



**T.C.**

**HİTİT ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞMA HAYATINDA YENİ KUŞAKLAR VE İŞ YAŞAMINA  
ETKİSİ: Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİCİLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Sabiha ÇAŞIN**

**Çorum, 2022**



**ÇALIŞMA HAYATINDA YENİ KUŞAKLAR VE İŞ YAŞAMINA ETKİSİ: Z  
KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ  
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Sabiha ÇAŞIN**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**TEZ DANIŞMANI**

**Doç. Dr. Menekşe ŞAHİN**

**Çorum 2022**

Sabiha ÇAŞIN tarafından hazırlanan “alıŐma Hayatında Yeni Kuşaklar ve İŞ Yaşamına Etkisi: Z Kuşağı alıŐanların İnsan Kaynakları Yöneticileri Açısından Değerlendirilmesi” adlı tez çalışması 15/04/2022 tarihinde aşağıdaki jüri bireyleri tarafından oy birliği ile Hitit Üniversitesi Lisansüstü EĞitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Menekşe ŞAHİN

.....

Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU

.....

Dr. Öğr. Üyesi Őerife DURMAZ

.....

Hitit Üniversitesi Lisansüstü EĞitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun 22/04/2022 tarih ve 2022/997 sayılı kararı ile Sabiha ÇAŞIN'ın İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans derecesi alması onanmıŐtır.

Prof. Dr. Muhammed Asıf YOLDAŐ

Enstitü Müdür V.

## TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını beyan ederim.

(İmza)

Sabiha ÇAŞIN



# ÇALIŞMA HAYATINDA YENİ KUŞAKLAR VE İŞ YAŞAMINA ETKİSİ: Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Sabiha ÇAŞIN

ORCID: 0000-0001-7410-5719

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Yüksek Lisans Tezi

Mart 2022

## ÖZET

Her kuşak birbirine benzer ve farklı özellikleriyle çalışma hayatına avantajlar ve dezavantajlar sunmaktadır. Son birkaç yıl içinde Z Kuşağının da çalışma hayatına girmesi ile birlikte dört kuşak bir arada çalışmaya başlamıştır. Farklı kuşakların farklı beklenti, öncelik ve davranışları örgütler, yöneticiler ve işverenler için yönetsel anlamda belirsizlikler uyandırmaktadır. İşverenler, dört kuşaktan oluşan bir işgücünü yönetme zorluğuyla karşı karşıyadır. Dijital yerliler olarak adlandırılan Z Kuşağı, önceki kuşaklara nazaran farklı özellikleri, beklenti ve öncelikleriyle öne çıkmaktadır. Z Kuşağının kişisel özellikleri, davranışları, inançları ve tutumları konusunda çok sayıda ampirik çalışmalar yapılmıştır. Ancak çalışma hayatına yeni giren bu kuşağın çalışma hayatından beklentileri ile ilgili çalışmalar sınırlıdır. Bu tez çalışması, çalışan Z Kuşağının çalışma değerleri ve çalışmaya karşı tutumlarının değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda X ve Y Kuşaklarından oluşan yöneticilerle derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak, Z Kuşağının işyerindeki çalışma değerleri ve çalışma tutumlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen görüşme verileri MaxQda 2020 nitel analiz programında analiz edilerek Z Kuşağının çalışma değerleri ve tutumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu anlamda çalışmanın bulguları, özellikle çok kuşaklı bir çalışma ortamına ilişkin literatüre katkıda bulunmaktadır. Ayrıca kuşakların işle ilgili yönleri nasıl farklı şekilde algıladıklarını inceleyen literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir. Araştırmada; Z Kuşağının karakteristik özellikleri bakımından meraklı, sabırsız ve hızlı sonuç almaya yönelik tutumları olduğu bulgulanmıştır. Z kuşağı çalışanları çoklu görev ve teknik beceri isteyen işlerde kendilerinden önceki kuşaklara göre daha başarılıdır. Z Kuşağını mekanik ve dijital

araçları kullanmaya meraklıdır. Z Kuşığı çalışanlarının takım çalışmasından ziyade bireysel performansları daha yüksektir. Çalışma hayatında Z Kuşığı çalışanlar sürekli geribildirim ihtiyacı duymaktadır. Şeffaf ve etkili bir iletişim Z Kuşığı için önemli motivasyon kaynağıdır. Araştırma sonucunda yöneticiler; Z Kuşığı çalışanların yaratıcı ve yenilikçi fikirler ortaya çıkardıklarını ifade etmiştir. Yeni kuşak çalışanlara esnek çalışma fırsatı verildiğinde daha performanslı çalıştıkları belirtilmiştir. Araştırmada, Z Kuşığının çalışmada fırsat eşitliği istemekte olduğu vurgulanmıştır. Z kuşığı çalışanlar için koçluk ve mentorluk uygulamaları önemlidir. Z Kuşığı hızlı bir şekilde terfi etmek istemektedirler. Z kuşığı çalışanları yeteneklerini geliştirebilecekleri bir çalışma ortamı istediklerinden dolayı örgütsel bağlılıkları azdır.

**Anahtar Kavramlar:** Kuşaklar, Kuşak Farklılıkları, Z Kuşığı, Çalışma Hayatı, Çalışma Değerleri

**Bilim Kodu:** 114704

**NEW GENERATIONS IN WORKING LIFE AND THEIR EFFECTS ON BUSINESS LIFE:  
EVALUATION OF GENERATION Z EMPLOYEES IN TERMS OF HUMAN RESOURCES  
MANAGERS**

Sabiha ÇAŞIN

ORCID: 0000-0001-7410-5719

HITIT UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL

Master of Science Thesis

March 2022

**ABSTRACT**

Each generation offers advantages and disadvantages to business life with its similar and different characteristics. In last few years, with the entry of Generation Z into business life, four generations have started to work together. Different expectations, priorities and behaviors of different generations create executive uncertainties for organizations, managers and employers. Employers face the challenge of managing a workforce of four generations. Generation Z which is called “Digital Natives”, come to the forefront with its different characteristics, expectations and priorities compared to previous generations. Many empirical studies have been carried out on the personal characteristics, behaviors, beliefs and attitudes of Generation Z. However, studies on the expectations of this generation, who have just entered the business life, are limited. This thesis study was conducted to evaluate the working values and attitudes of the working Generation Z. For this purpose, it was asked to evaluate the working values and working attitudes of Generation Z in the workplace by using in-depth interview method with the managers of Generations X and Y. The obtained interview data were analyzed in the MaxQda 2020 qualitative analysis program and the working values of the Z Generation were tried to be determined. In this sense, the findings of the study contribute to the literature on a multi-generational work environment. It is also thought to contribute to the literature examining how generations perceive work-related aspects differently. In this



research; in terms of characteristic features on Generation Z, it has been found that they have attitudes towards inquisitive, impatient and quick results. Generation Z employees are more successful in jobs that require multitasking and technical skills compared to previous generations. Generation Z is interested in using mechanical and digital tools. Generation Z employees have higher individual performances rather than teamwork. Generation Z employees in their working life need constant feedback. Transparent and effective communication is an important source of motivation for Generation Z. As a result of this research; managers stated that the Generation Z employees come up with creative and innovative ideas. It has been stated that when the new generation employees are given the opportunity to work flexibly, they work better. In the research, it was emphasized that Generation Z wants equal opportunity in working. Coaching and mentoring practices are important for Generation Z employees. Generation Z wants to be promoted quickly. Generation Z employees' organizational commitments are low due to want a working environment that can be developing their skills.

**Key Concepts:** Generations, Generation gap Generation Z, Business Life, Work Values.

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın ilk aşamasından itibaren beni destekleyen ve görüşlerimi dinleyen, tecrübelerini, bilgilerini ve görüşlerini benimle paylaşarak bana yol gösteren değerli danışman hocam Doçent Dr. Menekşe Şahin'e,

Tez sürecimde desteğini eksik etmeyen hep yanımda olacağını bildiğim eşim Dr. Eray Çaşın'a,  
Çalışmam sırasında desteğini hiç eksik etmeyen sevgili kuzenim Jülide Büyüksirin'e,

Eğitim-öğretim hayatım boyunca her daim yanımda bulunan ve maddi, manevi desteklerini eksik etmeyen sevgili aileme, her daim moral ve motivasyon sağlayan kardeşime,

Tez sürecim boyunca anlayışları ve ilgileri için eşimin ailesine,

Tez çalışmam ile ilgili destekleri sebebi ile Merzifon Belediye Başkanı Sayın Alp Kargı, Amasyalı İş İnsanı Sayın Devrim Ersoy ve Merzifonlu İş İnsanı Sayın Hüseyin Alış ve Silverline ailesine,

Çalışmamın araştırma bölümünü hazırlarken görüşme sorularımı yanıtlayan sektörlerinin yönetici ve profesyonellerine teşekkür ve minnetlerimi sunarım.

Sabiha Çaşın

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	ivv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

### 1. BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kuşak Olgusuna İlişkin Kavramlar.....	4
1.2. Kuşak Kavramı.....	4
1.3. Kuşak Sınıflandırması.....	5
1.3.1. Sessiz Kuşak (1925-1946).....	7
1.3.2. Bebek Patlaması (1947-1964).....	8
1.3.3. X Kuşağı (1965-1980).....	9
1.3.4. Y Kuşağı (1980-1995).....	10
1.3.5. Z Kuşağı (1995-2010).....	11
1.4. Çalışma Değerleri, Tutum ve Davranışlar.....	13
1.4.1. Çalışma değerleri kavramı.....	13
1.4.2. Çalışma değerleri sınıflandırılması.....	13
1.5. Çalışma Değerleri Açısından Kuşaklar.....	14
1.5.1. Sessiz Kuşak çalışma değerleri.....	14
1.5.2. Bebek Patlaması kuşağı çalışma değerleri.....	15
1.5.3. X Kuşağı çalışma değerleri.....	16
1.5.4. Y Kuşağı çalışma değerleri.....	18
1.5.5. Z Kuşağı çalışma değerleri.....	21

1.6. Literatür Çalışması.....	22
-------------------------------	----

## 2. BÖLÜM

### Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	27
2.2. Araştırma Yöntemi.....	28
2.3. Araştırma Örnekleme .....	28
2.4. Veri Toplama Aracı .....	32
2.5. Verilerin Analizi .....	34
2.6. Araştırma Bulguları .....	34
2.6.1. Z Kuşağı çalışanlarının kişilik özelliklerine ilişkin bulgular .....	36
2.6.2. Z Kuşağının karakteristik özellikleri.....	37
2.6.3. X, Y ve Z Kuşağı çalışanları arasındaki farklar .....	39
2.6.4. Z Kuşağı çalışanlarının yatkın oldukları alanlar .....	42
2.7. Z Kuşağı Çalışanlarının İş Ortamına Uyum Sağlama Durumlarına İlişkin Bulgular... 43	
2.7.1. Z Kuşağının örgütsel bağlılık eğilimi.....	44
2.7.2. Z Kuşağının çalışma motivasyonu.....	48
2.7.3. Z Kuşağı çalışanlarının iş etiği .....	50
2.7.4. Z Kuşağı çalışanlarının mesleki kariyerini etkileyen faktörler .....	53
2.8. Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetimine İlişkin Bulgular .....	55
2.8.1. Z Kuşağına sunulan mesleki eğitim olanakları .....	56
2.8.2. Z Kuşağının yönetiminde karşılaşılan güçlükler .....	59
2.8.3. Z Kuşağı çalışanlarının yönetimi için öneriler .....	62
2.8.4. Z Kuşağı çalışanlarının iş yaşamına katkıları .....	64
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>68</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>72</b>
<b>EKLER 1 .....</b>	<b>78</b>
<b>EK 1: Etik Kurul Raporu.....</b>	<b>78</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 1.1.</b> Kuşak sınıflandırmaları .....	<b>6</b>
<b>Tablo 2.1.</b> Katılımcılara ait demografi .....	<b>30</b>
<b>Tablo 2.2.</b> Z Kuşağı çalışanlarının kişisel özellikleri konusunda oluşturulan kategori ve kodların gruplara dağılımı.....	<b>36</b>
<b>Tablo 2.3.</b> Z Kuşağı çalışanlarının karakteristik özellikleri konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı.....	<b>37</b>
<b>Tablo 2.4.</b> X, Y ve Z Kuşakları arasındaki farklar konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı.....	<b>40</b>
<b>Tablo 2.5.</b> Z Kuşağı çalışanlarının yatkın oldukları alanlar konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı.....	<b>42</b>
<b>Tablo 2.6.</b> Z Kuşağı çalışanlarının iş ortamına uyum sağlama durumu konusunda oluşturulan kategori ve kodların gruplara dağılımı.....	<b>44</b>
<b>Tablo 2.7.</b> Z Kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık eğilimi konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı.....	<b>45</b>
<b>Tablo 2.8.</b> Z Kuşağı çalışanlarının çalışma motivasyonu konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı.....	<b>48</b>
<b>Tablo 2.9.</b> Z Kuşağı çalışanlarının iş etiği konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı.....	<b>51</b>
<b>Tablo 2.10.</b> Z Kuşağı çalışanlarının mesleki kariyerlerini etkileyen faktörler konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı .....	<b>53</b>
<b>Tablo 2.11.</b> Z Kuşağı çalışanlarının yönetimi konusunda oluşturulan kategori ve kodların gruplara dağılımı.....	<b>56</b>
<b>Tablo 2.12.</b> Z Kuşağı çalışanlarına sunulan mesleki olanaklar konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı.....	<b>57</b>
<b>Tablo 2.13.</b> Z Kuşağı çalışanlarının yönetiminde karşılaşılan sorunlar konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı.....	<b>59</b>
<b>Tablo 2.14.</b> Z Kuşağı çalışanlarının yönetimi için öneriler konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı.....	<b>62</b>
<b>Tablo 2.15.</b> Z Kuşağı çalışanlarının iş yaşamına olası katkıları konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı.....	<b>65</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil

Sayfa

Şekil 2.1. Araştırmanın Tema ve Kategorileri.....36



## GİRİŞ

Kuşak kavramının ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eskidir. Kuşak kavramı kendisi ile beraber kuşak farklılıkları ve çatışmaları konularını da beraberinde getirmiştir. Örneğin; “Bugünlerde gençler kontrolden çıkmış durumda. Kaba bir şekilde yemek yiyorlar, yetişkinlere karşı saygısızlar, ebeveynlerine karşı çıkıyorlar ve öğretmenlerini sinirlendiriyorlar...” “Günümüzün gençleri öyle umursamaz ki ileride ülke yönetimini ele alacaklarını düşündükçe umutsuzluğa kapılıyorum. Bizlere, büyüklere karşı saygılı olmayı, ağırbaşlı davranmayı öğretmişlerdi. Şimdiki gençler kurallara boş veriyorlar. Çok duyarsızlar ve beklemesini bilmiyorlar” Bu sözlerden ilki M.Ö 350 yılında Aristoteles tarafından, ikincisi ise M.Ö 800’lerde Heseiod’a aittir (Oral, 2013).

