



X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İŞLE BÜTÜNLEŞME DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ: YEREL YÖNETİM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Nuri AVCI*

ÖZ: X ve Y kuşağı çalışanların işle bütünleşme düzeyleri açısından benzerlik ya da farklılıklarını incelemeyi amaçlayan bu çalışma; işte olası çatışmaların önlenerek çalışan verimliliğini artırma odağı nedeniyle literatürde önemli bir konu olmaya devam etmektedir. Araştırma nicel araştırma deseninde planlanarak bir yerel yönetim kuruluşunun 175 ofis çalışanı üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada veri toplama aracı olarak Schaufeli ve diğerlerinin (2006) geliştirdiği ve Atilla-Bal (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği (UWES) kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre; X Kuşağında olan katılımcıların Y Kuşağında olan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde işle bütünleşme düzeylerinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : X Kuşağı, Y Kuşağı, İşle Bütünleşme, İşle Bütünleşme Düzeyi, Yerel Yönetim,

Makale Türü :Araştırma makalesi

Jel Sınıflandırması : M12, J21, J24

Geliş tarihi: 11.02.2020/ Kabul Tarihi: 01.06.2020/ Yayın Tarihi: 25.06.2020

INVESTIGATION OF WORK ENGAGEMENT LEVEL OF GENERATION X AND Y EMPLOYEES: AN APPLICATION ON LOCAL GOVERNMENT EMPLOYEES

ABSTRACT: This study aims to examine the similarities or differences between Generation X and Y employees in terms of work engagement. It continues to be an important issue in the literature due to its focus on increasing employee productivity by preventing potential conflicts. The research was planned in a quantitative research design and carried out on 175 office workers of a local government organization. In the research, Utrecht Work Engagement Scale (UWES) developed by Schaufeli et al. (2006) and adapted to Turkish by Atilla-Bal (2009) was used as data collection tool. According to the findings it was found that the participants in Generation X had a higher level of work engagement than those in Generation Y.

Key Words: Generation X, Generation Y, Work Engagement, Work Engagement Level, Local Government

Article type :Research

Jel Classification: M12, J21, J24

Received: 11.02.2020 / Accepted: 01.06.2020 / Published: 25.06.2020

*Dr. Öğretim Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul, nuri.avci@nisantasi.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8128-5666

Kaynak gösterimi için:

AVCI, N. (2020). Antalya Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (1), 35-52

1. GİRİŞ

Kuşak kavramı, Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlüğünde, “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlanmaktadır.

“Kuşak” terimi genellikle üyelerinin yıllarca paylaşılan yaşam deneyimleri ile birbirine bağlı olduğu zaman dilimi anlamında kullanılmaktadır. Kişiler, dünyaya geldikleri yıllar veya yaşlara göre gruplanır. Bunun nedeni, gruplanan kişilerin; hayatlarındaki olayların ve hayat tecrübeleri ile birlikte iş tecrübelerinin, davranışlarının, tercihlerinin, isteklerinin, algılamalarının aynı olması ve hareketlerinde bile benzer taraflarının olması beklenir (Kian, Wan ve Rajah, 2013: 54).

Kuşakların yıllara göre sınıflandırılmasında literatürde görüş farklılıkları bulunmakla birlikte günümüzde iş hayatında; 1925-1945 arasında dünyaya gelmiş Sessiz Kuşak (Zemke, Raines ve Filipczak,2000:3); 1946-1964 arasında dünyaya gelen Baby Boomers Kuşağı (Oblinger ve Oblinger, 2005: 66); 1965-1980 yılları arasında dünyaya gelenleri X Kuşağı; 1981-1995 yılları arasında dünyaya gelmiş olan Y Kuşağı ve 1996 ve sonrasında doğanları kapsayan ve geleceği simgeleyen “Dijital Yerliler”, “Medya Kuşağı”, “com kuşağı”, “net kuşağı” gibi isimlerle adlandırılan Z Kuşağıdır (Atabay, 2011: 6). Bu kuşakta bulunanlara “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “Her Zaman Online”, “Next Generation” veya “iGen” isimleri de söylenmektedir (Akdemir, Konakay ve Demirkaya ,2013: 15). Z Kuşağı aynı zamanda çok fazla işi yapabildiği için değişik kaynaklarda da araştırmacılar tarafından M Kuşağı olarak da adlandırılmaktadır (Toruntay, 2011: 82).

Kuşakları birbirleri ile yaşamış oldukları iletişimsel sorunlar, toplumsal hayat ve çalışma hayatları direk etkileyici olmaktadır. Her bir kuşağın tutumları, algıları ve benlik özellikleri kuşak çatışmalarına sebep olabilmektedir. Yukarıda anılan kuşaklardan sesiz kuşak çalışma hayatından çekilirken z kuşağı çalışma hayatına dahil olmaya başlamıştır.

