

DOI Number: 10.29064/ijma.665688

KUŞAKLARA GÖRE İŞ TATMİNİ, TÜKENMİŞLİK VE İŞ YAŞAM DENGESİ¹
JOB SATISFACTION, BURNOUT AND WORK LIFE BALANCE ACCORDING TO
GENERATIONS

Anıl HIDIR ÖZCAN²

Ebru Beyza BAYARÇELİK³

ÖZET

Bu araştırmanın amacı İş-Aile dengesi, tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişkileri X ve Y kuşağı açısından karşılaştırmalı olarak incelemektir. Araştırmada kuşak kavramı, iş tatmini, tükenmişlik ve iş yaşam dengesi ile ilgili literatür bilgisine yer verilerek, son bölümde anket araştırması kapsamında farklı kuşaklardaki çalışanların tükenmişlik, iş tatmini ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın 281 kişilik örnekleme, İstanbul'daki özel banka çalışanlarına kolayda örnekleme yöntemiyle online anket kullanılarak ulaşılmıştır. Araştırmada verilerin toplanmasında İş-Aile Çatışması Ölçeği, Tükenmişlik Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve sosyo-demografik özellikleri içeren anket formu kullanılmıştır. Araştırmada değişkenlerin birbirlerine olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre banka çalışanlarından hem X kuşağı hem de Y kuşağı için iş-aile dengesinin iş tatminine etkisi pozitif yöndedir. Ayrıca, iş-aile dengesinin etkisinin Y kuşağındakiler için daha kuvvetli olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Tükenmişlik, İş Yaşam Dengesi, Kuşaklar

Jel Kod: M12,D23

ABSTRACT

This study is designed to examine the relationships between work-family balance, burnout and job satisfaction in terms of X and Y generation comparatively. In the research, the literature on the concept of generation, job satisfaction, burnout and work life balance is given and in the last part, the relationships between burnout, job satisfaction and work life balance of the employees of different generations are examined within the scope of the survey research. Data was collected from a convenient sample of 281 of private bank employees in Istanbul by using the online survey. In the study, data were collected using a questionnaire including Job-Family Life Conflict Scale, Burnout Scale, Job Satisfaction Scale and socio-demographic characteristics. In this research, the effects of the variables on each other have been determined in line with linear models. According to the first hypothesis test, the effect of work-family balance on job satisfaction is positive and moderate for both generation X and generation Y. In addition, the effect of work-family balance was found to be stronger for the Y generation.

Keywords: Job Satisfaction, Burnout, Work Life Balance, Generation

Jel Codes: M12,D23

¹ Dr.Öğr.Üyesi .Ebru Beyza Bayarçelik danışmanlığında yürütülen “Kuşaklara Göre İş tatmini, Tükenmişlik ve İş Yaşam Dengesi” isimli çalışmadan üretilmiştir.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, anilhidir@gmail.com

³ Dr.Öğr.Üyesi, Maltepe Üniversitesi, ebrubeyzabayarcelik@maltepe.edu.tr

GİRİŞ

Günümüzde bireylerin yaşamlarının önemli bir kısmını iş ortamında geçirmeleri nedeniyle, iş ortamındaki temel duygu ve davranışları önem kazanmaktadır. İş ve yaşam arasındaki dengenin kurulabilmesinde, çalışanların iş ortamına yönelik olumlu duygular içinde olmaları gerekmektedir. Çalışanların iş ortamına yönelik duygu ve tutumlarının tanımlanmasında ise tükenmişlik ve iş tatmini kavramları önem kazanmaktadır. Çalışanların işe yönelik tatmin duygularının yüksek olması iş yaşam dengeleri üzerinde olumlu etki yaratırken, tükenmişlik duygularının yüksek olması ise iş yaşam dengesi üzerinde olumsuz etki yaratacaktır. Bununla beraber iş tatmini ve tükenmişlik algılarının iş yaşam dengesi üzerindeki etkilerinin niceliksel olarak tespit edilmesi önemlidir.

Farklı kuşaklardaki çalışanların iş ve yaşama bağlı algıları farklılık gösterebilmektedir. Y kuşağının iş yaşamına girişiyle beraber özellikle X ve Y kuşağının iş ortamındaki tutum ve davranışlarının incelenmesi önemli konulardan biri olmuştur.

Y kuşağı bireylerinin teknolojiyle ve yeni medya kanallarıyla beraber yetişmeleri, kuşaklar arasındaki farklılıkları iş yaşamına da taşımıştır. X ve Y kuşaklarının farklı çevresel şartlarda yetişmiş olmaları, işe ve örgüte yönelik algılarını da farklılaştırmaktadır. Bu nedenle günümüzde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kuşak farkını gözetererek stratejiler üretmeleri beklenen bir durumdur. Bu araştırmanın amacı farklı kuşaklardaki çalışanların tükenmişlik, iş tatmini ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir. Bu ilişkilerin tespit edilmesi ve kuşaklar arasındaki farklılığın belirlenmesi, özellikle insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından önemli bir yol gösterici niteliğinde olacaktır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kuşak Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde kuşak kavramı, aynı veya yakın yıllarda dünyaya gelen, aynı çağın şartlarını, yazgılarını ve sorunlarını yaşamış, birbirlerine benzeyen sorumluluklarla yükümlü olan bireylerin topluluğu ya da yeni bir hayat olgusunda, yeni formlarda bir araya gelen bireylerin topluluğu, temel olarak 25 ile 30 yıllık yaş kümelerini meydana getiren kişiler öbeği, jenerasyon ve nesil olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu 2019).

Yapılan çalışmalar kapsamında kuşak kavramı benzer biçimlerde ifade edildiği gibi farklı biçimlerde de ifade edildiği gözlemlenmiştir. Bu tanımlardan birinde kuşak kavramı, belli bir süre ve zaman dilimi içinde dünyaya gelen, tutumları, davranışları, yaşam biçimleri ve değerleri aynı süreç içinde dünyaya gelmiş olmalarından dolayı benzeştiği düşünülen kesim olarak ifade edilmektedir (Ayhün 2013, s. 96). Bir diğer tanımda kuşak kavramı, aynı dönem kapsamında, aynı sosyal şartlar kapsamında sosyalleşmiş, aynı tarihsel olaylara maruz kalmış ve aynı toplumsal kimliğe sahip olan kişilerin meydana getirdiği gruplar olarak ifade edilmiştir (Toruntay 2011, s. 64).

İfade edilen tanımlar değerlendirildiğinde kuşak kavramı, ortak bir zaman dilimi içinde dünyaya gelen, benzer olaylarla karşı karşıya gelen, söz konusu olaylar tarafından meydana gelen olgu ile değere sahip bireyler topluluğu biçiminde ifade edilebilecektir. Dönemlerin kendilerine özgü özelliklerinden dolayı, her dönemin kendine özgü kültürel değerleri, olumlu veya olumsuz özellikleri, kendilerine ait yapıları bulunmaktadır. Bunun neticesinde her kuşağın farklı karakteristik özellikleri ile değer yargıları bulunmaktadır. Genel olarak yeni kuşaklar geçmiş kuşakların tutucu, geri kafalı, çağ dışı olduklarını ifade ederken eski kuşaklar ise yeni kuşakların saygısız, yoksun ve görev bilincinden yoksun olduğunu ifade etmişlerdir (Çakmak 2013, ss. 4-5).