Kuşaklar, doğum, gençlik ve yetişkinlik dahil olmak üzere yaşam süresinde ortak tarihsel, çevresel, sosyal ve ekonomik ortamları paylaşarak, benzer tutum, inanç ve değerlere sahip bireylerden oluşan gruplar olarak bilinmektedir. Bu nedenle her kuşağın tarihsel ve toplumsal değişimlerle şekillenmiş kişisel özellikleri ve değer yargıları oluşmaktadır. Her kuşak bireyleri, kendine özgü özellikleri, değer yargıları tutumları güçlü ve zayıf yönleri ile var olmaktadır. Belirli zaman aralıklarında doğan bireylerin benzer değer yargıları, davranışları ve yaşam biçimlerine sahip olduğu için kuşak bireylerinin ortak karakteristik özellikleri oluşmaktadır. Bu ortak değer yargıları temelinde, bireyler doğmuş oldukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler göstermekte, diğer kuşak bireylerinin özelliklerinden ayrılmaktadır.

İşyerindeki kuşak farkı, aynı yerde çalışan, farklı zamanlarda doğmuş insan grupları arasındaki çalışma değerleri ile ilgili davranış ve bakış açısındaki farklılık olarak ifade edilmektedir. Her kuşak farklı bir bağlamda büyür ve sonuç olarak farklı iş beklentilerine sahip olabilmektedir. Örneğin, Sessiz Kuşağın bireyleri tipik olarak mali açıdan çok muhafazakâr olarak tasvir edilirken, Bebek Patlamaları daha liberal mali eğilimler gösterebilmektedir. Emeklilik yaşının artması sonucunda örgütlerin büyük çoğunluğunda üç bazen dört farklı kuşak birlikte çalışmaya başlamıştır. Bu farklı kuşak bireylerinin düşünce, tutum, davranış ve değer sistemleri arasındaki fark, iletişimle veya işbirliği konusunda bazı sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Ortaya çıkan çatışmaların bazen yönetilmesi çok zor olabilmektedir. Günümüzde işyerindeki farklı kuşakların ihtiyaçlarının nasıl yönetileceği konusu oldukça güncel bir konudur.

Kuşaklar arası çatışmanın nasıl yönetileceğini daha iyi anlamak için kuşak farklılıkları dikkate alınmalıdır. Kuşaklar arasındaki en önemli farklılıklar çalışma değerleriyle ilgilidir. Bu nedenle, işyerinde kuşaklar arası sinerjiyi teşvik etmek için yöneticilerin farklı kuşakların değer yapılarındaki farklılıkları anlamaları önemlidir. Bu kuşak farklılıklarını anlamak, örgütlerin her kuşağın ihtiyaçlarına uygun politikalar geliştirmesine yardımcı olur ve bu da bireysel farklılıkları yönetebilen kapsayıcı bir iş yeri ile sonuçlanır. Bu anlayış, aynı zamanda, yakında işgücünün çoğunluğunu oluşturacak Z Kuşağı çalışanlarının nasıl yönetileceğini ya da yönetilmesi gerektiği açısından da önem taşımaktadır.

Türkiye’de dört kuşak ilk defa yan yana çalışıyor. Bu kuşakların en büyüğü Bebek Patlaması Kuşağı, ardından X Kuşağı, Y Kuşağı ve Dijital Yerliler olarak adlandırılan Z Kuşağı aralarındaki en genç kuşaktır. Bireyler yetiştikleri zaman diliminde toplumun sosyal, ekonomik ve tarihsel faktörlerinden etkilenerek kendi özel değer, tutum ve kişisel özelliklerini yansıtmaktadırlar. Kuşaklar arasındaki bu değer ve tutum farklılıkları, çalışma alışkanlıklarına yansımakta ve farklı kuşakların aynı ortamda çalışmasında sorunlara neden olabilmektedir. İşyerinde yaş çeşitliliğine sahip olmak faydalı olabilirken, hem yöneticiler hem de çalışanlar, bu dört kuşağın işyerinde çalışma biçiminde farklılıklar gözlemlemektedir. Yöneticiler artık farklı kuşakları işyerine entegre etmenin zorluklarıyla ve her kuşaktan çalışanları örgüte çekmek ve onları memnun etmek için ortamlar yaratmanın karmaşıklığıyla karşı karşıyadır. Çalışma hayatındaki kuşak farklılıklarından kaynaklanan sorunların minimize edilmesi ihtiyacı genç ve yaşlı çalışanlar arasındaki farklılıkların araştırılmasını önemli kılmış ve araştırmalar için ilgi odağı olmaya başlamıştır. Kuşaklar arasındaki çalışma farklılıklarına ilişkin uluslararası literatür tartışmaları genellikle genç ve yaşlı çalışanların işle ilgili farklı değerlere sahip olduğu hipotezi üzerine odaklanmaktadır. Ulusal literatürde kuşak farklılıkları üzerine yapılan çalışmalar artarken, farklı kuşakların çalışma değerlerini karakterize etmeye yönelik çalışmaların sayısı görece olarak daha azdır. Kuşaklar arasındaki farklılıklara olan ilgiye rağmen, popüler basında Z Kuşağı için sunulan iddialar çok az ampirik çalışma ile desteklenmektedir. Bu tez çalışması, çalışma hayatına en son girmiş olan Z kuşağının çalışma değerlerini araştırmaya odaklanmıştır. Önceki kuşaklara göre bazı ortak ve özgün özelliklere sahip Z Kuşağı, iş hayatında farklı pozisyonlarda yeni yeni görev almaya başlamıştır. İşletmenin, son birkaç yıl içinde işgücüne giren Z Kuşağını işe almaya ve yönetmeye yeterince hazır olup olmadıkları konusunda tartışmalar bulunmaktadır. Bu yeni kuşak yakın gelecekte, kendinden önceki mevcut üç kuşağın kontrolü ve tecrübesi altındaki pozisyonlarda daha fazla yer almaya başlayacak ve bu tartışmaların boyutunun da artacağı muhtemeldir. Nitekim örgütler için kurumsal başarı ve rekabetçi işleyiş, bu kuşakların uzun vadedeki davranışları tarafından belirlenecektir. Bu yeni dinamik yetenekleri etkin bir şekilde yönetebilmek örgütler için önemli bir amaç olacaktır.

Bu tez çalışması, çalışan Z Kuşağının çalışma değerleri ve çalışmaya karşı tutumlarının değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda X ve Y Kuşaklarından oluşan yöneticilerle derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak, Z Kuşağının işyerindeki çalışma değerleri ve çalışma tutumlarını değerlendirilmesi istenmiştir. Elde edilen görüşme verileri analiz edilerek Z Kuşağının çalışma değerleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu anlamda çalışmanın bulguları, özellikle çok kuşaklı bir çalışma ortamına ilişkin literatüre katkıda bulunmaktadır. Ayrıca kuşakların işle ilgili yönleri nasıl farklı şekilde algıladıklarını inceleyen literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, çalışmanın kavramsal arka çerçevesine yer verilmiştir. Bu kapsamda kuşak kavramı, tanımı, tarihsel olarak kuşak sınıflandırmaları ve kuşakların ortak özelliklerine yer verilmiştir. Kuşak kavramının genel teorik çerçevesi sonrasında, çalışma değerleri kavramı ve kuşakların çalışma değerleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ele



alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın uygulama bölümü detaylı olarak yansıtılmıştır. Çalışma hayatının yeni kuşağı; Z Kuşağı çalışanları İnsan kaynakları yöneticilerince değerlendirilmiştir. 20 örgütün insan kaynakları yöneticisi ya da üst düzey yöneticileri ile derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak mülakat yapılmıştır. Çıkan sonuçlar MaxQda2020 programında analiz edilerek, bölüm boyunca incelenmiştir. Çalışmanın sonuç ve öneriler bölümünde analiz sonuçlarına dayanarak değerlendirmeler ve öneriler yapılmıştır.



## 1. BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Kuşak Olgusuna İlişkin Kavramlar

Bu bölümde kuşak kavramı açıklanarak, literatürde yaygın olarak kabul edilen kuşak sınıflandırmaları değerlendirilmiştir. Genel kuşak sınıflandırması olarak kabul edilen Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve bu çalışmanın araştırma konusu olan Z Kuşaklarının kişisel özelliklerine yer verilmiştir.

#### 1.2. Kuşak Kavramı

Etimolojik olarak incelendiğinde kuşak kavramının; Antik Yunan'da "genos" ya da "gensthai" fiilinden türemiş olduğu ve "var oluş", "doğmak" anlamlarına geldiği ileri sürülmektedir (İlhan, 2019, s.7). Türk Dil Kurumu'nun Büyük Türkçe Sözlüğü'nde kuşak kavramının, Latince'de doğurmak anlamına gelen "generatio", "generare" kelimesinden türetildiğine, İngilizce'de "generation" şeklinde kullanıldığına yer verilmektedir. Türk Dil Kurumunda kuşak kavramı, "benzer yıllarda doğmuş, aynı çağın koşullarını, benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olan kişilerin topluluğu olarak " veya "yeni bir yaşama duygusunda, yeni biçimlerde birleşen kişilerin topluluğu, yaklaşık 25-30 yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, nesil, jenerasyon" olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Kuşak kavramının ilk defa sosyolojinin kurucularından biri olarak bilinen Aguste Comte tarafından kullanıldığı ileri sürülmektedir (Demirkaya, Akdemir, Karaman ve Atan, 2015, s.187; Misican, vd. 2017, s. 244). Comte, toplum hayatının daima olumlu yönde ilerleyebilmesi açısından bir kuşağın kendinden sonraki diğer kuşağa aktaracağı tecrübe ve birikimlerin en temel aktarımlar olacağını ileri sürmektedir. Comte'a göre kuşaklar, insanlığın ortak bilgisinin aktarıcısıdır. Yaşanmış her olay ve tarih kuşaklar aracılığıyla bir diğer kuşağa taşınmaktadır. Bu bağlamda, kuşaklar bilginin taşıyıcısı ve aktarıcı olarak toplumun devamlılığı açısından oldukça önemli görülmektedir. Comte'dan sonra kuşak teorisini ele alan bir diğer isim 1952 yılında yapmış olduğu çalışma ile Mannheim'dir (Bayramoğlu, 2018, s.15). Mannheim; kuşak kavramını aynı tarihlerde doğmanın ötesinde sosyolojik bağlamda ele almıştır. Mannheim, kuşak olgusunun sadece aynı tarihlerde doğmanın ötesinde, benzer tarihi ve sosyal süreçlerin birlikte deneyimlenmesi ile oluşmuş ortak hafıza ile hareket eden bir grubun varlığına vurgu yapmaktadır. Mannheim, kuşak olgusunun oluşması için bazı unsurların oluşması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu unsurlar; i) toplumsal gelişme yaşanırken yeni bireylerin ortaya çıkması ii) gelişme sürecinde eski bireylerin giderek yok olması iii) belirli zaman aralıklarında meydana gelen kuşak bireylerinin farklılık göstermesi iv) kuşaktan kuşağa tarihsel sürecin aktarılması için belirli olayların meydana gelmesi ve v) kuşaklar arası geçiş sürecinin devamlı hale gelmesi olarak sıralanmaktadır (Ok, 2019, s.5).

Sonraki yıllarda Mannheim'in düşüncelerini destekleyen teorilerin yaygınlaştığı görülmektedir. İspanyol filozof Jose Ortega Gasset "The Modern Theme" isimli eserinde, her kuşağın kendi özgünlüklerini ortaya çıkarırken önceki kuşakların değerlerinden ve düşüncelerinde etkilendiğini iddia etmektedir (Ercömart, 2018, s.14). Strauss ve Howe'un "The Fourth Turning" isimli eserinde, kuşakları doğdukları yıllara göre sınıflandırma tek başına yeterli olmayacağını, kuşakların sınırlarını net çizebilmek için, ortak inanç, davranışlar, aidiyet algısı ve ortak mekân gibi ayırt edici özelliklerin ortak olması gerektiğini savunmaktadır (Tuncer, 2019, s.3).

Kuşak kavramının ilk kullanımlarında "ebeveynler ve çocuklarının arasındaki doğumları arasındaki zaman aralığı" nı ifade eden biyolojik temelli tanımlar yer almaktadır (Lyons, 2003, s.106). Sonraki dönemlerde kuşakların sosyolojik etkenlerle birlikte değerlendirilmesi gerektiğine dair görüşlerin artmasıyla yalnızca biyolojik temelli tanımların yeterli olmayacağı kabul edilmiştir. Kuşak kavramının yaş olgusu ile birlikte sosyolojik etkenleri birlikte değerlendirmesi gerektiği görüşü kabul görmüştür (İlhan, 2019, s.14).