İş yerinde bütünleşme olgusunu Kahn (1990:694), “örgüt üyesinin kendisini iş rolüne harmanlaması” olarak tanımlanmıştır. Bu da kişi ile örgüt arasında psikolojik bir bağa neden olmaktadır. İşle bütünleşme ise kişinin sürekli bir biçimde ve olumlu duygusal bir güdüyle işini yerine getirmesi durumudur ve aynı zamanda yüksek düzeyde bir canlılık ve memnuniyet halini yansıtmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter,2001). Bu nedenle işle bütünleşme (work engagement); dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve işe yoğunlaşma (absorption) boyutları ile karakterize olmuş bir kavramdır (Schaufeli, Salanova, Gonzàlez-Romà ve Bakker,2002). Dinçlik çalışırken enerji ve zihin dayanıklılığının yüksek olması; bireyin işi için çaba sarf etme isteği, kolay yorulmama ve zorunluluk anında dahi sebat ile karakterize edilmiş ve değerlendirilmiştir (Schaufeli vd., 2002). Adanmışlık boyutu işi anlam ve amaç dolu bulma, işi için coşkulu, ilham dolu olma, yaptığı işten gurur duyma ve işini mücadeleye değer görme kavramlarıyla nitelendirilmiştir (Schaufeli ve Bakker, 2003). İşe yoğunlaşma boyutu, bireyin işine tam anlamıyla konsantre olması ve işine kendin kaptırması, bu sebeple de zamanın çabuk geçmesi ve bireyin kendini işten ayırma konusunda zorluk çekmesi ile betimlenmiştir (Schaufeli vd., 2002). Schaufeli ve Salanova (2008)’ya göre işle bütünleşmiş kişiler, işle ilgili olumlu tutumlara sahip olur ve işleriyle özdeşleşirler, kişisel sağlıkları iyidir, olumlu duygular içerisindedirler ve tükenmişlik yaşama riskleri düşüktür, iyi performans sağlarlar, içsel motivasyonları yüksektir. Robert ve Davenport (2002)’a göre işle bütünleşme, kişinin işine olan isteği ve işine gösterdiği katılım olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultuda işleriyle bütünleşmiş olan çalışanlar kendilerini işleriyle özdeşleştirir ve işin kendisinden

motive olurlar. Daha çok çalışma eğilimi gösterirler. Diğer çalışanlardan daha verimli çalışırlar. Vogelgesang, Leroy ve Avolio (2013), çalışanların işle bütünleşme düzeyleri arttıkça işlerindeki performanslarının da arttığını belirtirken, Bakker, Demerouti ve Ten Brummelhuus (2012), işle bütünleşmenin özellikle yüksek sorumluluk sahibi kişilerde iş performansını, bağlamsal performansı ve aktif öğrenmeyi arttırdığını vurgulamıştır.

2.Araştırma Yöntemi

X ve Y Kuşağı çalışanların işle bütünleşme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını anlamaya yönelik bu çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden tarama tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Tarama çalışmaları; “Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalar” şeklinde ifade edilebilir (Karasar, 2015: 122).

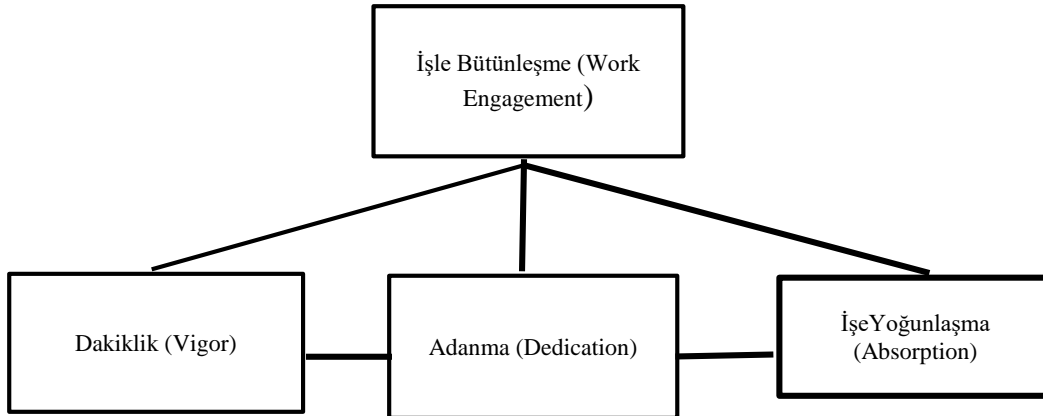
2.1.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul İli Maltepe Belediyesinde çalışan 593 kişi oluşturmaktadır. Ulaşılabilirlik ölçütü esas alınarak kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen Belediye ana kampüsündeki 175 ofis çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Dağıtılan anketlerden 165 adet dönüş olmuş, bunlardan 18 adedi birden çok seçeneği işaretleme, karalama gibi nedenlerle değerlendirmeye tabi tutulmamıştır.