Kuşakların birbirlerinden farklı özelliklere sahip olmaları birbirleri ile çatışmalarına neden olmaktadır. Söz konusu çatışmalara neden olan faktörler aile yapılarında, teknolojiye, kültürlerde ortaya çıkan değişikliklerdir. Geçmiş kuşaklar ortaya çıkan gelişmelere adapte olmakta zorlandıkça bağlılıkları zayıflamışken sonraki kuşakların değişikliklere adapte olabilmesi daha kolay olmuştur. Tüm bu olayların neticesinde ise gençler ve erişkinler arasında bazı çatışmalar çıkmış ve bunlar zaman içerisinde farklı biçimler almıştır (Çakmak 2013, s. 5).

Her kuşağın kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler hem özel yaşamda hem de iş yaşamında kendini göstermektedir. Toplumsal süreç içerisinde ve çeşitli kurumlarda kuşaklar aynı çalışma ortamlarında olmaktadır. Toplumsal süreç içerisinde bu kuşaklar arasında problemlerin çıkılmasının önlenmesi açısından kuşaklar arası yönetimin iyi yapılması gerekmektedir.

1.2. İş Tatmini

Çalışanların sürdürdükleri faaliyetler ve yapmış oldukları işler açısından tatmini temin edebilmeleri, çalışanların etkin olabilmelerinin dışında çalışanların işlerini sürdürebilmeleri bakımından da önemlidir. Süreklilik sağlayabilmek, kurum içinde gelişim kaydedebilmek ve devamlılığı temin edebilmek isteyen firmalar açısından iş tatminin öncelikli konular içinde bulunması önemlidir. Bu nedene bağlı olarak literatürde iş tatmini ile ilgili olarak pek çok araştırma bulunmaktadır.

Literatürde iş tatmini ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Söz konusu tanımlardan bir tanesinde iş tatmini, iş veya işle ilgili olay ve durumlarla ilgili olarak hissedilen olumlu hislerin düzeyi olarak açıklanmıştır (Adams ve Bond 2000, s. 538). Farklı bir tanımda iş tatmini, çalışanların faaliyetlerine yönelik sergileyebilecekleri duygusal tepki olarak ifade edilmiştir (Keleş 2006: 3). İş tatmini, genel olarak çalışanların iş veya işin niteliklerine yönelik duyguları olarak açıklanmaktadır (Aşan ve Özyer 2008, s. 135).

Canbulat (2007) tarafından iş tatmini; çalışanların, işletmenin beklenti ve isteklerini sağlamanı, işletmenin de çalışanların beklentileri ve isteklerini sağlamanı halinde oluşan ve çalışanların işletmeleri ile işlerinden memnun olmalarını temin eden bir duygu olarak açıklanmıştır. Keser (2006) ise iş tatminini, işletme çalışanlarının işinden sağladığı tatmin ve hoşnutlukları ifade edebilmek adına yararlanın bir kavram şeklinde tanımlamıştır.

Y kuşağı çalışanlarının X kuşağı çalışanlarına göre iş ortamına gerekli önem ve dikkati vermediği ifade edilmektedir. Y kuşağı çalışanlarının iş ortamında etik ve ahlaki değerlere X kuşağı kadar bağlı olmaması, Y kuşağının işe karşı olan tatmin duygusunu düşürmektedir. Özellikle sürekli olarak tüketen bir nesil olarak değerlendirilen Y kuşağı bireylerinin hayata karşı genel tatmin duyguları da daha düşüktür (Toruntay 2011, s. 24).

1.3. Tükenmişlik

İş yaşamı günümüzde çok hızlı bir gelişim ve değişim süreci içerisinde. Bu durum var olan şartların da hızlı bir değişikliğe uğramasına neden olmakta ve ilişkilerin giderek yoğunlaşmasına sebep olmaktadır. Bireylerin yaptıkları işlerden edindikleri tatmin, bireylerin mutluluğu kadar hizmetlerin kalitesi açısından da oldukça önemlidir. Bireyler iş yaşamlarında birçok uyarana karşılaşılmakta ve söz konusu uyarılar kişiyi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Açığa çıkan bu tablolar bazı hallerde bireylerde tükenmişlik duygusunu açığa çıkarabilmektedir. Tükenme kavramı, kişinin ne kadar çabalarsa çabalasın ve ne yaparsa yapsın bir fark veya değişiklik ortaya çıkaramayacağını düşündüğü veya hissettiği durumlarda açığa çıkan bir teslimiyeti açıklamaktadır (Metin ve Özer 2007, s. 59).

Tükenmişlik kavramını ifade etmeye çalışan bir çalışmada bu kavram dört aşama kapsamında tanımlanmıştır. İlk aşamada coşku ve şevk duygusu yaşanmakta ve bu doğrultuda birey enerji artması, heyecan, umut gibi gerçekçi olmayan mesleki beklentiler ve hayaller içine girmektedir. İkinci aşamada kişi, sakinleşme evresine girmekte ve bu aşamada birey hayallerine erişmeyeceğini kendini inandırmaya başlamaktadır. Üçüncü aşama ise engellenme aşaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada birey diğerlerine yardım etme isteği ile başladığı işinde, negatif şartlar, sistem ile bireyleri değiştirebilmenin zor olduğunu kavramaya başlamaktadır. Dördüncü yani son aşamada ise umursamazlık süreci başlamakta ve birey işine yönelik inançsızlık, duygusal çöküntü ve umutsuzluk yaşamaya başlamaktadır (Soysal 2011, s. 15).

Farklı kuşakların iş yaşamlarında tükenmişlik algıları da farklılık gösterebilmektedir. Kuşakların sahip oldukları özellikler tükenmişlik algıları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Her kuşağın hem özel hem de iş yaşamında farklı özellikleri ön plana çıkabilmektedir. Günümüzde tüketim kültürünün benimsenmesi ve teknolojiyle beraber hızlı tüketimin söz konusu olması özellikle Y kuşağının X kuşağına göre daha hızlı şekilde tüketmesine neden olmaktadır.

1.4. İş Yaşam Dengesi

2000'li yıllara gelinmesiyle birlikte çalışanlar, farklı sorunlar ile yeni yapılarla karşı karşıya kalmaya başlamıştır. Özellikle teknolojinin gelişmesi ile birlikte çalışanlar işlerine iş yeri dışındaki alanlarda da vakit ayırabilmeye başlamıştır. Bu durum iş yaşamı ile özel yaşamın iç içe girmeye başlamasına neden olmuştur. Bu durum iş yaşam ile özel yaşam arasında denge kurulabilmesini oldukça zorlaştırmaktadır. Özel yaşam çalışanların fiziksel ve ruhsal ihtiyaçlarını giderebilmeleri açısından son derece önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak iş yaşamının da giderek özel yaşama girmeye başlaması çalışanların bunları giderebilmelerini oldukça zorlaştırmaktadır. Söz konusu gereksinimlerini gideremeyen çalışanların performansları ile motivasyonlarının düşmesi söz konusu olmaktadır (Gülyüz 2016, ss. 8-9).

