında, %20,3’nün (n=68) aylık geliri 5001-7000 TL arasında, %14,9’unun (n=50) aylık geliri 7001-9000 TL arasında ve %22,6’sının (n=76) aylık geliri 9000 TL’den fazladır.

### 3.2. Veri Toplama Araçları ve Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmaya ait veri seti anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket iki bölümden oluşmakta olup,

birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik oluşturulan demografik sorular yer alırken ikinci bölümde araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin ölçülmesi amacıyla kullanılan ilgili ölçekler bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler, 5' li Likert Ölçeği (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) formatında hazırlanmıştır.

### 3.2.1. Araştırmanın Bağımsız Değişkeni

*Kuşaklar:* Çalışmada kuşaklar sınıflandırılırken, daha önceki çalışmalarda olduğu gibi ABD' deki literatür esas alınmıştır. Literatürdeki sınıflandırmaya bakıldığında, Türkiye' deki çalışma hayatında bu araştırmanın yapıldığı dönem itibarıyla üç kuşağın bir arada çalıştığı görülmektedir. Dolayısıyla, çalışmaya katılan tüm deneklerin doğum tarihleri göz önüne alınarak literatürdeki sınıflandırma ile uyumlu olarak tüm akademisyenler bebek patlaması kuşağı (1945-1965), X kuşağı (1966-1979) ve Y kuşağı (1980-1995) olarak üç grupta toplanmıştır.

### 3.2.2. Araştırmanın Bağımlı Değişkenleri

*İş Güvencesizliği Ölçeği:* Araştırmada iş güvencesizliğini ölçmek için De Witte tarafından geliştirilen "algılanan iş güvencesizliği ölçeği"nden Türkçe 'ye uyarlanan dört ifade kullanılmıştır (De Witte, 2000). Ölçek Şeker (2011) tarafından Türkçe' ye uyarlanmış, güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,82 olarak hesaplanmış, ölçeğin geçerlilik analizi ise yapılmamıştır. Örnek ifade: "Sanırım işten çıkarılacağım". Ölçekte ters ifade bulunmamaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak hesaplanmıştır.

*İş-Aile Çatışması Ölçeği:* Araştırmada iş-aile çatışmasını ölçmek için Carlson, Kacmar ve Williams tarafından geliştirilen " algılanan iş-aile çatışması" ölçeğinden (Carlson, Kacmar & Williams, 2000) yararlanılmıştır. Ölçek, Morkoç (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup,

güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,92 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerlilik analizinde ise doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmış ve buna göre uyum iyiliği istatistik değerlerinin tamamı 0,90' ın üzerinde çıkmıştır. Örnek ifade: "İşim, beni istediğimden daha fazla ailemle ilgili faaliyetlerden alıkoymaktadır". Ölçekte ters ifade bulunmamaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Metodolojisi ve Bulgular

Araştırmada toplanan verilerin analizi için SPSS 24 ve AMOS 24 paket programları kullanılmıştır. Ölçeklerin yapısal geçerlilik analizini gerçekleştirmek için maximum likelihood istatistiği kullanılarak onaylayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Onaylayıcı faktör analizi ile elde edilen verilerin araştırmanın teorik yapısında öne sürülen iki faktörlü modele ne derecede uyduğu tespit edilecektir. Aşağıda Tablo 1' de iki faktörlü modelin uygunluk değerleri verilmiştir.

Tablo 1' de gösterildiği gibi model ile ilgili hesaplamalara bakıldığında  $\chi^2$  değerinin (CMIN) 151,68 ve serbestlik derecesinin 64 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla CMIN/DF değeri 2,37 dir. Bunun dışında, TLI değeri 0,917, CFI değeri 0,929 ve RMSEA değeri 0,067 dir.

Model uygunluğundan bahsetmek için CMIN/DF değerinin 2,5 tan küçük olması, TLI ve CFI değerlerinin 0,90' dan büyük olması ve ayrıca RMSEA değerinin de 0,07' den küçük olması gerekmektedir (Aish & Jöreskog, 1990; Bagozzi & Yi, 1989) Bu bağlamda, araştırmada önerilen modelin en iyi uyum istatistiklerine sahip olduğu ve ölçeklerin ayrışım geçerliliği koşulunu sağladığı iddia edilebilir.