2.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli aşağıdadır:

Şekil 1: Araştırma Modeli



Modelin testi için geliştirilen hipotezler aşağıdadır:

H₁: Dakiklik ile adanma arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H₂: Dakiklik ile işe yoğunlaşma arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır

H₃: Adanma ile işe yoğunlaşma arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₄: X ve Y kuşağı çalışanların işle bütünleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Kadın ve erkek çalışanların işle bütünleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Katılımcıların gelir durumuna göre işle bütünleşme düzeyleri anlamlı olarak farklılık göstermektedir

H7: Katılımcıların eğitim seviyelerine göre işle bütünleşme düzeyleri anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

H8: Katılımcıların medeni durumlarına göre işle bütünleşme düzeyleri anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

H9: Katılımcıların çalışma sürelerine göre işle bütünleşme düzeyleri anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

H10: Katılımcıların çalışma pozisyonlarına göre işle bütünleşme düzeyleri anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

H11: Katılımcıların iş değiştirme düşüncelerine göre işle bütünleşme düzeyleri anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Schaufeli ve diğerlerinin (2006) geliştirdiği ve Atilla-Bal (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan İşle Bütünleşme Ölçeği (UWES) kullanılmıştır. Bu ölçek 17 ifade ve üç alt boyuttan oluşmaktadır.

- Dakiklik ya da işe istek duyma(vigor): 1-6 ifade;
- Adanmışlık(dedication):7-11 ifade
- İşe yoğunlaşma(absorption):12-17 ifade bulunmaktadır.

Ölçekte ölçme derecesi olarak 5'li Likert kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler "Kesinlikle katılmıyorum" ve "Kesinlikle katılıyorum" şeklinde, 1 ile 5 arasında bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Atilla-Bal (2009)'ın çalışmasında ölçek alt boyutlarının iç tutarlılık katsayı sırasıyla; .878 (dakiklik), .754 (adanmışlık) ve .819 (işe yoğunlaşma) olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise, işle bütünleşme ölçeğine ilişkin belirlenen güvenilirlik değerleri aşağıdadır:

Tablo1. İşle Bütünleşme Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Boyutlar	Cronbach's Alpha Katsayısı
Dakiklik (İşe İstek Duyma)	0,739
Adanma	0,703
İşe Yoğunlaşma	0,748
İşle Bütünleşme	0,88

3. Araştırma Bulguları

3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo2. Katılımcılarının Kuşaklara Göre Dağılımı

Kuşak					
		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif
Kuşak	Y kuşağı	70	47,6	47,6	47,6
	X Kuşağı	77	52,4	52,4	100
	Toplam	147	100	100	

Katılımcıların %52,4 (77 Kişi) X Kuşağı, %47,6 (70 Kişi) Y Kuşağıdır.

Tablo3. Katılımcılarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet					
		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif
Cinsiyet	Kadın	42	28,6	28,6	28,6
	Erkek	105	71,4	71,4	100
	Toplam	147	100	100	

Katılımcıların %71,4 (105 kişi) erkek, %28,6 (42 kişi) kadındır.

Tablo 4. Katılımcılarının Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif
Gelir Durumu	1001-2000 TL	70	47,6	47,6	47,6
	2001-3000 TL	56	38,1	38,1	85,7
	3001-4000 TL	21	14,3	14,3	100
	Toplam	147	100	100	

Katılımcıların gelir durumu; %47,6 (70 kişi) 1001 – 2000 TL, %38,1 (56 kişi) 2001 – 3000 TL ve %14,3 (21 kişi) 3001 – 4000 TL'dir.

Tablo 5. Katılımcılarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif
Eğitim Durumu	Lise	28	19	19	19
	Lisans	98	66,7	66,7	85,7
	Ön lisans	21	14,3	14,3	100
	Toplam	147	100	100	

Katılımcıların eğitim durumları; %66,7 (98 kişi) lisans, %19,0 (28 kişi) lise, %14,3 (21 kişi) ön lisansdır.

Tablo 6. Katılımcılarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif
Medeni Durum	Evli	70	47,6	47,6	47,6
	Bekar	77	52,4	52,4	100
	Toplam	147	100	100	

Katılımcıların medeni durumları; %52,4 (77 kişi) bekar, %47,6 (70 kişi) evlidir.

Tablo 7. Katılımcılarının Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif
Çalışma Süresi	1 Yıdan Az	7	4,8	4,8	4,8
	1 - 5 Yıl	49	33,3	33,3	38,1
	6 - 10 Yıl	63	42,9	42,9	81
	11 - 15 Yıl	21	14,3	14,3	95,2
	16 Yıl ve Üzeri	7	4,8	4,8	100
	Toplam	147	100	100	

Katılımcıların çalışma süreleri; %42,9 (63 kişi) 6 – 10 yıl arası, %33,3 (49 kişi) 1-5 yıl arası, %14,3 (21 kişi) 11 – 15 yıl arası ve %4,8 (7 kişi) 1 yıldan az ve 16 yıl ve üzeridir.