Kuşak, oluşum evrelerinde doğum yıllarını, yaş yerlerini ve önemli yaşam olaylarını kronolojik ve sosyal açıdan paylaşan bir grup olarak tanımlanmaktadır (Lyons, 2003, s.106). Diğer bir ifade ile kuşak, doğum yıllarını ve aynı tarihsel dönemi paylaşan, aynı sosyo-kültürel dönemi yaşayan, ortak deneyimlemeye sahip olan grupları tanımlamaktadır (Cennamo, 2005, s. 9).

En genel tanımıyla kuşak; tarihsel olarak aynı zaman diliminde doğan, gelişim yıllarında yaşadığı dönemin sosyal, ekonomik, kültürel, siyasal ve endüstriyel gelişimlerinden etkilenerek kendilerine özgü özellikler geliştiren ve bunlarla kendinden öncekilerden farklılaşan bireyler topluluğu olarak tanımlanmaktadır (İlhan, 2019, s.14).

### **1.3. Kuşak Sınıflandırması**

Akademik yazında kuşak sınıflandırmalarında doğum yılları ve yaşadıkları dönem esas alınmakla birlikte yapılan sınıflandırmalarda yıllar arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Doğum yıllarındaki farklılıkların yanı sıra kuşak isimlerinde de önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklardan bazı örnekler Tablo 1'de görülmektedir. Örneğin Howe ve Strauss, Sessiz Kuşağı 1925-1943 arası, Bebek Patlaması Kuşağını 1943-1960 arası, X Kuşağını 1961-1981 arası, Y Kuşağını 1981-2000 yılları arası sınıflandırmaktadır. Oblinger tarafından yapılan sınıflandırma da ise Sessiz Kuşak 1925-1946, Bebek Patlaması kuşağı 1947-1964, X Kuşağı 1965-1980, Y Kuşağı 1981-1995 ve Z Kuşağı için ise 1995-2010 yılları esas alınmıştır (Mücevher, 2015, s.6).

Bu çalışmada ise; 1925-1946 arası doğanlar "Sessiz Kuşak", 1947-1964 arası doğanlar "Bebek Patlaması", 1965-1980 arası doğanlar "X Kuşağı", 1980-1995 arası doğanlar "Y Kuşağı" ve 1995-2010 arası doğanlara ise "Z Kuşağı" sınıflandırması esas alınmıştır.

**Tablo 1.1.** Kuşak sınıflandırmaları

<b>Kaynak</b>	<b>Verilen İsim</b>	<b>Doğum Yılları</b>
Howe ve Strauss (1991)	Sessiz Kuşak	1925-1943
	Patlama Kuşağı	1943-1960
	13. Kuşak	1961-1981
	Milenyum Kuşağı	1982-2000
Zemke, Raines ve Filipzak (2000)	Gelenekselciler	1900-1945
	Bebek Patlaması	1946-1964
	X Kuşağı	1965-1980
	Y Kuşağı	1981-1999
Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak	1925-1942
	Bebek Patlaması	1946-1960
	X Kuşağı	1965-1977
	Milenyumlar	1978-2000
Oblinger ve Oblinger (2005)	Sessiz Kuşak	1925-1946
	Bebek Patlaması	1947-1964
	X Kuşağı	1965-1980
	Y Kuşağı	1980-1995
	Z Kuşağı	1995-2010
Tapscot (2009)	Bebek Patlaması	1946-1964
	X Kuşağı	1965-1975
	Dijital Kuşak	1976-2000
Lancaster ve Stillman (2010)	Emektarlar	1922-1943
	Bebek Patlaması	1943-1960
	X Kuşağı	1960-1980
	Gelecektekiler	1980-1999

**Kaynak :** (Mücevher, 2015, s.6)

Her kuşağın doğum yılları konusunda bazı anlaşmazlıklar olsa da, her kuşağın benzer özellikler veya nitelikleri hakkında göreceli bir ortak kabul bulunmaktadır. Her kuşağın hayatı algılama şekilleri ve farklı iletişim şekilleriyle “mevcut yaşam ve çalışma alışkanlıklarının dışında”

kendine has karakteristik özellikleri, değer yargıları ve tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Adıgüzel vd. 2014, s.171 ve Taş vd. 2017, s. 1035).

Sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmelerin sonucu olarak toplumsal koşullarda ortaya çıkan değişim ve dönüşümler, toplum kültürlerin mevcut yapısını da değiştirmektedir. Endüstriyel ve teknolojik değişimlerin etkisiyle oluşan şartlar; savaşlar, toplumsal, kültürel, sosyal, siyasi ve ekonomik gelişimlerle birlikte oluşan fırsatlar, ihtiyaçlar, eğilimler, korkular ve istekler o dönemlerde yaşayan bireylerin davranış, tutum ve yaşam tarzlarını da biçimlendirmektedir. Farklı zaman dilimlerinde doğan kuşakların değer yargıları, davranışları, algıları, beklentileri, öncelikleri, hayata bakış açıları ve yaşam biçimlerini de etkileyerek farklılaşmalara sebep olmaktadır. Bu nedenle bireyler doğmuş oldukları kuşağa mensup bireylerin davranışlarına benzer özellikler gösterirlerken, diğer kuşak grubunun davranışlarından da farklı özellikler göstermektedirler (Emecen, 2019, s.13). Bu farklılıklar aşağıdaki bölümlerde ele alınmaktadır.

### **1.3.1. Sessiz Kuşak (1925-1946)**

Sessiz Kuşak (Silent Generation), ilgili literatürde Savaş Kuşağı, Gaziler (Veterans), Kıdemliler (Seniors), Radyo Bebekleri (Radio Babies), Yetişkinler (Matures), Sadık Kuşak (Loyalists), Uyumlu Kuşak (Adaptive Generation) gibi adlarla da yer almaktadır (Ok, 2019, s.8).

1900-1945 dönemleri arasında doğanlar için kullanılan Sessiz Kuşak için en belirleyici tarihsel olay Birinci ve İkinci Dünya Savaşı'dır. Büyük bir savaş dönemine şahit olmuş, bazılarının bizzat savaşa katıldığı ve hayatta kalma mücadelesi vermiş bir kuşaktır. Birinci Dünya Savaşının arkasından yaşanan 1930 Büyük Ekonomik Buhranı ile büyük yoksulluk ve işsizlik gibi ekonomik sıkıntılar ve mücadelelerle yaşamını sürdürmüştür (İhan, 2019 s. 34; Yazıcı, 2019, s.11). Dünya Savaşları, büyük ekonomik buhran gibi olaylara şahitlik etmiş, olağanüstü durumlara müdahale edemediği içinde sessizce kabullenip izlediği için de "Sessiz Kuşak" olarak adlandırıldıkları iddia edilmektedir (Lyons, 2003, s.139).

Sessiz Kuşak bireyleri, çocukluk ve gençlik yıllarında savaşlar ve ekonomik krizlerle sürekli maddi manevi kayıplar vermenin etkileriyle geleceğe yönelik korku ve endişelerle yaşamışlardır. Savaş döneminde yaşanan yoksulluk ve işsizlik Sessiz Kuşak bireylerini tasarruf etmeye yönlendirmiş ve sade bir yaşam sürmelerine sebep olmuştur. Bu nedenle "para kazanma ve tasarruf etme" değerlerinin yüksek olduğu bu kuşak zengin bir kuşak olarak da nitelendirilmektedir (Sajjadi, Sun ve Castillo, 2012, s.22). Bu kuşak bireyleri yaşadıkları olaylar ve koşulların deneyimleriyle "yaşamak için çok çalışmak gerektiğine" inanmışlardır. Geleceği garanti etme arzusuyla çok çalışma ve kendini işe adama onlar için önemli bir değer olmuştur (Zorlu, 2019, s.70).

Bu dönem kuşakları, yaşanan dönemdeki güvenlik sorunu ve ekonomik belirsizliklerden dolayı genellikle daha dikkatli, temkinli, akılcı ve istikrarlı hareket eden, toplumsal kurallara önem veren, kişisel gelişim bakımından özgüvensiz, risk almayı sevmeyen, macera ve hayal gücü zayıf bir yapıya sahip bireyler olarak ifade edilmektedir. Temkinli davranma zorunluluğu nedeniyle karar vermede otoriteye bağımlı hareket etmeleri, lidere sadakat ve koşulsuz itaat etme en önemli özellikleri arasında sayılmaktadır (Göksel ve Güneş, 2017, s.810; Yazıcı,2019, s.11; Demirkaya, Akdemir, Karaman ve Atan, 2015, s.188; Oral, 2013, s.14).

Savaş dönemi çocukları olan Sessiz Kuşakların sahip olduğu en önemli kültürel yapı ise geniş aileler ve bu durumun getirdiği daha yakın komşuluk ilişkileridir. Geleneklere oldukça bağlı olan Sessiz Kuşak bireyleri, ailevi ve milli duygularla büyümüşlerdir. Ailevi ve toplumsal ilişkilerin en kuvvetli olduğu kuşak olarak nitelendirilmektedir. Aile birliğinin korunması ve toplumsal huzur yaşadıkları dönemin şartları nedeniyle her şeyden önemli olmuştur (Lyons, 2003. s.141). Gelenekçi olarak da nitelendirilen Sessiz Kuşak, yeniliklere daha az uyum gösteren ve teknolojik gelişimleri takip etmede fazla zorlanan kuşak olarak nitelendirilmektedir (Demirkaya, Akdemir, Karaman ve Atan, 2015, s.188).

Bu dönem Türkiye içinde Kurtuluş Savaşı ve siyasi rejim değişikliği dönemlerine karşılık gelmektedir. Savaş yıllarının yıkıcılığı ve olumsuz etkileri dünya ile paralel şekilde etkilenmiştir. Savaş ve yokluk, yılları hayatta kalma mücadelesi ile geçen Sessiz Kuşak bireyleri yetiştirmiştir (Demirkaya, Akdemir, Karaman ve Atan, 2015, s.188).

### **1.3.2. Bebek Patlaması (1947-1964)**

1945 ile 1964 yılları arasında doğanları kapsayan kuşak Bebek Patlaması Kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Bu dönem İkinci Dünya Savaşı'nın olumsuz etkilerinden kurtularak, ekonomik büyüme ve rahatlamının yaşandığı bir dönemdir. (Tüfekçi, 2019, s.12). İkinci Dünya Savaşı sonrasında nüfus sayısında önemli artışların yaşandığı ve yaklaşık bir milyar doğumun olduğu büyük bir nüfus patlamasının yaşandığı iddia edilmektedir. Nüfus patlamasının yaşandığı bu dönemde dünyaya gelen bebekler, Bebek Patlaması Kuşağı (veya Nüfus Patlaması Kuşağı) olarak adlandırılmıştır (Lyons, 2003, s.149). Literatürde sınıflandırılan kuşaklar arasında, nüfus sayısının en büyük olduğu kuşak olarak kabul edilmektedir. Soğuk Kuşak olarak da adlandırılan Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri aynı evde anne-baba ve çocukları ile birlikte kalabalık aileler olarak yaşadıkları için "Sandwich Kuşağı" olarak da adlandırılmaktadır (Ok, 2019, s.10).

Savaş sonrasında ekonomik iyileşmelerin yaşanmaya başladığı, refahın yükselişe geçtiği, politik gelişmelerin yaşandığı bu dönem Bebek Patlaması Kuşağı'nın düşüncelerinde de önemli değişikliklere neden olmuştur. Ekonomik iyileşme ve refah gelişimi mal ve hizmet erişimine ulaşmanın özlemiyle harcama ve eğlenme eğilimi yüksek bir kuşak yaratmıştır. Çalışma alanlarının gelişmesi ve iyi eğitim fırsatları, mal ve hizmet çeşitliliğinin genişlemesiyle bolluk

ortamı yaşanmıştır. Bu ortamda yaşayan Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri gelecek kaygısı gütmeyen, kendine zaman ayırarak kişisel mutluluklarıyla ilgilenen bireylerden oluşmuştur (İlhan, 2019, s.36; Yazıcı, 2019, s.12).

Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri yaşam kalitesine değer veren ve bundan ödün vermeyen, ben-merkezci, biraz bencil olma eğilimine rağmen, diğer insanları memnun etmek topluma katkı sağlamak için güçlü amaçları olan bireylerden meydana gelmiştir (Meulenbroek ve diğerleri, 2019, s. 3). Savaşın olumsuz etkilerinden kurtularak, ekonomik rahatlamasının olumlu etkilerinin yanı sıra insan haklarındaki gelişmelere de şahit olarak özgürlükler konusunda bilinçli bireyler olarak yetişmişlerdir. Özgürlükleri ve insan haklarını savunan, ırk ayrımcılığına karşı, kadın erkek eşitliğini savunan ve çevreye duyarlılık gibi hassasiyetlerin bu kuşağın mirası olduğu savunulmaktadır (İlhan, 2019, s.21).

Türkiye için 1946-1964 yılları arasında Türkiye’de Cumhuriyet devrimi sonrası ve çok partili dönemin sıkıntılarının yaşandığı yıllardır (Yazıcı, 2019, s.13). Uzun yıllardır siyasi sorunlar ve kurtuluş mücadelesi sonrasında yeniden devlet kurmaya çalışan bir milletin dünya ile etkileşime girmeye başladığı dönemlere rastlamaktadır.

### **1.3.3. X Kuşağı (1965-1980)**

1960-1979 yılları arasında doğan bireylerin oluşturduğu bu kuşak X Kuşağı olarak anılmaktadır. Literatürde “Bebek Avcısı” (Baby Buster), “Yirmi Küsür” (Twenty Something) şeklinde de isimlendirilmektedir. Küreselleşme sürecinin dönüşümlerine tanıklık eden X Kuşağı bireyleri, küresel ilk kuşak olarak nitelendirilmektedirler (Kesgin, 2019, s.20). Bu kuşak bireyleri kendinden önce refah devletindeki daralma, 1970 Petrol Krizi sonrasındaki ekonomik ve sosyal istikrarsızlıklar dönemine şahitlik etmişlerdir. Bu nedenle literatürde “Kayıp Kuşak” (Lost Generation) olarak da bilinmektedir (İlhan, 2019, s.22).