Modelin güvenilirliği ve içsel tutarlılığı ise Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısına göre değerlendirilmiştir. Aşağıda Tablo 2' de araştırmada yer alan değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve Cronbach Alpha değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 1:** Modelin Uygunluk Değerleri

CMIN	151,68
DF	64
P	,000
CMIN/DF	2,37
TLI	0,917
CFI	0,929
RMSEA	0,061

Tablo 2’ de görüldüğü gibi araştırmada kullanılan her iki ölçeğin de Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının sosyal bilimler için kabul görmüş olan 0,70 eşik değerinin üzerindedir (Cronbach, 1951). Dolayısıyla, iki ölçeğin de güvenilir olduğu iddia edilebilir. Yine Tablo 2’ de görüldüğü üzere, Y ve X kuşağının iş güvencesizliği değerlerinin birbirine yakın ve bebek patlaması kuşağından yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, her üç kuşağın da iş-aile çatışması değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Çalışmada kuşaklar arasında algılanan iş güvencesizliği ve algılanan iş-aile çatışması değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek ve dolayısıyla araştırmanın hipotezlerini test etmek için tek yönlü varyans analizi (One Way-ANOVA) uygulanmıştır.

İlk olarak birinci hipotez test edilmiş ve kuşaklar arasında algılanan iş güvencesizliği değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Aşağıda Tablo 3’ te birinci hipoteze ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3’ den anlaşılacağı gibi kuşakların iş güvencesizliği algısı ortalaması arasında 0,10

anlamlılık düzeyinde (sig. 0,064  $\leq$  0,10) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Varyans analizinde değişkenlere ait varyansların homojen olup olmadığının tespit edilmesi için ise Levene testi uygulanmıştır. Levene testi sonucu ise aşağıda Tablo 4’ te gösterilmiştir.

Tablo 4’ den anlaşıldığı üzere 0,05 anlamlılık düzeyinde Sig. 0,139  $\geq$  0,05 olduğundan varyansların homojen olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sebepten dolayı, kuşaklar arasındaki anlamlı farkın nedenini anlamak için Post-Hoc testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Tablo 5’ de LSD testi sonuçları paylaşılmıştır.

**Tablo 2:** Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Güvenilirlik Değerleri

	Y Kuşağı (1980-1995) N=142		X Kuşağı (1966-1979) N=123		Bebek Patlaması (1945-1965) N=70		Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)
	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	
<b>İş Güvencesizliği</b>	2,218	0,83	2,217	0,98	1,92	0,93	0,85
<b>İş-aile çatışması</b>	2,83	0,96	2,98	0,97	2,77	0,86	0,92

**Tablo 3:** Birinci Hipoteze Ait Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA						
İş güvencesizliği algısı	Kareler		Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F.	Sig.
	Toplamı					
<b>Gruplar arası</b>	4,636		2	2,318	2,771	0,064
<b>Gruplar içi</b>	277,745		332	0,837		
<b>Toplam</b>	282,381		334			

**Tablo 4:** Birinci Hipoteze Ait Levene İstatistiği Sonucu

<b>Levene İstatistiği</b>			
<b>(Ortalama baz alınarak)</b>	df 1	df 2	Sig.
1, 886	2	332	0,139

Tablo 5' ten anlaşıldığı gibi gruplar arasındaki anlamlı farklılık Y ve X kuşağı ile bebek patlaması kuşağının iş güvencesizliği algısı ortalamasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. 0,05 anlamlılık düzeyinde Y kuşağının ortalama iş güvencesizliği algısı bebek patlaması kuşağının ortalama iş güvencesizliği algısından 0,289 daha fazladır. Benzer şekilde, yine 0,05 anlamlılık düzeyinde X kuşağının ortalama iş güvencesizliği algısı bebek patlaması kuşağının ortalama iş güvencesizliği algısından 0,288 daha fazladır. 0,05 anlamlılık düzeyinde Y kuşağının ortalama iş güvencesizliği algısı ile X kuşağının ortalama iş güvencesizliği algısı arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla araştırmanın birinci hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