Tablo 8. Katılımcılarının Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif
Çalışılan Pozisyon	Alt Kademe	28	19	19	19
	Orta Kademe	91	61,9	61,9	81
	Departman Yöneticisi	28	19	19	100
	Toplam	147	100	100	

Katılımcılar çalıştıkları pozisyona göre; %61,9 (91 kişi) orta kademe, %19 (28 kişi) alt kademe ve departman yöneticisidir.

Tablo9. Katılımcılarının İş Değiştirme Düşüncesine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif
İş Değiştirme Düşüncesi	Evet	35	23,8	23,8	23,8
	Hayır	112	76,2	76,2	100
	Toplam	147	100	100	

Katılımcılar iş değiştirme düşüncelerine göre: %76,2 (112 kişi) iş değiştirmek istemeyen, %23,8 (35 kişi) iş değiştirmek isteyendir.

3.2.Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

3.2.1.İşle Bütünleşme Düzeyinin Ölçek Alt Boyutları ile İlişki Durumu

İşle bütünleşme düzeyinin dakiklik, adanmışlık ve işe yoğunlaşma alt boyutu ile ilişki durumu Tablo 10'dadır.

Tablo10. Katılımcılarının İşle Bütünleşme Düzeylerinin İlişki Analizi

		Dakiklik	Adanma	İşe Yoğunlaşma
Dakiklik	Pearson Correlation	1	,583**	,842**
	Sig. (2-tailed)		0	0
Adanma	Pearson Correlation	,583**	1	,542**
	Sig. (2-tailed)	0		0

İşe Yoğunlaşma	Pearson Correlation	,842**	,542**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	

İşle Bütünleşme Ölçeği düzeylerine göre, alt boyutları arasında korelatif ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre, işle bütünleşme düzeyi ile en yüksek düzeyde korelatif ilişki içerisinde olan alt boyutun dakiklik (işe istek duyma) olduğu görülmektedir. Dakiklik boyutu işle bütünleşme düzeyini çok yüksek düzeyde etkilemektedir ($r=0,925$, $p<,005$). İşle bütünleşme düzeyi, işe yoğunlaşma alt boyutu ile yüksek düzeyli ve pozitif yönde ($r=0,842$, $p<,005$) ve adanma alt boyutu ile orta düzeyli ve pozitif yönlü ($r=0,583$) ilişki içerisindedir.

Buna göre; “ H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri kabul edilmiştir.

3.2.2. İşle Bütünleşme Düzeylerinin Kuşaklara Göre Farklılık Durumu

İşle bütünleşme düzeylerinin kuşaklara göre durumu Tablo11’dedir.

Tablo11. Katılımcılarının İşle bütünleşme Düzeylerinin Kuşaklarına Göre Farklılık Analizi

	Kuşak	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Dakiklik	Y kuşağı	70	3,55	0,5364	9,727	0
	X Kuşağı	77	4,1212	0,38582		
Adanma	Y kuşağı	70	3,62	0,63351	5,593	0
	X Kuşağı	77	4,1455	0,45496		
İşe Yoğunlaşma	Y kuşağı	70	3,75	0,51056	1,216	0
	X Kuşağı	77	4,303	0,4399		
İşle Bütünleşme Düzeyi	Y kuşağı	70	3,6412	0,44055	3,67	0
	X Kuşağı	77	4,1925	0,38628		

Katılımcılarının işle bütünleşme düzeylerinin kuşak değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığı Bağımsız T – Testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analize göre katılımcıların İşle Bütünleşme Ölçeği ile alt boyutları düzeylerinin kuşak değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Analiz neticesinde X Kuşağında olan katılımcıların işle bütünleşme düzeyleri ile dakiklik, adanma ve işe yoğunlaşma alt boyutları düzeylerinin Y Kuşağında olan katılımcılara göre istatistiki olarak anlamlı şekilde yüksek çıktığı görülmektedir.

Bu durumda “ H_4 : X ve Y kuşağı çalışanların işle bütünleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

3.2.3. İşle Bütünleşme Düzeylerinin Demografik Faktörlere Göre Farklılık Durumu

3.2.3.1. İşle Bütünleşme Düzeylerinin Cinsiyet Faktörüne Göre Farklılık Durumu

İşle bütünleşme düzeylerinin cinsiyet faktörüne göre farklılık durumu Tablo 12’dedir.