X Kuşağı bireyleri önceki kuşaklar gibi sıcak savaş yaşamamış olsalar da, küresel ekonomik savaşlarla mücadele ederek yaşamışlardır. Durgun işgücü piyasası, sınırlı iş fırsatları ile büyümüşlerdir (Şenbir 2004,s. 24). Yaşadıkları ekonomik, toplumsal ve ailevi güvencesizlikler nedeniyle şüpheli, güvensiz ve daha az sadık bireyler olmuşlardır (İlhan, 2019, s.21).

X Kuşağının çocukluk dönemleri, ya her iki ebeveynin tam zamanlı çalışmasıyla ya da artan boşanma oranları nedeniyle çoğunlukla tek ebeveynle geçmiştir. X Kuşağı bireylerinin yaşadığı dönemler, kadınların cinsiyete ilişkin rollerinin değiştiği, işgücüne katılımlarının arttığı bir dönemdir. X Kuşağı, annenin ev dışında çalışması, ihtiyaçlarını kendileri karşılayan, kendi kendine bakan çocukluk dönemi geçirmişlerdir. Tek başına sosyalleşmek durumunda kalan bu çocuklar, ilgiyi aileden arkadaş çevresine yönelttiğinden, akran desteğinin ön plana çıktığı bir kuşak oluşturmuşlardır (Meulenbroek ve diğerleri, 2019, s. 3).

X Kuşağının yaşadığı dönemlerin en önemli özelliğinden biri hızlı teknolojik değişimdir. Bu bağlamda teknolojiyi ilk kullanan kuşak olarak nitelendirilmektedirler. Hızla değişen teknolojik değişimleri zorunlu olarak kullanmak zorunda kalmışlar ancak çoğunlukla adaptasyon sorunu yaşamışlardır. Teknolojik değişimlerdeki hız, bu kuşak bireyleri için “değişime yetişememe, çağa ayak uyduramama” gibi sorunlar yaşamalarına neden olmuştur. Bu durum bireylerin kendilerini dışlanmış hissetmelerine sebep olmaktadır (Ok, 2019, s.15-16).

Petrol krizleri ve ekonomik sarsıntılarla yetişen Sessiz Kuşak, Türkiye’de üniversite olayları ve sağ-sol çatışmalarının, etnik terörün etkisinde kalmışlardır (Adıgüzel vd, 2014, s.173). Türkiye’deki teknolojik gelişmeler olarak ise televizyonun yaygınlaşması ve televizyona geçiş görülürken yeni yeni bilgisayar kullanımının yaygınlaştığı görülmektedir (İlhan, 2019, s.23).

#### **1.3.4. Y Kuşağı (1980-1995)**

"Y Kuşağı" genel olarak 1980-2000 arası doğanları temsil etmekle birlikte tam olarak hangi yılları temsil ettiği tartışılmaktadır. Literatürde Y Kuşağının başlangıcını en erken 1977 bitiş tarihinin ise en geç 2003 arasında veren kaynaklar bulunmaktadır (Brown vd., 2009). Y Kuşağı'nın ismi "youth" (gençlik) kelimesini temsil eden "Y" harfinin kullanıldığı varsayılmaktadır (Kırpık ve Akdemir, 2017, s. 189). Bunun dışında "Millenyumlular" (Millennials), "Gelecek Kuşak" (Generation Next), "Dijital Kuşak" (Digital Generations), "Net Kuşağı" (Net Generations) isimleri ile de anılmaktadırlar (İlhan, 2019, s. 22).

Genel olarak X kuşağı ile benzer ortak özellikleri bulunsa da Y Kuşağının, bilgisayar ve internet kullanımı gibi teknolojik gelişmeler ve ebeveyn aşırılıkları ile şekillendiği ifade edilmektedir. Bu kuşağın en belirgin özelliği teknoloji kullanımı ve konfor olarak öne çıkmaktadır (Tolbize, 2008, s.4). Teknolojik gelişmeler X Kuşağı döneminde başlamış olsa da, Y Kuşağı, teknolojik temelli bir dünyaya doğan ilk kuşaktır. 'Millenyum'lar olarak da adlandırılan bu kuşak teknolojisiz bir dünyayı deneyimlemeyen bir kuşaktır. E-postanın, cep telefonlarının, akıllı telefonların, dizüstü bilgisayarların, dijital kameraların ve sosyal medya platformlarının olmadığı bir dünyayı hiç tanımadılar (Kraus, 2017, s.64). Okulda, işte, oyunda hayatlarının neredeyse her alanında teknolojiyi kullanan bu kuşak, kesintisiz internet erişimli cep telefonları bağımlı olabilecek düzeyde sosyal medya kullanıcısidir (Lyons, 2003, s.183; Kumar ve Velmurugan, 2018, s. 143).

Y Kuşağı eğitim düzeyi yüksek bireylerin oluşturduğu, çoğu yükseköğretim diplomasına sahip bir kuşaktır. Bu kuşak varlıklı, eğitilmiş ve etnik açıdan çok çeşitli olarak tanımlanabilmektedir. Mevcut teknolojinin sınırları aşma potansiyeli ve her yere seyahat etme fırsatı nedeniyle dünya çapında bir grup haline gelen ilk kuşak olarak adlandırılmaktadır. Farklı kültürlerle aşinalık nedeniyle ırk veya cinsel tercihler gibi konularda önceki kuşaklara göre daha hoşgörülü bir değer ve tutuma sahiptirler (Kraus, 2017, s. 65).



Diğer yandan Y Kuşağı ile ilgili en önemli özelliğın, aileleri ile ilişkilerinin aşırı korumacılık ebeveyn ilişkisi üzerine kurulmuş olması olarak öne çıkmaktadır. Y Kuşağı, ebeveynlerinin iş ve özel hayat arasında bir denge kurmaya çalıştığı bir çocukluk dönemi yaşamışlardır. Kendilerinden önce gelen X Kuşağı'ndan farklı olarak, Y Kuşağı çocukları kendi başlarına önemli kararlar almaya terk edilmemişlerdir. Y Kuşağının ebeveynleri için çocuklarının mutluluğu ve eğitimi her şeyden önce gelmektedir. Ebeveynler, Y Kuşağının yaşamlarına ve kararlarına katılım sağlayarak, başarılarını planlamalarına yardımcı olmakta ve çocuklarının değerlerine saygı gösterip inanmaktadırlar. Bu nedenle, ebeveynleri onlar için tüm kuşaklardan daha erişilebilir olmuştur. Büyümüş olsalar da, ebeveynlerinin her durumda onlara söz ve eylemlerle yardım etme eğilimi devam etmektedir. Bu da “Helikopter Ebeveynler” (Helicopter Parents) olarak betimlenmelerine yol açmıştır. Helikopterler gibi, bu ebeveynler çocuklarının üzerinde dönerek onların işlerini ve sosyal aktivitelerini denetlemektedirler (Markus, 2017, s. 65). Çocuklarının hayatlarını kontrol altına alan ebeveynler onların daha iyi olmaları için sürekli eğitim almalarını sağlayarak rekabetçi bir hale getirebilmektedirler. Ebeveynlerinin güçlü katılımıyla elde edilen güvenli his, Y Kuşağı bireylerinin her şeyi başarabileceklerine inanacak özgüvene sahip olmalarına neden olmaktadır (İlhan, 2019; s. 25; Taş ve Kaçar, 2019, s. 649).

Y Kuşağı bireyleri Türkiye’de 1980 Askeri Darbesi ve sonrasına doğmuşlardır. Ancak yine de küresel gelişmelerin hız kazandığı bu dönemde dünya ile paralel gelişme göstermişlerdir. Teknolojik gelişmelerin ulaşım ve bilgi akışındaki sınırları kaldırmasıyla ülkeler arasındaki kuşak farklılıkları da azalmaktadır (Taş ve Kaçar, 2019, s. 649; İlhan 2019, s. 25).

### **1.3.5. Z Kuşağı (1995-2010)**

Kuşaklar ile ilgili literatürde en yeni kuşak Z Kuşağıdır (Kaplan ve Haenlain, 2020, s. 2, Hoxha ve Zeqiraj, 2019, s. 2, Lanier, 2017, s. 2, McKinsey, 2018, s. 2; Scholz, 2019, s. 61). 1995 yılı ve sonrasında dünyaya gelen bir topluluğu temsil etmektedirler. Teknoloji ve dijitalleşmenin içinde doğan bir kuşaktır. Z Kuşağı; “İnternet Kuşağı”, “Çevirim İçi Kuşak”, “Kristal Nesil”, “Derin Duygusal Kuşak” olarak da adlandırılmaktadır (Karadoğan, 2019, s. 15).

Daha çok teknolojik ilerlemenin hızı ile şekillense de tüm dünyadaki şiddet, ekonomik durumlar ve sosyal adalet hareketleri gibi etkenler Z Kuşağının önceki kuşaklardan belirgin bir şekilde farklılaşmasına neden olmuştur (Demir ve Sönmez, 2021, s. 683-701). Ayrıca, şüpheli ve faydacı ebeveynler tarafından da büyütülmüş olmaları da tedbirli bir kuşağın ortaya çıkmasına yol açmıştır (Karadoğan, 2019, s. 15).

Televizyonun, teknolojinin yaygınlaştığını gören Y Kuşağı, Z Kuşağının ebeveyni olmuştur. Z Kuşağı ise tabletlerin, müzik çalarların, akıllı telefonların günlük yaşama hakim olduğu bir dönemin bireyleridir. Özel kanalların kuruluşuna heyecanla tanıklık eden Y Kuşağına karşın Z Kuşağı adeta yayın ağlarının, sosyal ağların ve internetin içine doğmuştur (Karakeçili,2019,

s.11-12). Z Kuşığı internet ve sosyal ağlar ile tüm dünya ile iletişime geçebilmektedir, bunun tam tersini hayal edememektedir. Bu kuşak için yazılı mesajlaşma ve anlık mesajlaşma, e-postalardan daha yaygın hale gelmiştir. Temel iletişimlerini anlık mesajlaşma ile sağlayan Z Kuşığının uzaktan veya sanal ilişkiler yaşadıkları ve yalnız yaşamayı sevdiğleri iddia edilmektedir. Herhangi bir teknik cihazda kesintisiz ve sanal olarak, her zaman çevrimiçidirler. Diğer sosyalleşme biçimleri onlar için çok zordur (McKinsey, 2018). Sosyal medya sayfalarının çeşitlenmesiyle yüksek düzeyde ağ bağımlılıkları oluşmuştur. Dolayısıyla teknoloji ve sosyal medyanın gelişimi bu ağları kullanabilen bu kuşağın kendi akranları ile bağlantı kurmasını sağlamıştır. Z Kuşığı küresel akran çeşitliğinin fazla olduğu bir kuşaktır. Giderek artan sosyal medya çeşitliliği ile nerede yaşarlarsa yaşasınlar hayatı birlikte yaşamaktadırlar (Demir, B. ve Sönmez, G., 2021, s.6; Adıgüzel ve diğerleri, 2014, s.17). Önceki kuşaklarla karşılaştırıldığında, teknolojiye bağımlılığı, Z Kuşığının öğrenme, kişilerarası etkileşim ve iletişimde daha bireysel olmasını sağlamaktadır.

Z Kuşığı sahip oldukları teknolojik fırsatlar ve donanımlar bilgiye kolay erişebilmelerine olanak tanımaktadır. Son zamanlarda, mobil öğrenme, özel eğitim teknolojisi, kitlesel açık çevrimiçi kurslar ve sosyal medya gibi teknolojik donanımlar bu kuşak için eğitim fırsatlarını artırmaktadırlar. Erken yaşlarda öğrenme fırsatlarına erişebilmektedirler. Bu fırsatlar Z Kuşığının farkındalığını da artırmaktadır (Ünal, 2016, s.27).

Dijital dünyanın yerlileri olarak da betimlenen Z Kuşığı birbirleriyle emoji, ikon ve görüntülerle kendi iletişim jargonunu oluşturmaktadır. Bu iletişim dili ve ifadeleri ile önceki kuşaklarla iletişim sorunu veya çatışması yaşayabilmektedirler (Altuntuğ, 2012, s.209; Karakeçili, 2019, s.12-13; Ünal, 2016, s.25).

Teknolojik yenilikleri kolaylıkla kavrayabilen ve işlerinde hızlı ve titizlikle kullanabilen Z Kuşığı, doğuştan tüketiciler olarak tanımlansa da ebeveynlerinden farklı olarak marka sadakatleri bulunmamaktadır (Zorlu, 2019, s.79). Z Kuşığı bireyleri hakkında geleceğin tüketici profilini şekillendirebilecekleri öne sürülmektedir (Erdoğan, 2019, s.12).

Z Kuşığı kendinden önceki kuşaklara göre çevre, adalet, yardımseverlik, insan hakları gibi konulara duyarlılığı ile öne çıkmaktadır. İklim değişikliği, soğuk savaşlar küresel adaletsizlikler içinde büyüyen Z Kuşığı toplumsal konularda olgun davranışlara sahiptir (İlhan, 2019, s. 27).

Z Kuşığı bireylerinin öne çıkan diğer özellikleri; eğitim ve statü önemseyen, özgüven sahibi, bağımsızlığına düşkün, bireyselliği öncelikli gören, ifade özgürlüğünü önemseyen, standartları sevmeyen, yenilikçi, hedef odaklı, iş birliğine açık, sadakat duyguları görece az, yaratıcı olmaları olarak öne sürülmektedir (Altuntuğ, 2012, s.209; Karakeçili, 2019 s.13; Ünal, 2016, s.25; Zorlu, 2019, s.79; Kavak, 2020, s.32).