İş-yaşam dengesi kavramı ile ilgili literatürde farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan birinde iş-yaşam dengesi, kişilerin aile ile kendi işleri, hobi, sanat vb. sosyal yaşamındaki faaliyetler ile iş yaşamındaki faaliyet arasında kolayca denge kurabilmesini ifade etmektedir (Saif ve diğ. 2011, s. 608). Bir diğer tanıma göre iş-yaşam dengesi, kişilerin iş hayatındaki ve aile yaşamındaki sorumlulukları karşılayacak ölçüde vaktinin olması, biçiminde tanımlanmaktadır (Guest 2002, s. 263).

İş-yaşam dengesi çalışanları ilgilendirmekle birlikte kurumları da yakından ilgilendirmektedir. Bu yönüyle iş-yaşam dengesi üzerinde hem kişisel hem de örgütsel faktörler etkili olabilmektedir. Bireylerin sahip oldukları özellikler yapısal açıdan hem kendi yaşamlarını hem de iş yaşamlarını etkilemektedir. Bu yönüyle iş-yaşam dengesi cinsiyet, medeni durum, eğitim ve kariyer planlaması gibi kişisel faktörlere bağlı olarak biçimlenebilmektedir. İş-yaşam dengesi kapsamında örgütlerin sahip oldukları faktörler de etkili olmaktadır. Bu açıdan kurumlardaki rol çatışması, yönetime katılım, aşırı iş yükü, fiziki mekân ve çevre koşulları ile bireylerarasındaki çatışmalar iş-yaşam dengesine etki eden örgütsel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

X kuşağının çalışmak için yaşamayı tercih ettiği gözlemlenirken Y kuşağının yaşamak için çalışmayı benimsediği gözlemlenmektedir. Ortaya çıkan bu tablo Y kuşağının iş yaşamı dışındaki yaşamı oldukça önem verdiğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan X kuşağına kıyasla Y kuşağı hobilerine, ailesine, arkadaşlarına ve çevresine daha fazla vakit vermek istemektedir.

2. İLİŞKİLERİN VE HİPOTEZLERİN BELİRLENMESİ

2.1. Kuşaklara Göre İş Yaşam Dengesi

Kuşakların sahip oldukları çeşitli özellikler, iş yaşam dengeleri üzerinde etkili olmaktadır. X ve Y kuşağının hem iş hem de özel yaşamlarındaki çeşitli durumlar, iş yaşam dengelerini de etkilemektedir. X kuşağının çalışmak için yaşamayı tercih ettiği gözlemlenirken Y kuşağının yaşamak için çalışmayı benimsediği gözlemlenmektedir. Ortaya çıkan bu tablo Y kuşağının iş yaşamı dışındaki yaşamı oldukça önem verdiğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan X kuşağına kıyasla Y kuşağı hobilerine, ailesine, arkadaşlarına ve çevresine daha fazla vakit vermek istemektedir. Bu durum ise sosyal yaşamı ile iş yaşamını karşılaştırmasına sebep olmaktadır. Y kuşağı kendi hayatına zaman ayırabilmek adına değişik çözüm yöntemleri bulmaya çalışmaktadır. Y kuşağı açısından eğlence ön plandayken X kuşağı açısından iş yaşamı ön planda olmaktadır. Bu durum Y kuşağının iş yerindeki zamanlarını sosyal yaşamlarının bir devamı şeklinde algılamasına sebep olmaktadır. Y kuşağı gergin ve stresli olmadıkları zamanlarda daha etkin ve yaratıcı olabileceklerini belirtmektedir. Y kuşağı tarafından X kuşağı ile önceki kuşakların sadece neticeye odaklanmaları sebebiyle özel ile iş yaşamı dengesini yitirdikleri düşünülmektedir (Acılioğlu 2015, ss. 49-51).

Farklı kuşaklardaki bireylerin kişilerle olan ilişkileri de iş yaşam dengeleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuşakların birbirleri arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde yeni kuşaklar eski kuşakların iş arkadaşları ile ilgi ilgili becerilerinin yetersiz olduğunu savunmaktayken eski kuşaklar ise yeni kuşakların ilgisiz olduklarını savunmaktadır. Eski kuşaklara göre yeni kuşaklar iş etiğini benimsememektedir. Ayrıca eski kuşaklar, yeni kuşakların evden ve rahat bir biçimde çalışma isteğinden tedirgin olmaktadır (Toruntay 2011, s. 24). X kuşağının özellik açısından otoriteye bağlı olması kötü şartlarda çalışmayı sürdürmelerine sebep olmaktadır. Bu sebepten dolayı Y kuşağının rahat çalışma isteği X kuşağında tedirginlik ve gerginlik yaratmaktadır.

Y kuşağındaki bireyler işin yapıldığı sürece ofiste veya başka bir yerde işin yapılmasının bir önemi olmadığını düşünmekte ve buna bağlı olarak esnek çalışma saatlerini benimsemektedirler. Y kuşağı bireyleri için kendilerine zaman ayırabilme ve esnek çalışabilme durumu daha önemlidir. Bu durum aynı zamanda Y kuşağı bireyleri için iş yaşam dengesini de daha önemli bir hale getirmektedir. X kuşağı bireyleri için çalışma ortamında sorumluluk alma gibi unsurlar daha önemliken, Y kuşağı bireyleri için iş ve yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik olarak iş koşulları daha fazla önem taşımaktadır (Zemke vd. 2013, s. 138-139).

Y kuşağı çalışanları için iş yaşam dengesinin kurulması ve iş ortamında şartların sosyal yaşamı olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde olması, X kuşağı çalışanlarına göre daha önemlidir. Y kuşağı X kuşağına göre çevresine, ailesine, hobilerine, arkadaşlarına daha fazla vakit ayırmak istemektedir. Bu durum işi ile iş yaşamı dışındaki yaşamını kıyaslamasına neden olmaktadır. Y kuşağı için özel yaşam ve kişisel ilişkiler oldukça önemlidir. Y kuşağı özel yaşamına vakit ayırabilmek adına devamlı olarak farklı çözüm yolları aramaktadır. Y kuşağı stres yaşamadıkları, gergin olmadıkları iş saatleri kapsamında daha yaratıcı ve etkin olabileceklerini ifade etmektedir. Y kuşağı X kuşağı ile önceki kuşakların yalnızca sonuca odaklandıkları ve bunun sonucunda özel yaşam ile iş yaşamı dengesini yitirdiklerini düşünmektedirler (Acılioğlu 2015, ss. 49-51).

Bu bağlamda kuşaklara göre iş yaşam dengesi aşağıdaki hipotezlere göre test edilecektir.

- H1: İş-aile dengesinin, hem X kuşağı hem de Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır; ancak Y kuşağı çalışanları için bu etki daha kuvvetlidir.
- H2: İş-aile dengesinin, hem X kuşağı hem de Y kuşağı çalışanlarının tükenmişlik (Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma) düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır, ancak Y kuşağı çalışanları için bu etki daha kuvvetlidir.