Tablo12. Katılımcılarının İşle Bütünleşme Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Dakiklik	Kadın	42	3,3333	0,4463	0,615	0
	Erkek	105	4,0556	0,43095		
Adanma	Kadın	42	3,3333	0,62574	14,268	0
	Erkek	105	4,12	0,42661		
İşe Yoğunlaşma	Kadın	42	3,5556	0,4837	2,595	0
	Erkek	105	4,2333	0,44434		
İşle Bütünleşme Düzeyi	Kadın	42	3,4118	0,30163	5,447	0
	Erkek	105	4,1373	0,39659		

Katılımcılarının işle bütünleşme düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşma farkılaşmadığı Bağımsız T – Testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analize göre katılımcıların İşle Bütünleşme Ölçeği ile alt boyutları düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Analiz neticesinde erkek katılımcıların işle bütünleşme düzeyleri ile dakiklik, adanma ve işe yoğunlaşma alt boyutları düzeylerinin kadın katılımcılara göre istatistik olarak anlamlı şekilde yüksek çıktığı görülmektedir.

Bu durumda, “H5: Kadın ve erkek çalışanların işle bütünleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

3.2.3.2. İşle Bütünleşme Düzeylerinin Gelir Durumuna Göre Farklılık Durumu

İşle bütünleşme düzeylerinin gelir durumuna göre farklılık durumu Tablo13’tedir.

Tablo13. Katılımcılarının İşle Bütünleşme Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.p.
Dakiklik	1001-2000 TL	70	3,4833	,45325	51,161	0,000
	2001-3000 TL	56	4,1875	,42410		
	3001-4000 TL	21	4,1667	,24152		
	Toplam	147	3,8492	,54351		
Adanma	1001-2000 TL	70	3,5600	,58937	31,159	0,000
	2001-3000 TL	56	4,1250	,49369		
	3001-4000 TL	21	4,4000	,00000		
	Toplam	147	3,8952	,60561		
İşe Yoğunlaşma	1001-2000 TL	70	3,6500	,42102	66,290	0,000
	2001-3000 TL	56	4,3333	,40327		
	3001-4000 TL	21	4,5556	,29027		
	Toplam	147	4,0397	,54839		
İşle Bütünleşme Düzeyi	1001-2000 TL	70	3,5647	,34770	73,981	0,000
	2001-3000 TL	56	4,2206	,39679		
	3001-4000 TL	21	4,3725	,18633		
	Toplam	147	3,9300	,49572		

Katılımcılarının işle bütünleşme düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA ile analiz edilmiştir. Yapılan analize göre katılımcıların İşle Bütünleşme Ölçeği ile alt boyutları düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Söz konusu farklılıkların;

-1001 – 2000 TL arasında gelire sahip olan katılımcıların işle bütünleşme düzeyleri ile dakiklik, adanma ve işe yoğunlaşma alt boyutları düzeyleri diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

-2001 – 3000 TL arasında gelire sahip olan katılımcıların işle bütünleşme düzeyleri ile dakiklik, adanma ve işe yoğunlaşma alt boyutları düzeyleri 3001 – 4000 TL arasında gelire sahip olan katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bu duruma göre; “H6: Katılımcıların gelir durumlarına göre işle bütünleşme düzeyleri anlamlı olarak farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

3.2.3.3. İşle Bütünleşme Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Durumu

İşle bütünleşme düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık durumu Tablo14’dedir.

Tablo14. Katılımcılarının İşle Bütünleşme Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.p.
Dakiklik	Lise	28	3,8750	,50026	1,390	0,252
	Lisans	98	3,8810	,59542		
	Ön lisans	21	3,6667	,24152		
	Toplam	147	3,8492	,54351		
Adanma	Lise	28	4,1000	,30551	21,080	0,000
	Lisans	98	3,9857	,53976		
	Ön lisans	21	3,2000	,72938		
	Toplam	147	3,8952	,60561		
İşe Yoğunlaşma	Lise	28	4,2500	,60604	2,694	0,071
	Lisans	98	4,0000	,56278		
	Ön lisans	21	3,9444	,29027		
	Toplam	147	4,0397	,54839		
İşle Bütünleşme Düzeyi	Lise	28	4,0735	,47617	5,519	0,005
	Lisans	98	3,9538	,50526		
	Ön lisans	21	3,6275	,34916		
	Toplam	147	3,9300	,49572		

Katılımcılarının işle bütünleşme düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA ile analiz edilmiştir. Yapılan analize göre katılımcıların İşle Bütünleşme Ölçeği ile adanma alt boyutu düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Söz konusu farklılıkların hangi eğitim grupları arasındaki

farklılıktan meydana geldiğini tespit etmek için yapılan post-hoc (Tukey Testi) analizi sonucu aşağıdadır:

-Ön lisans mezunu olan katılımcıların İşle Bütünleşme Ölçeği ile adanma alt boyutu düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

-Lisans mezunu olan katılımcıların İşle Bütünleşme Ölçeği ile adanma alt boyutu düzeylerinin Lise mezunu olan katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Buna göre; “H7: Katılımcıların eğitim seviyelerine göre işle bütünleşme düzeyleri anlamlı olarak farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

3.2.3.4. İşle Bütünleşme Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılık Durumu

İşle bütünleşme düzeylerinin medeni duruma göre farklılık durumu Tablo15’dedir.