#### **1.4. Çalışma Değerleri, Tutum ve Davranışlar**

Değerler kişilere özgü kavramlardır. Bireylere ahlaki ve kültürel açıdan, neyin doğru neyin yanlış olduğunu göstermektedirler (Vila,2019, s. 5). Değerler, değişen durumlarda neyin önemli olduğunu belirleyen, düşünce ve davranışlara kılavuzluk yapan uzun dönemli kalıcı inanışlar olarak tanımlanmaktadır (Terzi ve Boylu, 2019, s. 3287). Değerler kişilerin kendileri ve çevresindeki diğer kişilere karşı tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda çalışma değerleri de işe yönelik tutumları etkilemekte ve işteki davranışları belirleyebilmektedir (Yücel ve Karataş, 2009, s. 72).

##### **1.4.1. Çalışma değerleri kavramı**

Çalışmanın ekonomik katkısı dışında; topluma faydalı olma, toplumsal statü sağlama, kendini gerçekleştirme, anlamlı ilişkiler kurma gibi birçok sosyal faydası bulunmaktadır. Her bireyin, çalışma ile ilgili kendisine sağlamak istediği katkı ve faydalar birbirinden farklı olmaktadır. Sağlanmak istenilen bu faydalar da çalışma değerlerini oluşturmaktadır (Turgut ve Tevrüz, 2010, s. 58).

Çalışma değerleri kavramı; iş aramadan, iş seçiminden, işle ilgili ilk sosyalleşme deneyimine, mesleki faaliyetlerin yönetimine ve sonuçların değerlendirilmesine kadar bir çalışanın yolculuğunun çeşitli aşamalarında kılavuz işlevi görür (Vila, 2019, s.24). Bireyin toplam değerlerinin içinde olan çalışma değerleri kişinin işinde aradığı ya da olmasını istediği nitelik, karşılık ve tatmin olarak nitelendirilmektedir (Şenturan ve diğerleri, 2016, s.176).

Çalışma değerleri en genel anlamda kişilerin çalıştıkları işleri için işyerlerinde önemsedikleri konuları ve işle ilgili beklentilerini ifade etmektedir. Çalışanın kendine soracağı, “ne için çalışıyorum?”, “mesleğimden ve hayattan ne bekliyorum?” gibi sorulara verdiği cevaplar, bireylerin çalışma değerlerini oluşturmaktadır (Türkay ve Akgöz, 2016, s. 151).

##### **1.4.2. Çalışma değerleri sınıflandırılması**

Değerler ile ilgili literatürde, üçlü, dörtlü ve daha fazla sayıda sınıflandırmanın olduğu çalışmalar mevcuttur. Bununla birlikte çalışma değerleri hakkındaki çoğu çalışmada "içsel ve dışsal değerler “olarak yapılan ikili sınıflandırma öne çıkmaktadır (Özgür,2011, s.32).

Bireyin özerklik ve görev çeşitliliği konusundaki soyut beklentileri içsel değerleri nitelendirmektedir. İçsel değerler daha çok kişinin yaptığı işin iç özellikleriyle ve o işi yapmaya olan istekle ilgilidir (Altunay, 2019 s.23). İçsel çalışma değerleri bireylerin maddi olarak ölçemeyeceği, duyular aracılığı ile algılanan, çalışma yöntemleri ile ilgilidir (Kavak, 2020, s.11). İçsel değerler, kişilerin işe yönelik bakış açısını ve algısını ifade etmektedir. İçsel değerler;

özveri, estetik, yaratıcılık, zihinsel teşvik, bağımsızlık, başarı, çeşitlilik ve otorite olarak sıralanmaktadır (Olçum, 2021, s.100).

Dışsal değerler ise bireyin işin sosyal yönünü ele alışıyla ilgili olup işten kazanımları ifade etmektedir. Çalışanların işle ilgili araçsal veya finansal beklentiler (yani ücretler, terfiler ve işyerindeki diğer fiziksel olanaklar) dışsal değerler olarak ifade edilmektedir (Özgür, 2011, s.32). Dışsal değerler; maddi kazanım, güvenlik, çevre, üst yönetimle ilişkiler, çalışma arkadaşları, prestij ve yaşam tarzı olarak sıralanmaktadır (Olçum, 2021, s.100).

Çalışma değerlerini anlamak, bireylerin işe yüklediği anlamı kavramak açısından önemlidir. Bu, özellikle çalışmanın bireylerin hayatında sahip olduğu önemi, çalışmadan ve işten beklentilerini anlamak için gereklidir. Bu nedenle birçok çalışmada, çalışma değerlerinin yapısı, işle ilgili birçok kavramla bağlantılı olarak incelenmiştir. Bunlar; işe yönelik tutumlar, iş tatmini, çalışan devri, karar verme, örgütsel uyum, motivasyon, kariyer seçimi, örgütsel bağlılık, takım dinamikleri, eğitim ihtiyaçları, iş yaşam dengesi arzusu, denetime yönelik tutumlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramlar olarak öne çıkmaktadır (Pryce, 2014, s.21). Kuşakların çalışma değerleri; işle ilgili özelliklerde ve beklentilerdeki farklılıklar bağlamında aşağıda verilmiştir.

### **1.5. Çalışma Değerleri Açısından Kuşaklar**

Her kuşak, çalışma hayatına belirgin şekilde farklı değerler, beklentiler, tutumlar ve motivasyon faktörleri getirir (Roebuck, Smith ve Haddoini, 2013, s.52). Her kuşağın çalışma değerleri yaşadıkları dönemle şekillenen ortak kişilik özelliklerine göre şekillenmektedir. Bu nedenle kuşakların çalışma değerleri ve tutumları arasında benzerlik ve farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar, kuşaklar arası işyeri çatışması, yanlış anlama ve yanlış iletişim, zayıf çalışma ilişkileri, azalan çalışan üretkenliği ve daha zayıf örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumsuz örgütsel sonuçlara yol açabileceği ileri sürülmektedir (Becton, Walker, Jones - Farmer, 2014, s. 177). Kuşakların, çalışmaya yönelik tutumlarını anlamak, onları çalışma hayatında iyi yönetmek açısından gerekli görülmektedir. Aşağıda kuşakların çalışma değerleri, tutum ve davranışları arasındaki farklara yer verilmiştir.

#### **1.5.1. Sessiz Kuşak çalışma değerleri**

2021'nin çalışma yaşamında tamamına yakınının yaş nedeniyle emekli olduğu Sessiz Kuşak, günümüz çalışma yaşamının kurallarını yazmış en eski kuşak olarak bilinmektedir. Uzun süreli çalışma deneyimleri nedeniyle bilgi ve tecrübeleri bakımından halen danışmanlık veya yöneticilik gibi görevler için değerlendirilebilmektedirler (Zemke ve Diğerleri 2013, s. 46).

Sessiz Kuşak bireyleri içinde buldukları dönemin koşulları nedeniyle hayatları zorlu bir mücadele ile geçmiştir. İki dünya savaşı ve ekonomik buhran dönemine şahit olan bu kuşak,

kendinden sonraki tüm kuşaklar arasında en zor mücadeleleri veren kuşak olarak değerlendirilmektedir. Sessiz Kuşak bireyleri, içinde buldukları koşullarda hayat mücadelesi için çok çalışmak zorunda kalmışlardır. Öyle ki “yaşamak için çok çalışmak” gerektiğine inanmış bir kuşak olarak bilinmektedirler (Lyons, 2003, s. 139). Savaş sonrası geleceğin yeniden tasarlanması ve garantilenmesi arzusu nedeniyle işe ve örgüte sıkı sıkıya bağlı tutumlar sergilemişlerdir. Sahip oldukları sıkı çalışma değerleri neticesinde birçok girişimcilik temellerini atarak ekonomiye sağladıkları katkı ile anılmaktadırlar (İlhan, 2019, s. 99).

Sessiz Kuşak çalışanlarının çalışma değerleri incelendiğinde; genel olarak iş konusunda istikrar, uzun vadeli kariyer, itibar, mali sorumluluk, dikkatli çalışmak ve sorumluluk sahibi olma olarak ön plana çıkmaktadır. Sessiz Kuşak bireyleri genel özellikleri itibarıyla; vatansever ve sadıklardır. Bu özellikleri çalışma yaşamına güçlü örgütsel bağlılık olarak yansıtmıştır (Sajjadi, Sun ve Castillo, 2012, s.22-23,24-25; Thirichanuru ve Sailela, 2018, s.101-102). İşletmeye ve işe olan yüksek sadakatleri nedeniyle ömür boyu aynı şirkette çalışabilmişlerdir. Sadık ve sabırlı olmaları kişilikleri ile nadiren iş değiştiren Sessiz Kuşak uzun süre aynı şirkette çalışmış olmayı mutluluk ve motivasyon olarak görmüşlerdir (Zorlu, 2019, s.70).

Sessiz Kuşak bireyleri “çalış daha sonra iyi yaşa” güdüsüyle hareket ederek mevcut yaşantılarını hiçe sayarak, çocuklarının ve torunlarının refahı için sürekli çalışan kuşak olarak bilinmektedirler. Gelecek kaygısı Sessiz Kuşak için tasarruf ve yatırım eğilimlerinin yüksek olmasını sağlamıştır (Erden Ayhün, 2013, s.104-105).

Gelenekçi bir yapıya sahip olan Sessiz Kuşak çalışanları öne çıkan diğer bir özelliği ise otoriteye saygı duymadır. Örgütsel rollerin hiyerarşik bir yapı içinde ve emir komuta zinciri çerçevesinde belirlenmesini önemli bir unsur olarak görmüşlerdir. Kuralların ve rollerin açık bir şekilde net olarak belirlendiği, örgütsel hiyerarşinin işlediği yapılara değer vermişlerdir. Kendilerine direktif veren, yönlendiren otoriter yönetim tarzına önem vermişlerdir. Sessiz Kuşak çalışanları, çalışma hayatında kurallara sıkı sıkıya bağlı, disiplinli ve dikkatli çalışma, lidere ve otoriteye saygılı, hiyerarşiyi kutsayan, iş konusunda istikrar ve uzun vadeli kariyer davranışlarıyla öne çıktıkları ileri sürülmektedir (Demirkaya, Akdemir, Karaman ve Atan, 2015, s.188; Düzgün, 2020, s.220-221-222; Sajjadi, Sun ve Castillo, 2012, s.22-23,24-25).

### **1.5.2. Bebek Patlaması kuşağı çalışma değerleri**

Savaş sonrası yokluklar ve zorluklar içinde yaşayan Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri çalışma hayatı için “çalışma için yaşamak” özellikleri ile öne çıkmaktadırlar. Çoğu zaman da literatürde “işkolik”, “başarıya odaklı”, “amancızca çalışan” kavramları ile karakterize edilmişlerdir (Thiruchanuru ve Sailele, 2018, s.100; Lyons, 2003, s.158). Bebek Patlaması Kuşağının bireyleri için çoğunlukla hayatın devam etmesinin ve aile birliklerinin korunmasının en temel aracı maddi kazanç olarak görülmektedir. Bu neden, evliliklerini ve çocuklarını ihmal

etmelerine neden olmuştur. Bu kuşak için çalışma bireyin kendi değeri ve başkaları açısından bireyin değerini belirleyen araçtır. Başarılı bir kariyere sahip olmak ve bunu sürdürmek için sürekli çalışmak bunun için de bedel ödenmesi gerektiğine inanan kuşak olarak nitelendirilmektedirler (İlhan, 2019, s.101).

Bebek Patlaması Kuşağı genellikle güçlü bir iş ahlakına sahip, işlerine oldukça bağlı ve iş konusunda gayretli bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bebek Patlaması Kuşağı çalışmayı hayatlarının merkezine koymuşlardır. Bu nedenle örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu iddia edilmektedir. Hatta Bebek Patlaması Kuşağının işyerindeki en sadık kuşak olduğu öne sürülmektedir (Thirichanuru ve Sailela, 2018, s.101-102). Emekli olana kadar iş güvencesi sağlayan işlere yoğunlaştıklarından sık iş değiştirmeyi olumsuz bulmuşlardır. Ömür boyu iş garantisi sağlayacaklarına inandıkları örgüte ömür boyu bağlı kalabilecek sadık çalışanlar oldukları düşünülmektedir (Van Dijk ve Van Enden, 2011, s.7).

Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri otoriteye saygılı ve hiyerarşiyi önemseyen çalışanlar olarak nitelendirilmektedirler. Hiyerarşik olarak üst pozisyonlara geçebilmek için sabırla bekleyebilirler ve kendi pozisyonlarına da saygı gösterilmesini önemseyen bireylerdir (Düzgün, 2020, s. 221-222; Karaçetin ve Akbaş, 2019, s.243). Terfi olabilmeleri için otoriteye saygılı olmaları, yönetimi sorgulamamaları, örgüte bağlılık göstermeleri ve çok çalışmaları gerektiğini inanmışlardır. Kıdeme göre terfi beklediklerinden, kıdeme liyakatten daha fazla önem vermişlerdir (Lyons, 2003, s. 145; Karaçetin ve Akbaş, 2019, s.243).

Bebek Patlaması Kuşağı bireylerinin bir diğer özellikleri ise daha çok prestij ve maddi araçlarla motive olmalarıdır. Unvan, yüksek ücret, gösterişli çalışma ofisleri ve özel araçlar gibi ödüllerle mutlu olmaktadır. Statü ve maddiyat onlar için başarının göstergesi olarak kabul edilmektedir (Van Dijk ve Van Enden, 2011, s.7).

Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri özgüveni yüksek, bireyselliğe önem veren ve kendi kendini motive eden kişilik özellikleri ile işlerini yapmak için takdir edilme veya onaylanma beklentisi duymamaktadırlar (Adıgüzel ve diğerleri, 2014, s. 19; Glass,2007, s. 100-101).

Teknolojiye açık olmayan ve kısıtlı teknoloji kullanımına sahip olan bu kuşak bireyleri için yüz yüze iletişim daha çok tercih edilmektedir. Bebek Patlaması Kuşağı çalışanları bilgi paylaşma konusunda açık olup, yüz yüze iletişimi son derece önemsemektedirler (Andria, Gabriella ve Timea, 2016, s.95). Yüz yüze iletişimi değerli bulan kuşak bireyleri için işyeri toplantıları ve ofis ziyaretleri önemli iletişim aracı olarak görülmektedir (Sandeem, 2008, s.15).