İkinci hipotezi test etmek için kuşaklar arasında algılanan iş-aile çatışması değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Tablo 6 'da ikinci hipoteze ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6' da görüldüğü gibi kuşakların iş-aile çatışması algısı ortalaması arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde (sig. 0,299  $\geq$  0,05) ve 0,10 anlamlılık düzeyinde (sig. 0,299  $\geq$  0,10) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 5:** Birinci Hipoteze Ait LSD Testi Sonucu

<b>Multiple Comparisons</b>						
<b>Bağımlı Değişken</b>		<b>İş güvencesizliği algısı</b>				
<b>Kuşaklar</b>		<b>Ortalama Farkı</b>	<b>SS.</b>	<b>Sig.</b>	<b>95% Güven Aralığı</b>	
					<b>Alt Sınır</b>	<b>Üst Sınır</b>
<b>Y</b>	X	0,00083	0,11266	0,994	-0,2208	0,2225
	BP	,28974*	0,13358	0,031	0,0270	0,5525
<b>X</b>	Y	-0,00083	0,11266	0,994	-0,2225	0,2208
	BP	,28891*	0,13694	0,036	0,0195	0,5583
<b>BP</b>	Y	-,28974*	0,13358	0,031	-0,5525	-0,0270
	X	-,28891*	0,13694	0,036	-0,5583	-0,0195

**Tablo 6:** İkinci Hipoteze Ait Varyans Analizi Sonuçları

<b>ANOVA</b>					
<b>İş-aile çatışması algısı</b>					
	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik derecesi</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F.</b>	<b>Sig.</b>
<b>Gruplar arası</b>	2,182	2	1,091	1,211	0,299
<b>Gruplar içi</b>	299,05	332	0,901		
<b>Toplam</b>	301,197	334			



#### 4.TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmanın amacı çoklu kuşak teorisini esas alarak, farklı kuşaktan iş görenlerin iş güvencesizliği ve iş-aile çatışması algılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın hipotezleri, İstanbul’da faaliyet gösteren altı farklı vakıf üniversitesindeki 335 akademisyenden elde edilen verilere ANOVA analizi uygulanarak test edilmiştir.

Çalışmanın sonuçlarından ilki farklı kuşaklardan akademisyenlerin iş güvencesizliği algılarının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmesidir. Bu doğrultuda, hem Y kuşağına (1980-1995) mensup akademisyenlerin hem de X kuşağına (1966-1979) mensup akademisyenlerin iş güvencesizliği algısının bebek patlaması (1945-1965) kuşağına mensup akademisyenlerin iş güvencesizliği algısından daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Y ve X kuşağının iş güvencesizliği algılarında ise anlamlı düzeyde bir farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısıyla araştırmanın birinci hipotezi kısmen desteklenmiştir. Bu sonuç, Buonocore ve diğerlerinin 2015 yılında İtalya’da 214 çalışan üzerinde yaptığı araştırmanın sonucu ile kısmen örtüşmektedir. Benzer şekilde, Buonocore ve diğerlerinin çalışmasında da Y kuşağının iş güvencesizliği algısının bebek patlaması kuşağının iş güvencesizliği algısından daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, söz konusu çalışmada Y kuşağının iş güvencesizliği algısının X kuşağının iş güvencesizliği algısından fazla olduğu sonucu bu çalışmada desteklenmemiştir. Araştırmanın birinci hipotezinin kısmen kabul edilmiş olması hem Y hem de X kuşağına mensup akademisyenlerin ekonomik çalkantıların neden olduğu azalmış iş olanakları nedeniyle bebek patlaması kuşağına mensup akademisyenlerden daha fazla iş güvencesizliği algısına sahip olduğunu göstermektedir. Algılanan iş güvencesizliği bağlamında, İstanbul ilinde faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler örneğinde ABD kökenli kuşak sınıflandırmasının kısmen de olsa geçerli olduğu kanıtlanmaktadır. Öte yandan, ABD kökenli kuşak sınıflandırması bu çalışmanın örneklemini için kısmen geçerlidir; çünkü beklenenin aksine Y ve X kuşaklarının iş güvencesizliği algıları hemen hemen aynıdır. Dolayısıyla, Türkiye bağlamında 1966-1995 yılları arasında doğmuş bireyleri iki ayrı kuşak olarak sınıflandırmak bu çalışmanın sonucuna göre tartışmalıdır.