2.2. Kuşaklara Göre İş Tatmini

Y kuşağı çalışanlarının X kuşağı çalışanlarına göre iş ortamına gerekli önem ve dikkati vermediği ifade edilmektedir. Y kuşağı çalışanlarının iş ortamında etik ve ahlaki değerlere X kuşağı kadar bağlı olmaması, Y kuşağının işe karşı olan tatmin duygusunu düşürmektedir. Özellikle sürekli olarak tüketen bir nesil olarak değerlendirilen Y kuşağı bireylerinin hayata karşı genel tatmin duyguları da daha düşüktür (Toruntay 2011, s. 24).

Doğanbaş (2017) yaptığı çalışmada, çalışanların dönüşümcü liderlikle ilgili olarak sahip oldukları algıların, onların iş tatmin düzeyine etkisini içinde buldukları kuşak bakımından incelemiştir. Buna göre Y kuşağı çalışanların dönüşümcü liderlikle ilgili algıları iş tatmin seviyelerine etki etmemektedir. Sabırsız, otoriteye karşı olan, sorgulayıcı, istekleri çok olan, kişisel nitelikler ortaya koyan, hızlı tüketen bireylerin dönüşümcü liderlikle ilgili algılamaları düşüktür. Bu algının sonucu olarak dönüşümcü liderlik Y kuşağının iş tatminine etki etmemektedir. Dönüşümcü liderlik algılarının X kuşağına mensup çalışanlar açısından incelendiği durumda ise yalnızca zihinsel teşvik boyutu açısından anlamlı bir ilişki tespit edilebilmiştir. X kuşağı çalışanlarının zihinsel teşviki ile ilgili algıları iş tatmin düzeylerine etki etmektedir. Otoriteye saygılı, duyarlı, rekabetçi, iş odaklı, mücadeleci, toplumsal sorunlara duyarlı, iş motivasyonları fazla, toplumsal sorunlara duyarlı, kanaatkar, sabırsız ve mücadeleci özellikler ortaya koyan X kuşağı çalışanları yenilikçi olma, yaratıcılığı teşvik eden, sorun çözme becerisinin geliştirilmesi açısından onlar motive eden liderlerden daha fazla etkilenmekte ve bu açıdan iş tatmin seviyelerinde yükselme gözlemlenmektedir.

Kuşakların iş yaşamındaki tatmin algıları farklılık göstermekte ve bu farklılık çalışanların iş ortamındaki performanslarını da etkilemektedir. Karaaslan (2014) yaptığı çalışmada, X ve Y kuşakları arasındaki temel değerlerin farklılaşması kapsamında ekonomik, teknolojik ve özellikle siyasi faktörlerin ön planda olduğu ve kuşakların temel değerler kapsamında ortaya çıkan bu değişikliklerin çalışma hayatına da yansımalarını ifade etmiştir. Bu sebepten dolayı son zamanlarda üzerinde durulan kuşak farklılıkları konusu, sosyal yaşamdan iş yaşamına aktarılacak kurumlarda farklı görüşler dolayısıyla ortaya çıkan yeni iş yöntemlerinin geliştirilmesinin kurumlar açısından oldukça önemli ve etkin olacağı düşünülmektedir.

Saracel ve ark. (2016) çalışmalarında Türkiye’de çalışan Y kuşağının iş tatmini ve motivasyon algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma kapsamında kuşak kavramının doğuşu yetişkinler, bebek patlaması, X, Y, Z kuşakları tanımlanmış ve Y kuşağı özellikleri, iş yaşamından beklentileri ele alınarak, Y kuşağında iş tatmini motivasyon ilişkisi bu kuşak çalışanlarına anket uygulanarak araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde Türkiye’de Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini ile motivasyonları arasında pozitif yönlü ve çok kuvvetli ilişki bulunmuştur. Kılıç vd.’nin (2013) devlet okullarındaki öğretmenlerin iş tatmini üzerinde yaptığı araştırmasında ise 20-25 yaş aralığında olan öğretmenlerin genel ve dışsal iş tatmin düzeyleri daha ileriki yaşlardaki öğretmenlerden daha yüksek olduğu, bu yaşta öğretmenlerin, üniversiteyi yeni bitirmiş ve devlette çalışma imkânı elde etmiş genç eğitimcilerin oldukça güdülenmiş olmalarından ileri geldiği belirtilmiştir.

Young ve ark. (2013) çalışmalarında iş ortamında X ve Y kuşağı çalışanlarının iş tatmin algılarının benzer olduğunu ifade etmiştir. İş ortamında X kuşağı bireyleri daha fazla

sorumluluk almayı kabul ederken, Y kuşağı bireyleri ise terfi olanaklarını daha fazla düşünmektedir. Bununla beraber X ve Y kuşağı bireylerinin tatmin duygularının benzer olduğu ifade edilmiştir.

2.3. Kuşaklara Göre Tükenmişlik

Farklı kuşakların iş yaşamlarında tükenmişlik algıları da farklılık gösterebilmektedir. Kuşakların sahip oldukları özellikler tükenmişlik algıları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Her kuşağın hem özel hem de iş yaşamında farklı özellikleri ön plana çıkabilmektedir. Günümüzde tüketim kültürünün benimsenmesi ve teknolojiyle beraber hızlı tüketimin söz konusu olması özellikle Y kuşağının X kuşağına göre daha hızlı şekilde tüketmesine neden olmaktadır. Bu durum Y kuşağının tükenmişlik algısının daha yüksek olmasına neden olmaktadır. Tüketim kültürünü daha çok benimseyen ve günlük yaşamına yansıtan Y kuşağı, bireylerinin iş ortamında da tükenmişlik algıları daha yüksek olmaktadır (Arslan 2019, s.94).

Y kuşağı çalışanları ile X kuşağı çalışanlarının tükenmişlik algılarının ve genel olarak iş yaşamındaki tutumlarının farklı olması, farklı dönemlerde yaşamış olmalarından kaynaklı olmaktadır (Kılınc 2017, s.105). Y kuşağının X kuşağına göre daha fazla tükenmişlik algısı yaşamasının önemli nedenlerinden biri Y kuşağının daha fazla sosyal çevreye bağlı olması gösterilmektedir. X kuşağına kıyasla Y kuşağının geri bildirim gereksinimi daha fazladır. Özellikle çevre odaklı olmaları sebebiyle çevrelerinden gelen olumsuz etkilerin onları yıpratmış olduğunu söylemesi mümkündür. Bununla birlikte sosyal çevre odaklı olmaları ailelerinin dışında bazı özel insanlara gereksinim duyduklarını göstermektedir. Teknoloji ve internet çağında yetişmiş olmaları sebebiyle sosyal ilişkileri kuvvetli olmaktadır. Yararlandıkları sosyal ağlarla birlikte geniş bir sosyal çevreye sahip olmaktadır. X kuşağına kıyasla Y kuşağının daha çok sosyal olması, sosyal destek kaynağına sahip olduklarını açıklamaktadır. Y kuşağın X kuşağına göre tükenmişliği daha fazla hissetmesi ise yaşananların ve diğer öğelerin çok hızlı bir şekilde tüketilmesi ve örgütsel bağlılığın yeterince güçlü olmamasına bağlı oluşabilmektedir (Arslan 2019, s.95).