### **1.5.3. X Kuşağı çalışma değerleri**

X Kuşağı bireyleri kendilerinden önceki kuşaklardan farklı olarak ekonomik durgunluğun, mali kısıtlamaların, yüksek işsizliğin, istihdam daralmasının, örgütsel küçülmelerin ve artan boşanma oranlarının hâkim olduğu sosyo-ekonomik şartları deneyimlemişlerdir. Bu bağlamda

ekonomik belirsizliklerin yüksek olduğu bir dönemde yaşayan bir kuşak olarak öne çıkmaktadırlar. Bu belirsizlik döneminde büyük fedakârlıkla çalışan ebeveynlerinin işsiz kalmalarına tanıklık etmiş olmaları, çalışma hayatı için daha bağımsız ve esnek bir davranış benimsemelerinde etkili olmuştur (Lyons, 2003, s. 174).

X Kuşağı bireylerinin çalışmaya olan bakış açıları önceki kuşakların aksine “yaşamak için çalışmak” olmuştur (Zemke ve diğerleri, 2000, s. 99). X Kuşağı bireyleri sıkı çalışmayı daha az önemsemektedirler. Tüm hayatlarını sessizce bir otoriteye ve işe adanarak, ömür boyu çalıştırılmayı beklemeyi değersiz bulmaktadırlar. Kendi bilgi ve yeteneklerini geliştirmeyi daha anlamlı bulan X Kuşağı bireyleri kendilerine yatırım yaparak kariyerlerini geliştirmeyi önemsemektedirler. Çalışma hayatında tutunmak için örgüte sıkı sıkıya bağlılıktan ziyade bilgi ve becerilerini geliştirmeleri gerektiğine inanmışlardır (İlhan, 2019, s.104). İşletmede kalmaları veya ayrılmaları için en önemli etkenlerden biri örgütün sunduğu mesleki ve kişisel gelişim fırsatları olarak görülmektedir. Diğer bir ifade ile X Kuşağı bireyleri örgütsel bağlılıktan ziyade kariyerlerine bağlılık ön plandadır. Bu bağlamda yetenek gelişimi, yükselme ve kariyer fırsatlarının olduğu işyerlerini tercih etmektedirler. Kendilerinin tercih sebebi olma yolunu artırmak için de mesleki becerilerini geliştirme arzusuyla motive olmuşlardır (Kian, 2012, s. 398).

X Kuşağı bireyleri kendinden önceki kuşaklara göre bağımsızlığa daha düşkün bir kuşaktır. X Kuşağı çalışanları emir komuta zinciri ile yönetilmektense, işbirlikçi, eşitlikçi ve şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemektedirler (Yazıcı,2019, s.12-16). X Kuşağı çalışanları otorite ve hiyerarşiye saygı göstermekle birlikte önemsememektedirler. Otoriteyi işleri yavaşlatan bir mekanizma olarak görürken hiyerarşiye şüpheli bir tutumla yaklaşmaktadırlar (Karaçetin ve Akbaş, 2019, s.243; Düzgün, 2020, s. 222; Ok, 2019, s.16). X Kuşağı, iş başında ve iş dışında uyum sağlanabilmesi için denetimden ve baskıdan uzak olunması gerektiğine, yönetiminin kontrollü bir biçimde kendilerine bırakılmasının üretkenliği artıracığına inanmaktadırlar (Çetin ve Karalar, 2016, s.160; Hansen ve Leuty, 2011,s.36-37)

X Kuşağı bireyleri, ebeveynlerinin çalışıyor olması nedeniyle günlerinin büyük bir kısmını evde tek başına ve gözetimsiz bir çocukluk dönemi geçirmişlerdir. Bu nedenle daha bireysel, etrafa karşı güvensiz ve şüpheli olarak büyümüşlerdir. X Kuşağı bireyleri önceki kuşaklara göre daha az sadakatli ve “ben” odaklı bireylerdir. Kendilerine verilen iş ve görevleri kendi başlarına yapmayı, bağımsız ve bireysel çalışmayı tercih etmektedirler (Kian, 2012, s. 398). Bu durum onların iş özel yaşam dengesini koruma ve sürdürme odaklı yaklaşımlar geliştirmelerini sağlamıştır. Önceki kuşakların aksine ailelerine ve özel hayatlarına ayıracakları zamanı iş için feda etmemektedirler. Hafta sonlarını aile ve özel hayat için ayırdıklarından bu zamanlarda çalışmayı çoğu kez kabul etmemektedirler. İş dışındaki faaliyetleri de en az iş kadar önemsedikleri için, daha fazla serbest zaman arayışı içindedirler (İlhan, 2019, s.106). Bu kuşak, tüm zamanlarını işte geçirmek yerine özel ve iş yaşamlarını dengelemek istediğinden, daha

fazla iş/yaşam dengesine izin veren esnek çalışma saatleri sunan işleri tercih etme ihtimallerinin yüksek olduğu öne sürülmektedir (Markus, 2017, s.65).

X Kuşağı; bilgisayar teknolojisini ilk kullanan bireylerden oluşmaktadır. Teknolojinin olumlu etkilerinin birçok alanda deneyimlemişlerdir. Teknoloji okuryazarlığına sahip bireyler olarak, iş-teknolojik uyum konusunda önceki kuşaklardan daha başarılı olmuşlar ve daha nitelikli işler ortaya koymuşlardır. Bu durum çıkardıkları işlerin övgüye layık olduğuna inanmalarına ve erken terfi edilmeyi hak ettiklerine inanmalarına neden olmuştur (İlhan, 2019, s.105).

X Kuşağı çalışanlarının öne çıkan bir diğer özelliği sonuç odaklı olmalarıdır. Çalışma sürecinden ziyade çalışmanın sonucuna odaklanmaktadırlar. Sonuca ulaşma odağında pratik yaklaşımlar geliştirme ve problem çözme becerileri daha yüksektir (Markus, 2017, s.64). X Kuşağı bireylerini, daha esnek çalışma programları, serbest zaman, yüksek özerklik, otonomi, daha dengeli bir denetim ve yapıcı geri bildirim gibi faktörler motive edebilmektedir. Bununla birlikte mesleki gelişim için sağlanan fırsat ve ödüller içsel motivasyon için önemli faktörler olarak görülmektedir (Kian, 2012, s. 399; Thirichanuru ve Sailela, 2018, s.102). Bu nedenle X Kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılıktan ziyade becerilere değer veren, kıdem yerine üretkenliği ödüllendiren örgütleri tercih ettikleri iddia edilmektedir (İlhan, 2019, s.106). Ayrıca bu kuşak bireylerinin sosyalleşebilecekleri çalışma ortamlarını tercih ettikleri de öne sürülmektedir. X Kuşağı çalışanları için işyeri sadece çalışarak zaman geçirilen yer dışında eğlenebildikleri bir ortam olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bireysel gelişimlerine katkı sağlamadığını düşündükleri ve sıkıcı gördükleri işleri kolayca terk etme eğilimi gösterebilmektedirler (Lyons, 2003, s.178).

X Kuşağı çalışanları önceki kuşaklarla karşılaştırıldıklarında; bağımsız, örgütsel bağlılığı düşük, pragmatik, esnek çalışmayı programlarını önemseyen, teknolojik olarak daha yetkin, değişim konusunda rahat, yenilikçi, sonuç odaklı, kişisel ve mesleki gelişim fırsatlarını takip eden, rekabetçi, girişimci ve enerjik çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Sajjadi, Sun ve Castillo, 2012, s.22; Salepçioğlu ve Açikkol, 2016. s. 3).

#### **1.5.4. Y Kuşağı çalışma değerleri**

Milenyum kuşağı olarak da adlandırılan Y Kuşağı bireyleri sürekli gelişen teknoloji içerisinde büyümüşlerdir. Önceki kuşaklarla karşılaştırıldığında teknolojiyi ilk deneyen, satın alan ve yenilerini öneren bireyler; teknolojik becerilerini kullanan ve bunun her türlü getirisinden yararlanan ilk kuşak olarak adlandırılmaktadırlar (Zemke ve diğerleri, 2000; Markus, 2017, s. 66). Kariyerlerinde ilerleme ve fırsatları değerlendirme anlamında fark yaratmak için çabalayan, kendilerini başkalarıyla kıyaslayan, öğrenmek için hevesli olan bir kuşak olarak betimlenmektedir (İnal, 2019, s. 107).



Y Kuşığı bireylerinin teknoloji ve dijitalleşme ile şekillenen yaşam deneyimleri; bilişim sektörü gibi yeni sektörlerde çalışmaya, iş arama yöntemlerinin dijital ortamlarda olmasına, çalışacakları şirketlerin çok uluslu olması, kariyer ve eğitim olanaklarının çokluğuna önem vermeye, mezun olduktan kısa süre sonra iş bulabileceklerini düşünmeye yönlendirmektedir. Tüm olumsuz süreçlere rağmen geleceğe umutla bakan Y Kuşığı bireyleri, kısa süre içerisinde iş yerinde yükselmeyi hedeflemektedir (Erden Ayhün, 2013, s.104-105). Kendinden önceki kuşaklarla değerlendirildiğinde öğrenmeye daha açık olan kuşak bireyleri için çalışma işbaşında beceriler edinerek gelişme anlamına gelmektedir. Sürekli öğrenme ve gelişim eylemleri içinde olan Y Kuşığı, örgüte önemli katkı sağlayabileceklerine inanmaktadırlar (Gürsoy, 2013, s. 46). Teknolojik açıdan daha bilgili olan Y Kuşığı, çoklu görevler, görsel uyarılara yanıt verme ve bilgileri filtreleme gibi bazı alanlarda daha yeteneklidir. Ancak, yüz yüze etkileşim ve sözel olmayan ipuçlarını deşifre etme konusunda daha az beceriklidirler (Smola ve Sutton, 2002, s. 374).

Teknolojinin gelişim hızı içerisinde büyümüş bu kuşağın en belirgin özelliği yüksek kariyer hareketliliğidir. Yüksek kariyer hareketliliğinin en önemli nedeni karşılanmamış beklentilerdir. Bir örgütte hızlı ödülleri, terfileri görmediklerinde daha iyi fırsatlar sunan başka bir işverene yönelmektedirler. Y Kuşığı bireyleri tatmin olmadığı bir işyerini kolayca değiştirme eğilimi gösterebilmektedirler. Bir örgüte veya işe ömür boyu kendilerini adayacak bir sadakat anlayışı içerisinde olmadıklarından içinde buldukları zamanı örgütte uzun vadeli çalışmayı tercih etmemektedirler. Sonuç odaklı ve sabırsız doğaları kariyerlerindeki ilerleme için tüm fırsatları değerlendirme eğilimlerini etkilemektedir (İlhan, 2019, s.107).

İş değeri farklılığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, yüksek kariyer hareketliliği nedeniyle Y Kuşığı için önemlidir. Önceki kuşaklarla karşılaştırıldığında, Y Kuşığı çalışanları önemli ölçüde daha düşük örgütsel bağlılığa ve daha yüksek işten ayrılma niyetine sahiptir. Y Kuşığı bireyleri, çalışmayı esas olarak bir kariyer özgeçmişi oluşturmak için bir araç olarak gördüklerinde, örgüte uzun vadeli bağlılıktan yoksundurlar. Y Kuşığı bireyleri kendi kişisel hedeflerine ulaştığı sürece kuruluşlarına koşullu olarak sadıktır. İşlerinde yüksek beklentilere sahiptir olan Y Kuşığı, bu beklentilerin karşılanmaması durumunda daha iyi fırsatlar sunan örgütü başka bir örgüte tercih etmektedirler (Lub ve diğerleri, 2012 s. 554; Twenge ve Campbell, 2010, s. 1121; Lyon, 2012, s. 334).

Y Kuşığı bireyleri yaşamları boyunca başarılı olmaları için ebeveynleri ve öğretmenleri tarafından sürekli desteklenmişlerdir. Ebeveynlerin destekleyici tavrı Y Kuşığı bireylerini yüksek düzeyde özgüvenli bireyler olmasını sağlamıştır. Aynı zamanda bu durum Y Kuşağını önemli kararlarda başkalarına bağımlı ve her zaman yönlendirilmeye ve güçlü oryantasyona ihtiyaç duymalarına neden olmuştur. Bu durum onların çalışma hayatında da deneyimli ve bilgili rol model tavsiyelerine önem vermelerine etkili olmuştur. Bu kuşak çalışanları yöneticilerinin kendilerine liderlik etmesine ve yönlendirmesine daha fazla değer vermektedirler. Y Kuşığı çalışanları yöneticilerinden sürekli yönlendirmenin aksine nitelikli

mentorluk ve liderlik yapmasını beklemektedirler (Lyons, 2003, s.33). Y Kuşağı yöneticilerini; koçları ya da mentorları olarak görmekte ve otoriteye karşı saldırgan bir tutum sergileyebilmektedir. Y Kuşağı çalışanları şeffaf ve adaletli yönetsel anlayışı önemsemektedirler (Karaçetin ve Akbaş, 2019, s.243). Hiyerarşik liderlik yerine başarıya dayalı liderliği benimsemektedirler (Çetin ve Karalar, 2016, s.160). Her iki ebeveyninin çalışması nedeniyle kendi işlerini yapan ve kendi başlarının çaresine bakmayı öğrenen Y Kuşağı için bağımsızlık önemli olup baskıya tahammüllerinin olmadığı ifade edilebilir. Resmi ve hiyerarşik yöneticilerini “kötü yöneticiler” olarak tanımlamaktadır (Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017,s.141). Y Kuşağı mikro yönetim ve denetimden hoşlanmamaktadır. Bağımsız olmak, esnek çalışmak ve kendi kendilerini yönetmek istemektedirler (Düzgün, 2020, s.2219). Bu bağlamda tüm kuşaklar arasında Y Kuşağı çalışanlarının diğer kuşaklara göre daha zor yönetilebilir olduğu ifade edilmektedir (Keleş,2011, s.132).