Çalışmanın sonuçlarından ikincisi ise, beklenenin aksine farklı kuşaklardan akademisyenlerin iş-aile

çatışması algılarının anlamlı düzeyde farklılık göstermediğinin tespit edilmesidir. Dolayısıyla, araştırmanın ikinci hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç, Sturges ve Guest’ in 2004 yılında İngiltere’de 280 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmanın sonucu, Beutell’ in 2013 yılında ABD’de 3502 çalışan üzerinde yaptığı çalışmanın sonucu ve Buonocore ve diğerlerinin 2015 yılında İtalya’da 214 çalışan üzerinde yaptığı çalışmanın sonucu ile örtüşmemektedir. Söz konusu her üç çalışmada da bu çalışmanın sonucunun aksine farklı kuşaklardan akademisyenlerin iş-aile çatışması algılarının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmanın ikinci hipotezinin reddedilmiş olması iş-aile çatışması bağlamında çoklu kuşak teorisinin İstanbul ilinde faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler örneğinde geçerli olmadığını ortaya koymaktadır. Beklenenin aksine Y kuşağına mensup akademisyenlerin iş-aile çatışması algıları X ve bebek patlaması kuşağına göre daha düşük değildir.

Araştırmanın iki hipotezinden yalnızca birinin kısmen desteklenmesi ABD kökenli çoklu kuşak teorisinin Türkiye bağlamında geçerliliğinin tartışmalı olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle literatürde iki ayrı kategoride sınıflandırılan Y ve X kuşağına mensup bireylerin iş ile ilgili algılarının birbirine çok yakın olduğu gözlemlenmiştir. ABD kökenli çoklu kuşak teorisi çalışanların iş ile ilgili algıları bağlamında daha önce İngiltere ve İtalya’da yapılan çalışmalarda test edilmiş ve geçerliliği kanıtlanmıştır. Ancak, bu Türkiye bağlamında böyle bir sonuca varılmamıştır. Benzer şekilde, daha önce çoklu kuşak teorisi iş ile ilgili tutumlar ve değerler bağlamında Türkiye örneğinde Özer vd. ile Gürbüz’ ün yaptığı çalışmalarda da test edilmiş; ancak farklı kuşağa mensup bireylerin iş ile ilgili tutumlar ve değerlerinin farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda, çoklu kuşak teorisinin Türkiye örneğinde geçerliliğinin henüz kanıtlanmamış olmasının en önemli nedenlerinden biri olarak teorisinin dayandırıldığı kuşak sınıflandırmasının ABD kökenli olması olarak gösterilebilir. Türkiye’deki bireyler, batıdan farklı sosyal, politik, tarihi ve kültürel olayları tecrübe ettiklerinden ABD menşeli kuşak sınıflandırmasının Türk kültürüne adapte edilmeden uyarlanması çoklu kuşak teorisinin Türkiye’de geçerliliğini kısıtlamaktadır. Ayrıca, aynı zaman aralığında dünyaya gelen ve önemli benzer tarihsel olayları (Büyük Buhran gibi) tecrübe etmiş tüm bireylerin iş ile ilgili benzer algı, değer, tutum ve davranışlara sahip olmasını beklemek de önyargılı bir görüştür. Benzer algı, değer, tutum ve davranışlara sahip bireyler farklı zaman aralığında dünyaya gelmiş olabilecekleri gibi farklı zaman

diliminde doğmuş bireylerin benzer algı, değer, tutum ve davranışları da olabilir. Nitekim bu çalışmanın sonucuna göre, Y ve X kuşaklarına mensup akademisyenler farklı zaman diliminde doğmuş olmalarına rağmen hemen hemen aynı iş güvencesizliği algısına sahiptir. Aynı şekilde, Y, X ve bebek patlaması kuşaklarına mensup akademisyenlerin iş-aile çatışması algıları da farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla, çoklu kuşak teorisinin bireyleri yalnızca aynı zaman aralığında dünyaya gelmiş olmalarına göre kategorize etmesi de teorisinin geçerliliğini tartışmalı kılmaktadır.