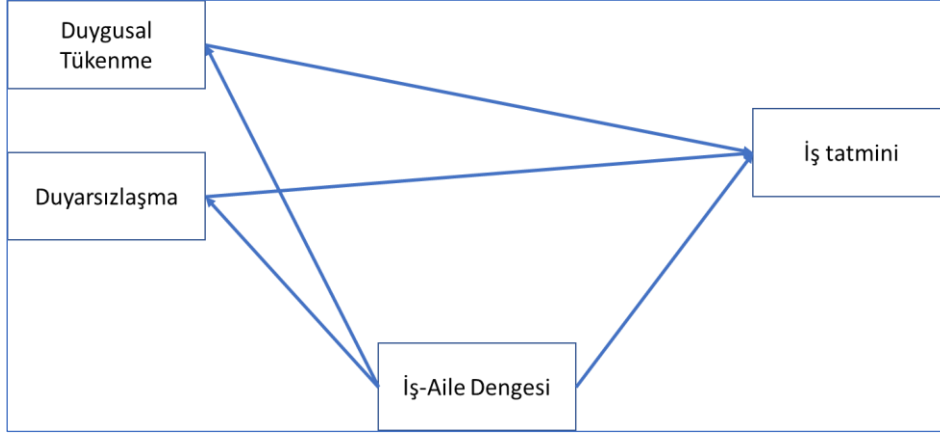
Adıgüzel (2014) çalışmasında X kuşağı bireylerinin Y kuşağı bireyelerine göre teknolojiden daha uzak olduklarını ve teknolojiyi öğrenmek için çaba sarf ettiklerini belirtmiştir. Bununla beraber X kuşağı bireyleri için teknoloji kullanımı Y kuşağı bireyelerinden daha zayıftır. Bu durum X kuşağı bireyelerinin dışlanmasına neden olmaktadır. Bu dışlanma durumu X kuşağı bireyleri için iş ortamında maaş ve güvenlik gibi temel konuları daha önemli hale getirmektedir. Maaş ve güvenlik gibi temel konuların ön planda olması, X kuşağı bireyelerinin tükenmişlik algılarını da hafifleten bir durum olarak görülmektedir.

Bu bağlamda kuşaklara göre tükenmişlik aşağıda belirtilen hipotezlere göre test edilecektir.

H3a: Duygusal Tükenmenin, hem X kuşağı hem de Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır, ancak Y kuşağı çalışanları için bu etki daha kuvvetlidir.

H3b: Duyarsızlaşmanın, hem X kuşağı hem de Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır, ancak Y kuşağı çalışanları için bu etki daha kuvvetlidir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma İstanbuldaki özel banka çalışanları üzerine yapılmıştır. Anakütlenin tamamı üzerinde çalışmanın zaman ve ekonomik maliyeti göz önünde bulundurularak tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden olan kolayda örnekleme yöntemi kullanarak, 450 kişiye anketler yollanmıştır. 450 kişiden 281'i anketi cevaplamış ve araştırma sonuçlarına 281 kişilik örneklem ile ulaşılmıştır.

3.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada kullanılan veriler sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri olan anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Gerek zaman gerekse maliyet açısından daha avantajlı olması nedeni ile veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmada 41 ifadeden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Bu anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm katılımcıların iş tatminlerini ölçmeye yönelik hazırlanan 4 ifadeden oluşmaktadır. İş Tatminini ölçmek için Hackman ve Oldmanın (1975) oluşturduğu iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölüm katılımcıların tükenmişlik düzeylerini ölçmeye yönelik 22 ifadeden oluşmaktadır. Tükenmişliği ölçmek için 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ve 1992 yılında Canan Ergin tarafından Türkçe'ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümü ise katılımcıların iş yaşam dengesini ölçmeye yönelik hazırlanan 9 ifadeden oluşmaktadır. İş Aile Yaşam Çatışması Ölçeği çalışanların iş-aile yaşam çatışması düzeylerini ölçmek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilmiştir.

Katılımcıların sorulara verebilecekleri yanıtlar 1 den 5 e uzanan 5 li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Anket uygulaması internet portalı üzerinden katılımcılara ulaştırılmıştır.

4. BULGULAR

Öncelikli olarak uygulanan ölçeklerin güvenilirliğini test edebilmek için güvenilirlik testi uygulanmış ve sonuçlarına aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun tespit edilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Buna göre KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğu ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri

seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,887, df=78, p=0,000). Yapılan faktör analizinde toplam 13 sorudan oluşan iki faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %52,16 olarak bulunmuştur. Altındaki maddeler dikkate alınarak faktörler sırasıyla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma olarak isimlendirilmiştir. Faktörlerin içsel tutarlılığının hesaplanmasında Cronbach Alpha değerleri kullanılmıştır. Bu değerler her bir faktör için sırasıyla 0,89 ve 0,86'dır

Tablo 1: Tükenmişlik Güvenilirlik Analizi

Faktörler ve Maddeler	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)
Faktör 1: Duygusal Tükenme		42.75%	0.89
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	0.833		
Sabah kalktığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	0.828		
Mesai saati bitip işten çıktığımda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	0.815		
İşimden soğuduğumu hissediyorum	0.784		
İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	0.662		
İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum	0.565		
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	0.833		
Faktör 2: Duyarsızlaşma		9.41%	0.86
İş çevremdeki insanlarla aramızda rahat bir hava oluşturamıyorum	0.816		
İş çevremdeki bazı kişilerin sanki benim yüzümden problem yaşıyorlarmış gibi davrandıklarını hissediyorum.	0.697		
İşim gereği iş çevremdeki insanlara ne olduğu umurumda değil	0.686		
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	0.650		
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı daha sert birisi oldum	0.639		
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	0.632		
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşmıyorum.	0.582		
İş çevremdeki insanlarla aramızda rahat bir hava oluşturamıyorum	0.816		
Toplam Açıklanan Varyans		52,16%	
KMO Ölçek Geçerliliği: ,887 df=78, p<,001 (Bartlett Testi)			

İş-Aile dengesinde ölçülmesinde veri setinin faktör analizine uygunluğunun tespit edilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Buna göre KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğu ve Bartlett testi de 0,05

önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,906, df=21, p<0,001). Yapılan faktör analizinde toplam 7 sorudan oluşan tek faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %63,40 olarak bulunmuştur. Faktörlerin içsel tutarlılığının hesaplanmasında Cronbach Alpha değerleri kullanılmış ve .92 olarak bulunmuştur.