Y Kuşağı bireyleri örgütleri emniyet kemeri olarak değil, bir sıçrama yani ilerleme platformu olarak görmektedir. Bu noktada, teşvik edilmekten, kendi kararlarını vermelerine izin verilmesinden, kendi kararlarını uygulayıp test etmekten, dinlenmekten ve sahip oldukları başarılı girişimlerle ilgili olumlu geri bildirimler almaktan hoşlanmaktadırlar (Ünal, 2016, s. 109). Y Kuşağı sanal ortamda çevrimiçi iletişim kuran bireyler olarak yöneticilerinden de sürekli geri bildirim ve tavsiye beklemektedirler. Y Kuşağı görev başındayken yöneticilerinden performanslarıyla ilgili olumlu olumsuz anında geribildirim ve tavsiye beklemektedirler. Bu durum büyük olasılıkla ebeveynleriyle güçlü bağlarının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. (Brown vd, 2009, s.10-11).

Y Kuşağı bireyleri, hayatlarını besleyen ve yapılandıran, kendi seçimlerini yapmaya teşvik edilen ve otoriteyi sorgulamayı öğreten ebeveynler tarafından büyütülmüştür. Bu nedenle, kıyafet kuralları, çalışma saatlerinin katılığı veya ast üst ilişkileri, işyeri normları gibi her kuralı sorgulamaya eğilimlidirler (Gürsoy, 2013). Y Kuşağına göre dijital dünyada geleneksel işyerleri ve çalışma ortamları mevcut değildir. Bu nedenle katı bir çalışma programı yerine, projelere ve net hedeflere dayalı esnek çalışma programlarını, yatay iletişim ve işbirlikçi çalışmayı tercih etmektedirler. Geleneksel hiyerarşik yapıdaki unvan ve pozisyonları önemsememektedirler. Ailede karar alma sürecinin içinde bulunan Y Kuşağı bireyleri için hiyerarşiyi anlamlandırmak zordur. Örgüt için iyi fikirleri olan tüm çalışanlara fırsat verilmesinin ve şeffaf bir yönetimin gerekliliğini savunmaktadırlar (Adıgüzel ve diğerleri, 2014, s.176). Örgütün yürüttüğü vizyonda kritik pozisyonlarda bulunmaya ve örgüte yönelik gerçekleştirilen yeni projelerin içinde olmaya heveslidirler (Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017, s.142).

Y Kuşağı bireylerinin diğer bir özelliği ise takım çalışmasına daha fazla ilgi duymalarıdır. Bu kuşak için takım çalışması kişisel bir eğlence aracıdır. Y Kuşağı için takım, yeni kişilerin tanınması, sosyal etkileşim ve yeni deneyim fırsatları olarak görülmektedir. Hatta geleneksel takımlar dışında sanal ortamlarda oluşturulan gruplarla daha etkili işler çıkartılabileceğine inanmaktadırlar. İyi bir takım çalışması onları motive edebilmektedir (Andria, Gabriella ve

Timea, 2016, s.94). Bununla birlikte Y Kuşağı için iyi bir ücret, kariyer ve gelişim fırsatları, bağımsız çalışma, yöneticilerle kolay iletişim sağlanması gibi faktörler de motivasyonlarını olumlu etkilemektedir (Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017, s.141).

Y Kuşağı bireyleri aileye odaklanarak büyümüşdür. Ebeveynlerinin iş ve özel hayat arasında bir denge kurmaya çalıştığı çocukluk yaşantıları nedeniyle iş-özel yaşam dengesine oldukça önem vermektedirler. Y Kuşağı için çalışma her şey değildir. Y Kuşağı bireyleri özel hayatlarında da anlam aramakta ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesine büyük önem vermektedir. Hatta kişisel ve iş yaşamları arasındaki dengeden memnun değilse iş değiştirmeye daha istekli davranmaktadırlar (Markus, 2017, s. 65). İş ve özel yaşamlarına ait zamanı kendileri belirlemek ve yönetmek isteyen Y Kuşağı için bir iş yapıldığı sürece o işin hangi ortamda yapıldığının önemi yoktur. Bu yapıyla bütünüyle esnek çalışmayı tercih etmektedirler (İlhan, 2019, s. 110).

#### **1.5.5. Z Kuşağı çalışma değerleri**

1995-2012 yılları arasında doğan Z Kuşağı bireylerinin, 2013'te liseden, 2017'de de üniversiteden mezun olmaya başlamıştır. İşgücüne son birkaç yıldır dahil olan en genç kuşaktır. Z Kuşağı işgücüne girerken, çoğu durumda üst düzey yöneticileri Y Kuşağıdır. Bebek Patlaması Kuşağına ve X Kuşağına Y Kuşağına liderlik etme ve yönetme konusunda çok şey yazılmış, araştırılmış ve tavsiye edilmiş olsa da, şu anda çalışma yaşamında en yeni kuşak olan Z Kuşağı çalışanlarını nasıl yönetecekleri konusunda göreceli olarak az sayıda çalışma bulunmaktadır.

Z Kuşağı bireyleri aşırı korumacı ebeveynliğin, yaşam becerilerini öğrenme fırsatlarını elinden aldığı (istemedenden de olsa) bir güvenlik kültürüyle büyüme konusunda benzersiz bir kuşak olarak görülmektedir. Bu durumun onların sosyal, duygusal ve entelektüel gelişimlerine müdahale ederek, iş dahil hayatın zorlukları ile mücadele edebilen yetişkinler olmalarını zorlaştırdığı öne sürülmektedir (Gabriellova ve Buchko, 2021, s.490).

Z Kuşağı bireyleri, dijital teknoloji ve sanal ortamlardan oluşan yaşam deneyimleri nedeniyle çalışma ortamlarının da fiziksel ve donanımsal olarak teknoloji ile uyumlu olmalarını beklemektedirler. Çevrim içi bir kuşak olarak, çalışırken dahi sosyal hayatın akışını takip edebilmek onlar için önemlidir. Aynı anda birçok çevrim içi sosyal mecrayı kullanabilmelerinin, aynı anda birden fazla iş yapma ve çoklu becerilerini geliştirdiği öne sürülmektedir (İlhan, 2019, s.111).

Z Kuşağı savaşların yarattığı ekonomik durgunlukları, ebeveynlerinin işsiz kalmasını deneyimleyerek büyümüşdür. Durgunluğun ebeveynleri üzerindeki etkisini görmek, Z Kuşağı maddi/parasal konularda bilinçli hale getirmiş, tasarruf ve iş güvencesine odaklanmalarını sağlamıştır. Bu durum onların kendi harcamalarını karşılayabilmek için fırsat aramalarına

etkili olmuştur. Birçok Z Kuşağı yarı zamanlı işlerde çalışma arayışı içinde olmuştur (İlhan, 2019, s.111). Üstelik hızla artan öğrenci borçları ve zorlu bir işgücü piyasası nedeniyle mezuniyet sonrası için büyük stres yaşayan bir kuşaktır. Z Kuşağı bireylerinin çoğu üniversite diplomasına sahip olmanın işgücü piyasasında çokta karşılığının olmadığına inanmaktadır. Bu nedenle pragmatik ve gerçekçi bir kuşak olarak, beklentilerinin daha düşük ve Y Kuşağı kadar özgüvenli olmadıkları ileri sürülmektedir (Gabriellova ve Buchko, 2021, s.492).

Z Kuşağının birçok üyesi, mesleki ilerleme fırsatları için öğrencilik döneminde stajlara katılmaktadır. Yeni beceriler öğrenmek için eğitim dışında web eğitimlerine katılma şansına sahip bir kuşak olarak büyük çoğunluğu çevrim içi öğrenme yöntemlerini tercih etmektedir. İşyerinde gelişim söz konusu olduğunda ise yöneticilerini, kişisel gelişimlerine yardımcı olan danışmanlar olarak görmektedirler (Gabriellova ve Buchko, 2021, s.492).

Z Kuşağı için otorite kavramı önemsizdir. Onlar, herkesin görüşünün dikkate alınmaya değer olduğunu ve herkesin eşit olduğunu öğrenerek büyümüşlerdir. Bu kuşağın çoğunluğu ebeveynlerini en iyi arkadaşları olarak görmektedirler. Birçok okul, öğrencilerini ve öğretmenlerini ilk isimleri ile çağırmaya teşvik etmektedir (Düzgün, 2020, s.222).

Anında tepki veren çevrim içi bir dünyada (beğeniler ve diğer sosyal medya ödülleriyle) büyümüş olan Z Kuşağı düzenli olarak geri bildirim beklemektedir. Yöneticilerle sürekli etkileşim içinde olmak istemektedirler. Z Kuşağı iletişim kurmak için sosyal etkileşimlerinde teknolojiyi kullanan bir kuşak özelliği taşımaktadır. Ancak, etkileşim için kullandıkları metinsel mesajlar nedeniyle çoğu konuşma kurallarından uzak olarak büyümüşlerdir. Bu durum onların, dinleme, soru sorma, ilişkiler kurma, sorunları ve çatışmaları gerçek zamanlı olarak çözme becerilerinin yetersiz olmasına neden olmuştur. Mesajları iletmede (e-postalarda, web notlarında, kısa mesajlarda, sosyal medyada ve e-bültenlerde sıkça alınanlar gibi) potansiyel olarak etkili olmakla birlikte kısa ve gayri resmi yazışmalarda daha zayıf olmaları muhtemel görünmektedir (Gabriellova ve Buchko, 2021, s. 492).

Z Kuşağı, becerilerinin öne çıkabilmesi için kendi projelerini yönetmek istemektedir. İşlerini kendileri halletmek için başkalarına bağımlı olmak istemezler. Bu durum onların bağımsız çalışmayı tercih ettiğini ve takım çalışmasına katılma konusunda isteksiz olma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Z Kuşağı zorunlu hallerde sadece sanal ortamda takım çalışmasını tercih etmektedir (Andria, Gabriella ve Timea, 2016, s.94).

## **1.6. Literatür Çalışması**

Kuşakların çalışma hayatındaki tutum, davranış ve beklentilerine yönelik yapılan çalışmaların bir kısmına aşağıda yer verilmektedir.

Olçum (2021), çalışma hayatında yer alan X, Y ve Z Kuşağı bireylerinin çalışma değerlerini belirlemek amacıyla yaptığı nicel araştırma kapsamında 502 kişiyle görüşmüştür. Nicel

uygulama ile elde edilen verilerin analizi sonucunda X, Y ve Z Kuşağı çalışanların çalışma değerlerinin farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışan kuşaklar arasında; cinsiyet, medeni hal, işten elde edilen aylık gelir ve çalışma yaşamında geçirilen toplam süre gibi demografik değişkenlere göre de özel sektör çalışanlarının çalışma değerlerinin farklılık gösterdiği saptanmıştır. Araştırma boyunca sorgulanan rahatlık ve güvenlik, yetenek ve büyüme, statü ve bağımsızlık boyutlarına tüm kuşakların birbirinden farklı yanıtlar verdiği görülmüştür. X Kuşağı Y ve Z Kuşağına göre yetenek ve büyüme boyutuna daha az önem vermektedir. Y Kuşağının en kalabalık kuşak olması akran sayısının fazla olması, sosyal yönlerinin kuvvetli olmasını sağlamıştır. Statü ve bağımsızlık boyutu değerleri Z Kuşağı için en önemli, ardından Y Kuşağı takip etmekte ve en az önemi X Kuşağı vermektedir.

Düzgün (2020), Y ve Z Kuşağı bireylerinin çalışma hayatından beklentilerini araştırmıştır. Araştırmada Gümüşhane Üniversitesinde öğrenim gören 171 kadın, 179 erkek olmak üzere toplamda 350 öğrenci ile anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada, Y ve Z Kuşaklarının çalışma hayatından iletişim ve karar verme konularında aynı beklentilere; örgüt kültürü, lider, takım çalışması, motivasyon ve gelişme konularında ise farklı beklentilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kavak'ın (2020) yapmış olduğu çalışmada; Z Kuşağı çalışanların çalışma değerlerini belirlemek amacı Z Kuşağı bireylerinden oluşan 274 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, Z Kuşağı çalışan kadınların, erkeklere oranla alturistik (özgecil) çalışma değerlerine ve statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerlerine daha fazla önem verdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, görüşme sonuçlarına göre Z Kuşağı çalışanlarının, gelişime açık, motivasyona önem veren, çalışma ortamında gücü elinde toplamak isteyen, yüksek statü algısı bulunan, yüksek kariyer hedefleri olan, çalışma ortamında boş vakitlerini sanal ortamlarda ve kariyer gelişimlerine yönelik faaliyetler ile geçiren, iş yaşam dengesi kurma arzusunda olan kişiler olduğu belirlenmiştir.

Mencl ve Lester (2014), çalışma hayatında yaygın olarak yer alan üç kuşağa odaklanan bir çalışmada, bu kuşakların işyerlerinde ne arzuladıkları konusunda farklılıklardan çok benzerlikler olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda kuşakların, iş faktörlerini ne ölçüde önemli gördükleri konusunda farklılıklardan daha fazla benzerlik paylaştığı bulgulanmıştır. Araştırma bulgularına göre kuşaklar arasında değer farkı; kariyer gelişimi, çeşitlilik iklimi ve anında tanınma ve geri bildirim ile ilgilidir. Kuşaklar arasındaki çalışma değerlerine yönelik en önemli fark ise; Y Kuşağının X Kuşağına göre kariyer ilerleme fırsatlarını daha fazla önemsemesidir.

Yazıcı (2019), kuşak çatışmalarını, üniversitelerde görev yapan akademisyenler kapsamında incelemiştir. Farklı kuşak bireylerinden akademisyenlerin katıldığı araştırmada; akademisyenlerin hem kendi kuşaklarıyla hem de kendilerinden büyük ya da küçük kuşaklarla nadiren çatışma yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada kuşakların yaşadıkları çatışmaların ilişki, görev ve süreç çatışmaları ile ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Kültürel

boyutlardan anlamlı bulunan kolektivizm, performans odaklılık, gelecek odaklılık ve insan ilişkileri boyutlarıyla, kuşaklararası çatışmaların ilişkisi ters yönlü, cinsiyet ayrımcılığı ve güç mesafesi boyutları ile kuşaklararası çatışmaların ilişkisi pozitif yönlü bulunmuştur.