Tablo15. Katılımcılarının İşle Bütünleşme Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.p.
Dakiklik	Evli	70	3,5167	0,49486	7,704	0,006
	Bekar	77	4,1515	0,38822		
Adanma	Evli	70	3,54	0,55571	4,293	0
	Bekar	77	4,2182	0,44977		
İşe Yoğunlaşma	Evli	70	3,6333	0,42335	1,541	0
	Bekar	77	4,4091	0,35308		
İşle Bütünleşme Düzeyi	Evli	70	3,5647	0,35271	1,178	0
	Bekar	77	4,262	0,35288		

Katılımcılarının işle bütünleşme düzeylerinin medeni hallerine göre farklılaşp farklılaşmadığı Bağımsız T – Testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analize göre katılımcıların İşle Bütünleşme Ölçeği ile alt boyutları düzeylerinin medeni hallerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bekar olan katılımcıların işle bütünleşme düzeyleri ile dakiklik, adanma ve işe yoğunlaşma alt boyutları düzeylerinin Evli olan katılımcılara göre istatistiki olarak anlamlı şekilde yüksek çıktığı görülmektedir.

Buna göre “H8: Katılımcıların medeni durumlarına göre işle bütünleşme düzeyleri anlamlı olarak farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

3.2.3.5. İşle Bütünleşme Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Durumu

İşle bütünleşme düzeylerinin çalışma sürelerine göre farklılık durumu Tablo 16’dadır.

Tablo16. Katılımcılarının İşle Bütünleşme Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.p.
Dakiklik	1 Yılda Az	7	2,6667	,00000	49,707	0,000
	1 - 5 Yıl	49	3,4762	,35355		
	6 - 10 Yıl	63	4,1852	,39950		
	11 - 15 Yıl	21	4,1111	,32203		
	16 Yıl ve Üzeri	7	3,8333	,00000		
	Toplam	147	3,8492	,54351		
Adanma	1 Yılda Az	7	4,0000	,00000	26,793	0,000
	1 - 5 Yıl	49	3,3429	,55827		
	6 - 10 Yıl	63	4,1778	,46017		
	11 - 15 Yıl	21	4,1333	,34833		
	16 Yıl ve Üzeri	7	4,4000	,00000		
	Toplam	147	3,8952	,60561		
İşe Yoğunlaşma	1 Yılda Az	7	3,0000	,00000	41,934	0,000
	1 - 5 Yıl	49	3,6429	,38640		
	6 - 10 Yıl	63	4,3889	,42650		
	11 - 15 Yıl	21	4,2222	,29027		
	16 Yıl ve Üzeri	7	4,1667	,00000		
	Toplam	147	4,0397	,54839		
İşle Bütünleşme Düzeyi	1 Yılda Az	7	3,1765	,00000	51,218	0,000
	1 - 5 Yıl	49	3,4958	,27486		
	6 - 10 Yıl	63	4,2549	,38933		
	11 - 15 Yıl	21	4,1569	,28838		
	16 Yıl ve Üzeri	7	4,1176	,00000		
	Toplam	147	3,9300	,49572		

Katılımcılarının işle bütünleşme düzeylerinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA ile analiz edilmiştir. Yapılan analize göre katılımcıların İşle Bütünleşme Ölçeği ile alt boyutları düzeylerinin çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Söz konusu farklılıkların;

-1 yıldan az çalışma süresi olan katılımcıların dakiklik ile yoğunlaşma alt boyutu düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

-1-5 yıl arasında çalışma süresi olan katılımcıların dakiklik ile yoğunlaşma alt boyutu düzeylerinin 6 yıl ve fazla çalışma süresi olan katılımcılara göre düşük olduğu tespit edilmiştir.

-1-5 yıl aralığında çalışma süresi olan katılımcıların diğer katılımcılara göre adanma alt boyutu düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

-5 yıl ve daha az çalışma süresi olan katılımcıların 6 yıl ve daha fazla çalışma süresi olan katılımcıların işle bütünleşme düzeylerinden düşük olduğu tespit edilmiştir.

Buna göre; “H9: Katılımcıların çalışma süresine göre işle bütünleşme düzeyleri anlamlı olarak farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

3.2.3.6. İşle Bütünleşme Düzeylerinin Çalışma Pozisyonlarına Göre Farklılık Durumu

İşle bütünleşme düzeylerinin çalışma pozisyonlarına göre farklılık durumu Tablo17’dedir.