Tablo 2: İş Aile Dengesi Güvenilirlik Analizi

Faktörler ve Maddeler	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)
Faktör 1: İş-Aile Hayatı Dengesi		63,40	0.92
Hayatımda bir denge olduğunu hissediyorum	0.899		
İş ve özel yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum	0.846		
İş ve aile sorumluluklarım arasında, biri diğerini etkilemeyeceği şekilde denge kurabiliyorum.	0.839		
Kendime, ilişkilerime ve sorumluluklarıma ayırdığım zaman ve kaliteden memnunum	0.813		
İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.	0.801		
24 saatimi verimli ve mutlu bir şekilde değerlendirebiliyorum	0.712		
İşimde edindiğim bilgi ve beceriler, ailevi yükümlülüklerimi gerçekleştirmemi kolaylaştırıyor.	0.633		
KMO Ölçek Geçerliliği: .906		63,40%	
df=21, p<,001 (Bartlet Testi)			

İş tatmini ölçülmesinde kullanılan anketin varsa alt boyutlarının tespit edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun tespit edilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Buna göre KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğu ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,796, df=6, p<0,001). Yapılan faktör analizinde toplam 4 sorudan oluşan tek faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %64,28 olarak bulunmuştur. Faktörün içsel tutarlılığının hesaplanmasında Cronbach Alpha değerleri kullanılmış ve .87 olarak bulunmuştur.

Tablo 3: İş Tatmini Güvenilirlik Analizi

Faktörler ve Maddeler	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)
Faktör 1: İş Tatmini		64,28	0.87
[1. İşimden Memnunum]	0.917		
[2. İşyerimde Çalışmaktan Çok Hoşnutum]	0.873		
[3. Yapmakta Olduğum İşten Hoşlanıyorum]	0.764		
[4. İşyerindeki Çoğu İnsan İşlerinden Memnun]	0.619		
KMO Ölçek Geçerliliği: .796		64,28%	
df=21, p<,001 (Bartlet Testi)			

Katılımcıların demografik bulgularına ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Demografik Bilgiler

Değişken	Grup	Frekans	Yüzde
Kuşak	X	96	34
	Y	185	66
	Toplam	281	100
Cinsiyet	Kadın	142	50.5
	Erkek	139	49.5
	Toplam	281	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	2	.7
	Lise	20	7,1
	Önlisans	21	7,5
	Lisans	178	63,3
	Lisansüstü	60	21,4
	Toplam	281	100
Medeni Durum	Evli	188	66.9
	Bekâr	93	33.1
	Toplam	281	100%
Bu Kurumda Çalışılan Toplam Süre	1 yıldan az	34	12.1
	1 – 5yıl	119	42.3
	6-10 yıl	65	23.1
	11-15 yıl	31	11
	16 yıl ve üzeri	32	11.4
	Toplam	281	100
Toplam İş Tecrübesi	1 yıldan az	6	2.1
	1 – 5yıl	48	17.1
	6-10 yıl	64	22.8
	11-15 yıl	69	24.6
	16 yıl ve üzeri	94	33.5
	Toplam	281	100

Tablo 4'e göre katılımcıların %34'ü X kuşağı, %66'sı Y kuşağıdır. %49.5'u erkek, %50,5'u kadındır. %66.9'u evli %33,1'i ise bekârdır. Öğrenim durumlarına bakıldığında katılımcıların %63,3'ü lisans mezunu, %21,4'ü lisansüstü mezunudur.

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeline uymaktadır. Tanımlayıcı modeller kapsamında hipotezlere ilişkin değerlendirme yapılabilir ve değişkenler arasındaki ilişkiler yorumlanabilir. Bu araştırma İş-Aile dengesi, tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişkileri X ve Y kuşağı açısından karşılaştırmalı olarak incelemeye yönelik düzenlenmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir. Faktörler arasındaki korelasyon incelendiğinde hepsinin 0,5 değerinin

üstünde olduğu görülmektedir. Tablo 5 Pearson korelasyon yöntemi kullanılarak sonuçları alınan korelasyon analizi sonrasında, çalışma değişkenleri arasında hem X ve Y kuşağındakiler için ayrı ayrı, hem de genel bakıldığında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Tablo 5 her değişken arasındaki ilişkiyi göstermektedir. İş tatmini ile iş-aile dengesi arasında hem X hem de Y kuşağı için pozitif korelasyon bulunmuştur ancak Y kuşağında bu ilişki daha kuvvetlidir. İş tatmini ile tükenmişlik arasında ise negatif ilişki saptanmış olup yine Y kuşağı için bu negatif ilişkinin daha kuvvetli olduğu görülmüştür.

Tablo 5: Değişkenler Arasındaki Korelasyon

	İş Tatmini	İş-Ev Dengesi	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma
İş Tatmini	1	.577**	-.671**	-.436**
İş-Ev Dengesi	.517** / .610**	1	-.619**	-.326**
Duygusal Tükenme	-.597** / -.710**	-.506** / -.681**	1	.565**
Duyarsızlaşma	-.285** / -.513**	-.267** / -.357**	.622** / .535**	1

Not. Köşegenin alt kısmında kalan değerler sırasıyla X kuşağına (N=96) / Y kuşağına (N=185) ait katsayılardır. Köşegenin üst kısmında kalan değerler tüm örnekleme ait değerlerdir. Ortalama ve Standart sapma değerleri de sırasıyla X/Y/tüm örneklem olarak gösterilmiştir.

***. p < 0.01 (2-kuyruk).*

**. p < 0.05 (2-kuyruk)*

Ayrıca, değişkenlere ait ortalama ve standart sapmalar da X kuşağı, Y kuşağı ve tüm örneklem için aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6: Kuşakları değişkenlere ait ortalamaları ve standart sapmaları

	Ortalamalar			Standard Sapmalar		
	X	Y	Toplam	X	Y	Toplam
İş Tatmini	3.47	3.39	3.41	0.86	0.85	0.85
İş-Ev Dengesi	3.10	3.09	3.09	0.80	0.78	0.78
Duygusal Tükenme	2.75	2.79	2.78	0.96	0.93	0.94
Duyarsızlaşma	2.18	2.24	2.22	0.76	0.77	0.76

Çalışmamızdaki hipotezleri sınamak amacıyla bir dizi regresyon analizi yapılmıştır. Kurulan regresyon denklemlerinin anlamlılığını sınamak için F testi göz önünde bulundurulmuş olup, bağımlı değişkenin varyansının açıklanma oranının %10'dan büyük olmasına dikkat edilmiştir (Falk ve Miller, 1992). Aynı regresyon denklemleri hem X kuşağı hem de Y kuşağı için ayrı ayrı kurulmuş, sonuçlar karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla standardize edilmiş katsayılar kullanılarak ayrı ayrı raporlanmıştır. Tüm testlerin sonuçları aşağıdaki tablo 7'de bir arada gösterilmiştir.