ABD kaynaklı Çoklu kuşak teorisinin küresel geçerliliğini savunan görüşü esas alan insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının farklı kuşaklara ait iş görenlerin farklı beklenti, istek ve eğilimlerine uygun insan kaynakları yönetimi politikaları ve stratejileri geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Ancak bu çalışmanın sonuçları, farklı kuşakların iş ile ilgili algılarında bariz farklılıklar olmadığından dolayı, her kuşağa ayrı insan kaynakları yönetimi politikaları ve stratejileri uygulanmasının doğru olmayabileceğine işaret etmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının kuşaklara dair önyargılardan arınarak bireysel farklılıklara göre insan kaynakları politikaları ya da stratejileri izlemeleri daha uygun olabilir. Yalnızca personel elde tutma konusunda, kuşak teorisi bağlamında X ve Y kuşağı ile bebek patlaması kuşağına ait bireylere yönelik farklı politikalar izlenmesi uygun olabilir. Bunun nedeni ise, çalışmanın sonucuna göre X ve Y kuşağına mensup genç iş görenlerin, bebek patlaması kuşağına mensup daha yaşlı iş görenlere göre iş güvencesizliğini daha yüksek seviyede algılamasıdır. Genç iş görenlerin iş güvencesizliği algılarını azaltacak politikalar izlenmesi, X ve Y kuşağından iş görenlerin uzun vadede örgütsel bağlılığını ve iş gören performansını pozitif yönde etkileyebilir.

teorisini konu alan gelecekteki çalışmalarda farklı sektörlerden daha geniş bir örneklem ile çalışılması daha doğru ve hassas sonuçlar verebilir. Ayrıca akademisyenlerin iş ile algılarının farklı kuşaklara göre değişim gösterip göstermediği farklı ülkelerde görev yapan akademisyenlerden oluşan bir örneklem üzerinde araştırılabilir ve sonuçlar Türkiye örneklemini ile karşılaştırılabilir. Son olarak ise, ilerleyen yıllarda ise Z kuşağı da iş hayatı içinde olacağı için çoklu kuşak teorisini konu alan gelecek çalışmalarda Z kuşağı da araştırma kapsamı içine dahil edilebilir.

## 5. ÇALIŞMANIN KISIT VE ÖNERİLERİ

Bu araştırmanın en önemli kısıtlarından biri araştırma örnekleminin yalnızca İstanbul ilinde faaliyet gösteren altı farklı vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenlerden meydana geliyor oluşudur. Dolayısıyla, bu çalışmanın sonuçlarını tüm akademisyenlere ya da farklı sektördeki iş görenlere genellemek doğru olmayacaktır. Bir diğer kısıt ise araştırmanın Türkiye örneklemini üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Dolayısıyla araştırmanın sonuçlarının başka ülkelerde geçerliliği tartışmalıdır. Bu bağlamda, çoklu kuşak