Tablo17. Katılımcılarının İşle Bütünleşme Düzeylerinin Çalışma Pozisyonlarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.p.
Dakiklik	Alt Kademe	28	3,9167	,48750	0,694	0,501
	Orta Kademe	91	3,8077	,57624		
	Departman Yöneticisi	28	3,9167	,48750		
	Toplam	147	3,8492	,54351		
Adanma	Alt Kademe	28	4,0500	,36362	4,210	0,017
	Orta Kademe	91	3,7846	,62839		
	Departman Yöneticisi	28	4,1000	,65206		
	Toplam	147	3,8952	,60561		
İşe Yoğunlaşma	Alt Kademe	28	4,2083	,63929	4,482	0,013

X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İŞLE BÜTÜNLEŞME DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ: YEREL YÖNETİM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

	Orta Kademe	91	3,9359	,54420		
	Departman Yöneticisi	28	4,2083	,36747		
	Toplam	147	4,0397	,54839		
İşle Bütünleşme Düzeyi	Alt Kademe	28	4,0588	,48665	3,540	0,032
	Orta Kademe	91	3,8462	,49026		
	Departman Yöneticisi	28	4,0735	,47805		
	Toplam	147	3,9300	,49572		

Katılımcıların işle bütünleşme düzeylerinin çalışılan pozisyon değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA ile analiz edilmiştir. Yapılan analize göre katılımcıların İşle Bütünleşme Ölçeği ile alt boyutları düzeylerinin çalışılan pozisyon değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Buna göre; “*H10: Katılımcıların çalışma pozisyonuna göre işle bütünleşme düzeyleri anlamlı olarak farklılık göstermektedir*” hipotezi ret edilmiştir.

3.2.3.7. İşle Bütünleşme Düzeylerinin İş Değiştirme Görüşlerine Göre Farklılık Durumu

İşle bütünleşme düzeylerinin iş değiştirme görüşlerine göre farklılık durumu Tablo18’dedir.

Tablo18. Katılımcıların İşle Bütünleşme Düzeylerinin İş Değiştirme Görüşlerine Göre Farklılık Analizi

	İş Değiştirme Görüşü	N	Ortalama	F	Sig.p.
Dakiklik	Evet	35	3,2667	1,533	0
	Hayır	112	4,0313		
Adanma	Evet	35	3,36	17,684	0
	Hayır	112	4,0625		
İşe Yoğunlaşma	Evet	35	3,5	4,304	0
	Hayır	112	4,2083		
İşle Bütünleşme Düzeyi	Evet	35	3,3765	8,255	0
	Hayır	112	4,1029		

Katılımcılarının işle bütünleşme düzeylerinin iş değiştirme görüşlerine göre farklılaşmış farklılaşmadığı Bağımsız T – Testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analize göre katılımcıların İşle Bütünleşme Ölçeği ile alt boyutları düzeylerinin iş değiştirme görüşlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). İş değiştirme düşüncesinde olmayan katılımcıların işle bütünleşme düzeyleri ile dakiklik (işe istek duyma), adanma ve işe yoğunlaşma alt boyutları düzeylerinin iş değiştirme düşüncesinde olan katılımcılara göre istatistiki olarak anlamlı şekilde yüksek çıktığı görülmektedir.

Bu sonuçlara göre; *“H11: Katılımcıların iş değiştirme görüşlerine göre işle bütünleşme düzeyleri anlamlı olarak farklılık göstermektedir”* hipotezi kabul edilmiştir.

4.Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre işle bütünleşme düzeyi, dakiklik, işe yoğunlaşma ve adanmaya doğru bir silsile izlemektedir. İşle bütünleşme düzeylerini oluşturan alt boyutlar arasında yüksek dereceli ilişkinin varlığı bu ilişki düzeyinin bütünleşme düzeyi arttıkça zayıfladığı görülmektedir. Ayrıca çok sayıda sosyo- demografik faktörün işle bütünleşme düzeyi üzerinde etkisinin farklılaşması, işle bütünleşme olgusunun çok karmaşık bir yapıya sahip olduğuna işaret etmektedir.

Araştırmada işle bütünleşmenin X ve Y kuşakları bakımından farklılaştığı görülmektedir. X Kuşağı çalışanlarının Y Kuşağı çalışanlarına göre daha yüksek işle bütünleşme düzeylerine sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte çalışmada erkek katılımcılar kadın katılımcılar göre, geliri yüksek olan katılımcılar geliri düşük olan katılımcılara göre, bekar katılımcılar evli katılımcılara göre, çalışma süresi az olan katılımcılar uzun süredir çalışan katılımcılara göre ve iş değiştirme düşüncesinde olmayanlar iş değiştirme düşüncesinde olanlara göre daha yüksek işle bütünleşme düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular; D’Amato ve Herzfeldt’in Avrupa’daki idareciler üzerinde yapmış olduğu araştırmada *“Y Kuşağının X Kuşağına oranla işle bütünleşme düzeylerinin daha az olduğu”* (D’Amato ve Herzfeldt, 2008: 932); Lub ve arkadaşlarının Hollanda’da otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada *“X Kuşağının Y Kuşağına göre işle bütünleşmelerinin daha yüksek olduğu”* (Lub vd, 2012: 560) ve TNS Sofres’in 19 bin 840 kişi üzerinden gerçekleştirmiş olduğu araştırma neticesinde, *“belirli bir yaştan sonra bütünleşme düzeyinin seviyesinin yükseldiği, kişilerin 18 ile 24 yaş aralığında işle bütünleşme düzeyleri %51 iken 50 ve üzeri yaşlarda %63 olarak belirlendiği* (TNS,2002) çalışmalarıyla örtüşmektedir.