İlk hipotezin testi için oluşturulan lineer modellerin anlamlı olduğu ($F_X=34.230$, $p<.001$; $F_Y=108.286$, $p<.001$) ve bağımsız değişken iş-aile dengesi ile bağımlı değişken iş tatmini varyansının yeterince açıklanabildiği bulunmuştur ($R^2_X=.26$; $R^2_Y=.37$). Diğer bir ifadeyle çalışanların iş tatminlerini tahmin etmede ne kadar iş-aile dengesine sahip olduklarını bilmek, X kuşağı için %26'lık ve Y kuşağı için %37'lik bir doğruluk payı ile tahmine imkân tanımaktadır. Bu sonuçlar, iş tatmini düzeyini iş-aile dengesindeki değişim ile açıkladığımız

modelimizin analiz edilebilir ve sonuçlarına güvenilebilir anlamlı bir model olduğunu göstermektedir. Bu modellere göre hem X kuşağı hem de Y kuşağı için iş-aile dengesinin iş tatminine etkisi pozitif yöndedir. ($B_X=.517$, $p<.001$; $B_Y=.610$, $p<.001$). Ayrıca, iş-aile dengesinin etkisinin Y kuşağındakiler için daha kuvvetli olduğu görülmüştür. Böylece H_1 “İş-aile dengesinin, hem X kuşağı hem de Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır; ancak Y kuşağı çalışanları için bu etki daha kuvvetlidir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tükenmişliğin iki alt boyutu bulunduğu için, ikinci hipotezin sınanmasında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma için ayrı ayrı modeller oluşturulmuştur.

Duygusal tükenme için oluşturulan lineer modellerin anlamlı olduğu ($F_X=32.299$, $p<.001$; $F_Y=157.846$, $p<.001$) ve bağımsız değişken iş-aile dengesi ile bağımlı değişken duygusal tükenme varyansının yeterince açıklanabildiği bulunmuştur ($R^2_X=.25$; $R^2_Y=.46$). Diğer bir ifadeyle, çalışanların duygusal tükenme düzeylerini tahmin etmede iş-aile dengesine ne kadar sahip olduklarını bilmek, X kuşağı için %25’lik ve Y kuşağı için %46’lık bir doğruluk payı ile tahmine imkân tanımaktadır. Bu sonuçlar, duygusal tükenme düzeyini iş-aile dengesindeki değişimle açıkladığımız modelimizin analiz edilebilir ve sonuçlarına güvenilebilir anlamlı bir model olduğunu göstermektedir. Bu modellere göre hem X kuşağı hem de Y kuşağı için iş-aile dengesinin duygusal tükenmeye etkisi negatif yönde ve orta kuvvettedir ($B_X=-.506$, $p<.001$; $B_Y=-.681$, $p<.001$). Ayrıca, iş-aile dengesinin negatif etkisinin Y kuşağındakiler için daha kuvvetli olduğu görülmüştür.

Duyarsızlaşma için oluşturulan lineer modellerin de anlamlı olduğu ($F_X=7.194$, $p<.01$; $F_Y=26.771$, $p<.001$) bulunmuştur. Bağımsız değişken iş-aile dengesi ile bağımlı değişken duyarsızlaşmanın varyansının Y kuşağı için yeterince açıklanabildiği ancak X kuşağı için yeterince açıklanamadığı bulunmuştur ($R^2_X=.07$; $R^2_Y=.13$). Diğer bir ifadeyle, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini tahmin etmede iş-aile dengesine ne kadar sahip olduklarını bilmek, X kuşağı için %7’lik ve Y kuşağı için %13’lük bir doğruluk payı ile tahmine imkân tanımaktadır. Düşük açıklanma oranına rağmen, F testinin anlamlı olması göz önünde bulundurularak X kuşağı için de modelin yorumlanabileceği düşünülmüştür. Bu modellere göre Y kuşağı için iş-aile dengesinin duygusal tükenmeye etkisi negatif yönde ve düşük kuvvettedir ($B_X=-.267$, $p<.01$; $B_Y=-.357$, $p<.001$). Hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşma için iş-aile dengesinin etkisinin Y kuşağı için daha kuvvetli olduğu bulunmuştur. Ayrıca, iş-aile dengesinin negatif etkisinin Y kuşağındakiler için daha kuvvetli olduğu görülmüştür. Böylece H_2 “İş-aile dengesinin, hem X kuşağı hem de Y kuşağı çalışanlarının tükenmişlik (Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma) düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır, ancak Y kuşağı çalışanları için bu etki daha kuvvetlidir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tükenmişliğin alt boyutlarının iş tatminine etkisinin incelenmesi için iki hipotez oluşturulmuştur. H_{3a} ve H_{3b} çoklu duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın iş tatmini üzerindeki etkilerinin aynı anda test edilebildiği çoklu regresyon modeli kurularak test edilmiştir.

Tablo 7: X ve Y Kuşakları İçin Regresyon Analizi Sonuçları

		X Kuşağı (N=96)			Y Kuşağı (N=185)		
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	F	R ²	B	F	R ²
İş-Ev Dengesi	⇒ İş Tatmini	.517***	34.230***	.26	.610***	108.286***	.37
İş-Ev Dengesi	⇒ Duygusal Tükenme	-.506***	32.299***	.25	-.681***	157.846***	.46
İş-Ev Dengesi	⇒ Duyarsızlaşma	-.267**	7.194**	.07	-.357***	26.771***	.13
Tükenmişlik	⇒ İş Tatmini		27.145***	.37		102.305***	.53
	Duygusal Tükenme	-.684***			-.611***		
	Duyarsızlaşma	.140			-.186**		

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın bağımsız değişken, iş tatminin bağımlı değişken olarak modellendiği analizde hem X kuşağı için hem de Y kuşağı için modelin anlamlı olduğu ($F_X=27.145$, $p<.01$; $F_Y=102.305$, $p<.001$) bulunmuştur. Tükenmişlik boyutları ile iş tatmini varyansının hem X hem de Y kuşağı için yeterince açıklanabildiği görülmüştür ($R^2_X=.37$; $R^2_Y=.53$). Diğer bir ifadeyle, çalışanların iş tatmini düzeylerini tahmin etmede tükenmişlik düzeylerini bilmek, X kuşağı için %37'lik ve Y kuşağı için %53'lük bir doğruluk payı ile tahmine imkân tanımaktadır.

Bu sonuçlar, iş tatmini düzeyini duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerindeki değişimlerle açıkladığımız modelimizin analiz edilebilir ve sonuçlarına güvenilebilir anlamlı bir model olduğunu göstermektedir. Bu modellere göre hem X kuşağı hem de Y kuşağı için duygusal tükenmenin iş tatminine etkisi negatif yönde ve orta kuvvettedir ($B_X=-.684$, $p<.001$; $B_Y=-.611$, $p<.001$) ve bu etki X kuşağı için daha kuvvetlidir. Öteki yandan, duyarsızlaşmanın iş tatminine etkisi incelendiğinde Y kuşağı için negatif yönde ve düşük kuvvette bir etki bulunurken ($B_Y=-.357$, $p<.001$), X kuşağı için anlamlı bir etki için yeterli kanıt bulunamamıştır ($B_X=.140$, $p=.186$). Buna göre; H_{3a} “Duygusal Tükenmenin, hem X kuşağı hem de Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır, ancak Y kuşağı çalışanları için bu etki daha kuvvetlidir” ve H_{3b} “Duyarsızlaşmanın, hem X kuşağı hem de Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır, ancak Y kuşağı çalışanları için bu etki daha kuvvetlidir” hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Dünya genelinde ekonomik ve sosyal hareketlerin oluştukları zamanda doğan ve büyüyen bireyler farklı kuşaklara göre sınıflandırılmaktadır. Bireylerin yetişme tarzları ve içinde buldukları farklı sosyoekonomik durum, kuşaklar arasındaki farklılığı ortaya çıkarmaktadır. Günümüzde iş yerlerinde farklı kuşaklar bir arada yaşamaktadırlar. Kuşakların farklı özelliklere sahip olmaları, karakterlerini, çalışma yöntemlerini ve iş ortamında beklentilerini farklılaştırmaktadır. Kuşaklar arasında yaşanan çatışmaların önemli bir kısmı algı, uygulama, yöntem ve iletişim farklılıklarından meydana gelmektedir. Bu çalışmada X ve Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini, tükenmişlik ve iş yaşam dengeleri arasındaki ilişkiler karşılıklı olarak incelenmiştir.