## KAYNAKÇA

- Aish, A. M. & Jöreskog, K. G. (1990). A panel model for political efficacy and responsiveness: An application of LISREL 7 with weighted least squares. *Quality and Quantity*, 24(4), 405-426.
- Appelbaum, S., Serena, S. M. & Shapiro, B. (2005). Generation X and the Boomers: an analysis of realities and myths. *Management Research News*, 28(1), 1-33.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development*, 25(2), 124-141.
- Ashfold, S. J, Lee, C. & Bobko, P. (1989). Content, cause and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 4, 803-829.
- Aydemir, M. & Dinç, M. S. (2015). *İş ve Yaşam Dengesi Arayışında Kuşaklar Farklılıklarının ve Kuşakların İş Değerlerinin Etkisi Üzerine Bir Model Çalışması*, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri, Muğla.
- Ayudhya, U. C. N. & Lewis, S. (2011). From 'balancers' to 'integrators'? Young professionals' talk about 'work' and the rest of 'life' in UK. In, S. Kaiser, M. Ringlstetter, D. R. Eikhof, & M. Pina e Cunha (Eds.), *Creating balance?* (pp. 269-284). New York, NY: Springer.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1989). On the use of structural equation models in experimental designs. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 271-284.
- Benson, J. & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
- Beutell, N. J. (2013). Generational differences in work-family conflict and synergy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10, 2545-2559.
- Buonocore, F., Russo, M. & Ferrera, M. (2015). Work-family conflict and job insecurity: are workers from different generations experiencing true difference. *Community, Work & Family*, 18(3), 299-316.
- Carlson, D. S., Kacmar, M. K. & Williams, L. J. (2000). Construction and validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Strategy*, 23(8), 891-906.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27, 375-394.
- Costanza, D. P. & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 1-27.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and The Internal Structure Of Tests, *Psychometrika*, 16(3), 297-298.
- Çoban, B. (2018). Türkiye' de İşsizlik Profili Bağlamında Suriyeli Gençlerin İstanbul İşgücü Piyasasına Katılım Sorunları. *Çalışma ve Toplum*, 56(1), 193-216.
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethosen jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk (Work ethic and job insecurity: Assessment and consequences for well-being). In, R. Bouwen, K.De Witte, H. De Witte, & T. Taillieu (Eds.), *Van Groep tot Gemeenschap (From group to community)* (pp. 325-350). Leuven: Garant.
- Downing, K. (2006). Next generation: What leaders need to know about the millennials. *Leadership in Action*, 26(3), 3-6.
- Eriş, E.D., Özer, P.S., Özmen, Ö.N.T., Çakır, Ö. & Tozkoparan D. (2013). Generation "Y" In Turkish Context: Multiple Foci Research, *International Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 150-161.
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality? *Human Resource Planning*, 29(4), 32-37.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438-448.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Journal*, 10(1), 76-88.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.
- Gürsoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.

- Hershtatter, A. & Epstein, M. (2010). Millenials and the World of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25, 211-223.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Post Modernization: cultural, economic, and political change in 43 societies*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Jennings, A. T. (2000). Hiring generation X, *Journal of Accountancy*, 189(2), 55-59.
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Policy Implications for Defence Forces in the Modern Era. *Foresight*, 5(4), 41-49.
- Jurkiewicz, C. L. & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of public personnel administration*, 18(4), 18-37.
- Karp, H., Sirias, D. & Arnold, K. (1999). Teams: why generation X marks the spot. *The Journal for Quality and Participation*, 22(4), 30-33.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 29(1), 65-67.
- Leiter, M. P, Price, S. L. & Spence Laschinger, H. K (2010). Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 970-980.
- Lu, A. C. C. & Gürsoy, D. (2016). Impact of job turnout on satisfaction and turnover intention: Do generational differences matter? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(2), 210-235.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In, K. Mannheim (Ed.), *Essays on the Sociology of knowledge* (pp. 276-322). London: Routledge.
- Meriac J. P, Woehr, D. J. & Bannister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315-324.
- Morkoç, T. O. (2014). *Otel Çalışanlarında Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi: İzmir Şehir Otelleri Örneği* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Dalı, İzmir.
- O' Bannon, G. (2001). Managing our future: the generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-109.
- Parry, E. & Urwin P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Rhodes, S. R. (1983). Age related differences in work attitudes and behaviour: A review and conceptual analysis, *Psychological Bulletin*, 93(2), 328-367.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. & Brown, H. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F. J., Peiro, J. M. & De Witte, H. (2009). Job insecurity and well-being: Moderation by employability. *Journal of Happiness Studies*, 10, 739-751.
- Smith, P. B. & Schwartz, S. H. (1997). Values, in Handbook of Cross-Cultural Psychology (Vol.3, 2nd ed.). J.W. Berry, M.H. Segall and C. Kagitcibasi, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 77-118.
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: revisiting generational work values for the new millenium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Sturges, J. & Guest, D. (2004). Working to live or living to work: Work/life balance early in the career, *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
- Sweet, S. (2007). The older worker, job insecurity and new economy, *Generations*, 31(1), 45-49.
- Şalap, K. O. (2016). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şeker, S. (2011). *Çalışanlarda iş güvencesizliği ve tükenmişlik ilişkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TÜİK. (2018b). İşgücü İstatistikleri, Mayıs 2017, <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr>
- Twenge, J.M. (2013). Teaching Generation Me. *Teaching of Psychology*, 40(1), 66-69.
- Universum Incorporated (2008) <https://universumglobal.com/>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.
- Zeeshan, A. & Iram, A. (2012). Generational diversity: Strategies to bridge the diversity gap. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), 315-318.