Ancak bu çalışmanın sonuçları ile Nelson’ın Brezilya’da Kamu Kurumlarında çalışan hemşireler üzerinde yapmış olduğu araştırmada *“X ve Y Kuşağının işle bütünleşme seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı”* (Nelson, 2012: 810); Singh ve Gupta’nın Hindistan’da yapmış olduğu çalışmada da X ve Y Kuşakları arasında *“işle bütünleşme boyutları olan duygusal bütünleşme, normatif bütünleşme ve devamlılık bütünleşmesi düzeyleri bakımından farklılıklar olmadığı* (Singh ve Gupta, 2015: 1201) sonucu ile örtüşmemektedir.

Teknolojinin kuşaklar arası yaş aralığını iyice daraltmaya devam edeceği, Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 dünyasında bir sonraki kuşağının bir önceki kuşağa göre işle bütünleşmede olmasa bile, çoklu mobil yetkinlikleri ile daha avantajlı bir konuma geçebileceği düşünülmektedir.

Ulaşılan bu sonuçlara göre; yeni endüstriyel yapıda standardizasyon ve kontrol unsurları ağırlıklı olarak makinelere bırakılırken temel yetkinliklerin paylaşımı, rekabetten ziyade iş birliklerinin öne çıkarılması ve göçebe kariyerler olgusuna dikkat çekilmesi yanında işle bütünleşme olgusunun proje, ürün ya da hizmet bazlı düşünülmesi; literatürde kuşak çalışmalarının işle bütünleşmeden ziyade yetenek güncellemesi ve yetenek avcılığı yönünde ilerlemesi beklenmektedir.

Kaynakça

- Akdemir A., Gönül Konakay, G. ve Demirkaya, H. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, Aralık-2013, ss. 11-42.
- Atabay, S. (2011). Birbirini Anlamak Birlikte Çalışmak Ortak Hedefimiz Geleceğimiz Kuşaklar, Erişim Yeri:<http://docplayer.biz.tr/483084-Kusaklar-birbirini-anlamak-birlikte-calismak-ortak-hedefimiz-gelecegimiz-eylul.html>, Erişim Tarihi: 01.07.2016.
- Atilla-Bal, E. (2009). İnsan Kaynakları Alanında Yeni Bir Kavram: İşe gönülden Adanma (Engagement) ve Türkiye’de Durum, HR Dergi İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 11, 6.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, Performance and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564. doi: 10.1016/j.jvb.2011.08.008
- D’Amato, A. ve Herzfeldt, R. (2008). Learning Orientation, Organizational commitment and Talent Retention Across Generations: A Study of eourepean Managers, *Journal of Managerial Psychology*, ISSN: 0268-3946
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi: 10.2307/256287
- Karasar N. (2015). Bilimsel Araştırma Yöntemi, 28. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kian, T. S., Wan Y. ve Rajah, Sivan (2013). Relationship between Motivations and Citizenship Performance among Generation X and Generation Y, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, November-2013, Vol: 3, No: 11, ISSN: 2222-6990, pp. 53-68.
- Lub,X., Nije Bijvank, M. ve Matthijs Bal, P (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0959-6119> Erişim: 06.01.2020
- Maslach, C., Schaufeli. W., ve Leiter. M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Nelson, S.A. (2012). “Affective Commitment of Generational Cohorts of Brazilian Nurses”, *International Journal of Manpower*, 33(7), 804-821
- Oblinger, D.G. ve Oblinger, J. L. (2005). Educating the Net Generation, edu. case.edu.ir/library/PDF/pub.7001 Erişim: 06.01.2020
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzàlez-Romà, V., ve Bakker, A. B. (2002). The Measurement of burnout and engagement: A two sample confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Robert, D.R., ve Davenport, T.O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations*, 24(3), 21-29. doi:10.5430/ijba.v4n2p46
- Salanova, M., ve Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht. "Retrieved from http://www.beammanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf"
- Singh, H. ve Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity, *Benchmarking: An International Journal*, emeraldinsight.com Erişim: 06.01.2020
- TNS Sofres <https://www.devex.com/organizations/tns-sofres-10108> erişim: 15.11.2008
- Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H., & Avolio, B. J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 405-413. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.01.004
- Zemke R., Raines, C.ve Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*, Amacom Book, NewYork.