Araştırmanın korelasyon testi sonuçlarına göre çalışma değişkenleri arasında hem X ve Y kuşağındakiler için ayrı ayrı, hem de genel olarak bakıldığında anlamlı ilişkiler olduğu tespit

edilmiştir. İş tatmini ve iş yaşam dengesi arasında pozitif ilişki tespit edilmişken, İş tatmini ve iş yaşam dengesi ile tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, banka çalışanlarının hem X hem de Y kuşağı için iş aile dengesinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ve bu etki doğru orantılı olup Y kuşağı çalışanları için daha kuvvetlidir.

Y kuşağı yaşamak için çalışmayı benimserken, X kuşağı çalışmak için yaşamayı benimsemektedir. Bu durum Y kuşağının iş dışındaki hayata oldukça önem verdiğini göstermektedir. Y kuşağı X kuşağına kıyasla çevresine, ailesine, hobilerine daha fazla zaman ayırmak istemektedir.

Günümüzde tüketim kültürünün benimsenmesi ve teknolojiye yaşanan gelişmelerle beraber hızlı tüketimin söz konusu olması Y kuşağının X kuşağına göre daha hızlı tüketmesine neden olmaktadır. Tüketim kültürünü daha fazla benimseyen ve yaşamına yansıtan Y kuşağı bireylerinin, iş yaşamında da tükenmişlik algıları daha yüksektir. Y kuşağının X kuşağına göre daha fazla tükenmişlik algısı yaşamasının önemli nedenlerinden biri de Y kuşağının daha fazla sosyal çevreye bağlı olmasıdır.

İş aile dengesinin hem X kuşağı hem de Y kuşağı çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır ve bu etki ters orantılı olup Y kuşağı çalışanları için bu etki daha kuvvetlidir.

Araştırma kapsamında öneriler şu şekildedir:

- Y kuşağı çalışanlarının iş yaşamına girmesi, bireylerin iş yaşamından beklentilerini de değiştirmektedir. Daha az sorumluluk ve stres algısının yanı sıra iş yaşam dengesine önem veren Y kuşağı çalışanlarının beklentileri karşılayabilecek şekilde insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi gerekmektedir.
- İş ortamlarında esnek zamanlı çalışma koşullarının yaratılması ve stres düzeyinin azaltılmasına yönelik olarak çalışan odaklı yaklaşımlar benimsenebilir.
- Örgüt içinde yüksek iletişimin sağlanması ve çalışanların şikâyetlerinin titizlikle incelenmesi gerekmektedir.
- Yakın zamanda Z kuşağı bireylerinin de iş yaşamına girecek olması nedeniyle, örgütlerde teknoloji ve iletişim öğelerinin ön planda olması, çalışan odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir.
- Y kuşağının beklentileri ve Z kuşağının da iş hayatına girecek olmasıyla birlikte şirketlerde dijitalleşmeye önem verilmeli, teknolojik gelişmeler yakından takip edilmelidir.
- Stratejik insan kaynaklarının öneminin artmasıyla beraber şirketlerin insan kaynaklarının her alanında yeni kuşaklara yönelik uygulamalar yakından takip edilmelidir.
- Gelişime önem veren bireylerin iş hayatında her geçen gün sayısının artmasıyla beraber şirketlerdeki eğitim gelişim uygulamaları geliştirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Acılıoğlu, İ. 2015. *İş’’te Y Kuşacı, İş ve Yönetim Serisi*, Silt. 69, Ankara: Elma Yayınevi.
- Adams, A. and Bond, S. 2000. Hospital Nurses' Job Satisfaction, Individual and Organizational Characteristics, *Journal of Advanced Nursing*, **32**(3), pp. 536-543.
- Aşan, Ö. ve Özyer, K. 2008. Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **13**(3), ss. 129-151.
- Arslan, E. 2019. Tükenmişlik ve öz yeterlilik inancı arasındaki ilişkide sosyal destek algısının aracı rolü: Akademik personel örneğinde kuşaklar arası farklılık. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayhün, S. E. 2013. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, **2**(1), ss. 93-112
- Canbulat, S. 2007. Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakmak, F. 2013. Kohort Analizi ile Türkiye’deki İstihdamın Kuşaklara Göre İncelenmesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğanbaş, Z.E. 2017. Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kuşaklar arası farklılık. *Yüksek Lisans Tezi*. Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Guest, D. E. 2002. Perspectives On The Study Of Work-Life Balance, *Social Science Information*, **XLI**/2, pp. 255-279.
- Güleryüz, İ. 2016. Öğretmenlerde İşten Ayrılma Niyetinin Yordayıcısı Olarak, İş- Yaşam Dengesi ve Çalışmaya Tutkunlu. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, **16**, 250- 279.
- Karaaslan, S. 2014. Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.
- Keleş, H. N. Ç. 2006. İş tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi
- Keser, A. 2006. *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. 1. Baskı. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kılıç, S., Tanrıkulu T., Uğur H. 2013. Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu ve Sosyal Karşılaştırma Düzeylerinin İncelenmesi, *International Journal of Human Sciences*, **10**(1), 760-779.
- Kılınc, H. 2017. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Öğrenenlerinin Anadolun ekampüs Öğrenme Yönetim Sistemine İlişkin Görüşlerinin Kuşaklar Bağlamında İncelenmesi. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, **3/3**, 104–124.
- Lockwood, N.R. 2003. Work / Life Balance: Challenges And Solutions. *HR Magazine*, pp. 2-10.

- Maslach, C., Leiter, M. & Schaufeli, W. 2008. Measuring burnout, in C.L.Cooper, S. Cartwright (eds), *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*, 86- 108, Oxford University Press, Oxford.
- Metin, Ö. ve Özer, F.G. 2007. Hemşirelerin tükenmişlik düzeyinin belirlenmesi, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10,1.
- Saif, M. I., Malik, M. I. & Awan, M. Z. 2011. Employee Work Satisfaction and Work - Life Balance: A Pakistani Perspective, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), pp. 606-617.
- Saracel, N., Taşseven, Ö., & Kaynak, E. 2016. Türkiye’de çalışan Y kuşağında iş tatmini-motivasyon ilişkisi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 5(1), ss.50-79.
- Soysal, A. 2011. İş yaşamında tükenmişlik, Kilis.
- Toruntay, H. 2011. Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk Dil Kurumu (TDK), Kuşak, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cac70c084a833.65863397, [Erişim 6 Nisan 2019]
- Zempke, R., Raines, C., Filipczak, B. 2013 *Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*, 2nd Ed., Amacom, USA.