Katırcıoğlu'nun (2019)'da yapmış olduğu çalışmada; yöneticilerin kuşaklar ve kuşak farklılıkları hakkında görüşleri değerlendirilmiştir. Betimsel analiz yoluyla elde edilen bulgulara göre, yaratıcı fikirleri, teknolojik bilgi becerileri, değişime ve gelişime açık özelliklerinden dolayı örgütler Y Kuşağına önem verdikleri öne sürülmektedir. Örgütlerin, bu kuşağın önceki kuşaklara göre daha farklı değer ve davranışlara sahip olmaları ve hızlı iş değiştirebilme ihtimalleri gibi sebeplerle insan kaynakları uygulamalarında yeni stratejiler benimsedikleri öne sürülmektedir. İşletmeler Y Kuşağını elde tutabilmek adına Y Kuşağının beklentilerini analiz ederek sonuçlarla uyumlu stratejiler uygulamaktadır.

Kazancı (2019), Y Kuşağı çalışanlarının çalışma hayatındaki beklentileri incelediği çalışmada, Y Kuşağının, çalışma hayatındaki beklentileri diğer kuşaklardan farklı ya da benzer midir sorusuna yanıt aramıştır. Y Kuşağı çalışanlarının çalışma hayatında diğer kuşaklara göre farklı beklentilere sahip olduğu gözlenmektedir. Y Kuşağı yöneticilerin kendi kişisel hayatlarına saygı duymalarını beklemektedir. Y Kuşağı; gelişiminin desteklediği ve teşvik edildiği, ortak çalışmaya dayalı çalışma kültürünün sunulduğu ve girişimci ruhun desteklediği gibi stratejiler beklemektedir. Yaşamak için çalışmak, iş-yaşam dengesi motivasyon faktörleri, eğlenceli çalışma ortamları, takım çalışmasını destekleme ve eğitim olanakları Y Kuşağının iş seçerken önceliğidir.

Kaleli (2019), beş faktör kişilik özellikleri ile çalışma değerleri arasındaki ilişkiyi kuşaklar kapsamında incelemiştir. Araştırma sonucunda, Türkiye'de yaşayan farklı kuşaklardan bireylerin öne çıkan kişilik özellikleri ve benimsedikleri çalışma değerleri saptanmış; aralarındaki ilişki analiz edilerek kuşakları yansıtan belirleyici değerlendirmeler ortaya konulmuştur. Sessiz Kuşak için fedakârlık, diğer kuşaklar için başarı ön plandadır. Bebek patlaması takdir edilmeyi bekler, X Kuşağı sorumluluk sahibi ve Y Kuşağı başarı odaklıdır. Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması kuşağı için ekonomik fayda önemli iken, X ve Y Kuşağı için prestij önemlidir. Farklılık görülen tüm boyutları Y Kuşağının daha fazla önemsendiği, Sessiz Kuşağın ise en az önemsendiği görülmektedir. Kişilik özellikleri boyutunda da tüm kuşaklar arasında farklılıklar bulunmuştur.

Ergin (2019), çalışanların çalışma değerlerini tespit etmek ve çalışma değerleri ile kuşak farkı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir özel hastane çalışanı olan 592 hemşireye anket uygulamıştır. Çalışmanın bulgularına göre hemşireler için en önemli üç çalışma değeri "fedakârlık", "başarı" ve "estetik" olarak belirlenmiştir. Çalışma değerleri ile kuşak farkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Araştırma sonucunda eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların dışsal değerleri daha çok tercih ettiği görülmektedir. Sorumluluk arttıkça çalışanların iş tatmini ve heyecanının arttığı gözlemlenmiştir. Hemşireleri

tükenmişliğe iten unsurlar fazla mesaili çalışmak ve adaletsiz gelir dağılımı değildir, yöneticilerin çalışanlara kendileri için anlamlı hedefler içeren görevler vermesi gerekmektedir.

Şahbaz (2019) ise Y ve Z Kuşaklarının liderlik algılarını araştırmıştır. Araştırmada Y ve Z Kuşaklarının liderlik algılarının karşılaştırılarak fark ve benzerlikler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha önceki çalışmalarda ileri sürülen kuşaklararası farklar yerine, daha çok benzerliklerin olduğu, sadece dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi ve yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutlarında farklılıkların olduğu saptanmıştır. Y ve Z Kuşaklarının liderlik açısından benzerlikleri ve farklılıkları üzerine yapılmış olan çalışmada, Z Kuşağının özellikle çalışma yaşamında en önemli ihtiyacının koçluk ve mentorluk olduğu, bahse konu yöntemlerle yönlendirilebileceği, Y Kuşağına göre çalışma konusunda daha duyarlı olmasından dolayı motivasyon faktörlerine karşı daha hassas ve akılcı davranabileceği değerlendirilmektedir. Araştırmada Y ve Z Kuşağı bireylerin liderlik algıları konusunda farklılıklardan ziyade benzerlikleri tespit edilmiştir.

Şenturan ve diğerlerinin (2016) yapmış olduğu çalışmada; X ve Y Kuşağı bireyi yöneticilerin çalışma değerleri ile ilgili algıları değerlendirilmiştir. Çalışmada X ve Y Kuşağı bireyi yöneticilerin çalışma değeri; etkileme ve ilerleme, özerklik ve yeteneklilik, finansal koşullar, çalışma koşulları ve iş ilişkileri boyutlarında incelemiştir. Araştırmanın sonucunda Y Kuşağı yöneticilerinin, çalışma değerleri algısının tüm boyutlarda, X Kuşağı yöneticilerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Andrea, Gabriella ve Timea'nın (2016) yapmış oldukları Y ve Z Kuşağı çalışanlarının karakteristik özellikleri ile ilgili kantitatif bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma ile kuşakların yönetimi yöneticiler için ne anlam ifade ediyor ve ne gibi zorluklar yaşıyor gibi sorularına yanıtlar aranmıştır. 410 katılımcının dahil olduğu bu çalışma elde edilen bulgulara göre kuşaklar arasındaki çalışma hayatındaki sorunlar iletişimi yönetememekten kaynaklanmaktadır.

Yüksekbilgili ve Akduman'ın (2015) yapmış oldukları çalışmada; kuşakların "işkoliklik" tutumları arasında farklılıkları incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda işkoliklikle kuşaklar arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Farklı kuşakların çalışma hayatına bakış açılarında farklılıklar olsa da işkoliklik konusunda aralarında fark bulunmadığı ifade edilmektedir.

Sobayenin (2015) Güney Afrikalı bir örneklem grubu üzerinden, farklı kuşak topluluklarının çalışma değerleri ve iş etiğine ilişkin kesitsel bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada Bebek Patlaması, X Kuşağı ve Y Kuşağı olmak üzere üç kuşak kuşağın çalışma değerleri ve iş etiği ölçülmüştür. Araştırmanın ana bulgusu, çalışma değerleri ve iş etiği açısından çeşitli kuşak grupları arasında; estetik, risk, sosyal etkileşim, fedakarlık, yaratıcılık, kültürel kimlik, kişisel gelişim, prestij ve çeşitlilik gibi çalışma değerleri için istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmasıdır.

Aydemir ve Dinç'in (2015) yapmış oldukları çalışmada, "kuşak", "iş-yaşam dengesi" ve "çalışma değerleri" değişkenleri arasındaki ilişkiler "yapısal eşitlik modeli" yöntemi ile incelenerek ve bu konuda ilişkileri açıklayan bir model geliştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre X ve Y Kuşaklarının Gelenekçi ve Bebek Patlaması Kuşaklarına göre daha iyi düzeyde bir iş-yaşam dengesine sahip olduğu ve çalışma değerleriyle de çoğunlukla daha yüksek ilişkilerinin bulunduğu gözlemlenmiştir.

Demirkaya Akdemir, Karaman ve Atan'ın (2015) yapmış oldukları çalışmanın amacı çalışma hayatında kuşaklar arasındaki yönetim algısı farkını saptayarak, bu algı üzerinden uygun liderlik tarzı beklentilerini ortaya çıkartmaktır. Araştırmanın amacı doğrultusunda 20 ifadeden oluşan bir soru formu oluşturulmuş ve Marmara bölgesinde farklı sektörlerde çalışan 964 işgörene tesadüfi yöntemle seçilerek uygulanmıştır. Ankette iki grup sorularla kuşakların örgüt koşulları beklentileriyle kişilik özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonucunda yaş ve deneyimden bağımsız olarak tüm kuşakların yönetim algıları ve liderlik tarzı beklentileri literatürde Y Kuşağı için saptanan özelliklerle benzerlik göstermiştir. Bu açıdan Türkiye'de kuşaklar arası yönetim algısı ve çalışma hayatı düzeninin Batı toplumları ile benzemediği sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Kelgökmen İlic ve Yalçın'ın (2017)'de yapmış olduğu çalışmada; yönetici kuşaklar arası farklılıkları anlamak ve şirketleri başarılı, verimli bir şekilde yönetmek için yoğun bir uğraş vermektedir. Kısa bir zaman içerisinde çalışma hayatındaki yönetimi ve liderliği devralacak Y Kuşağı adıyla bilinen 1980-2000 yılları arasında doğmuş çalışanların çalışma değerleri ve liderlik beklentileri analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcı farklı kuşak temsilcilerinin çalışma değerleri, kuşaklara göre etkili liderin kişisel özellikleri, etkili liderlik stili, liderin etkileme mekanizması ve lider üye etkileşimi temaları hakkında farklı görüşlere sahip olduğu, buna karşılık liderin koçluk ve mentorluk, arabuluculuk, değişim yönetimi, farklı kuşakları anlama becerileri ile kararlara katılım konularında ortak görüşler yürüttüğü tespit edilmiştir.

Özer, Eriş ve Özmen (2013), Türkiye'de çalışma yaşamında kuşakların iş görme anlayışı ve çalışma değerleri arasındaki farklılıkları sorgulamak amacıyla yaptıkları çalışmada; Bebek Patlaması Kuşağının, kendisinden sonra gelen kuşaklara nazaran adil olma, çalışkan olma ve sorumluluk sahibi olma değerleri açısından öne çıktığı bulgulanmıştır.



## 2. BÖLÜM

### Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 2.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Günümüz çalışma yaşamı incelendiğinde dünya tarihinde ilk defa bu kadar çok kuşağın bir arada çalıştığı görülmektedir. Bugün çalışma yaşamında “Bebek Patlaması Kuşağı”, “X Kuşağı”, “Y Kuşağı” ve “Z Kuşağı” olmak üzere dört kuşak aktif olarak birlikte görev almaktadır. Dolayısıyla çalışma yaşamındaki bu çeşitliğin birçok kez çalışma ilişkilerinde anlaşmazlıklar, çatışmalar ve sorunlara neden olduğu/olacağı hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından sık sık ileri sürülmektedir. Bu farklı kuşak bireylerinin düşünce, tutum, davranış ve değer sistemleri arasındaki fark, çalışma hayatında da bazı sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Farklı kuşakların farklı beklenti, öncelik ve davranışları örgütler, yöneticiler ve işverenler için yönetsel anlamda da belirsizlikler uyandırmaktadır. Nitekim işverenler, dört kuşaktan oluşan bir işgücünü yönetme zorluğuyla karşı karşıyadır.

Günümüz çalışma hayatında önceki kuşaklar tarafından zaman zaman; “saygısız”, “tembel”, “sık sık iş değiştiren”, “sadakatsiz”, “hemen yükselmek isteyen”, “sabırsız”, “tatminsiz”, “beklentileri yüksek” gibi yakıştırmalar ve eleştirilere maruz kalan gençlerin bu şekilde algılanmasının arkasındaki gerçeğin aslında, çalışma hayatındaki kuşak değişimin ve farklılaşan yeni çalışma kültürünün bir yansıması olarak kabul etmek gerekir. Dolayısıyla birkaç on yılda çalışma hayatının büyük bir kısmını oluşturacak olan Z Kuşağının çalışmaya bakışlarını anladıkça; neden bu şekilde algılanabildiklerini ve bu sıfatların arkasında nasıl güçlü yönleri sahip olduklarını görülebilmemiz mümkün olabilecektir.

Z Kuşağı ile ilgili literatür henüz başlangıç aşamasındadır. Z Kuşağının beklentilerini, inançlarını ve tutumlarını anlamak için ampirik çalışmalar yapılmıştır. Ancak çalışma hayatına yeni yeni giren bu kuşak bireylerinin çalışmadan beklentileri, öncelikleri ve davranışları ile ilgili çalışmalar henüz sınırlıdır.

Çalışmanın amacı; çalışma hayatına yeni giren Z Kuşağının yöneticileri tarafından değerlendirilerek, karakteristik özelliklerini, beklenti ve önceliklerini analiz etmektir. Bu amaç doğrultusunda farklı sektörlerde hizmet veren örgütlerin insan kaynağı uzmanları veya yöneticileriyle nitel araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, Z Kuşağının beklentilerini anlamada hem yöneticilere hem de insan kaynakları yönetimi işlevine yardımcı olabilecektir.

## 2.2. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, istatistiksel bulguların ya da sayısal araçlar kullanılmadan, sayısal süreçler olmadan, veri analizinin yapıldığı araştırma yöntemi olarak açıklanmaktadır (Altunışık ve diğ. 2005, s. 68). Nitel araştırma da amaç genelleme değil, bütüncül bir resim elde etmektir. Nitel araştırma, çalışılan konuyu derinlemesine ve tüm olası ayrıntıları ile incelemeyi amaçlamaktadır. Katılımcıların görüşlerinin belli bir olay ya da süreçte nasıl yaşadıklarını açıklayan araştırmalarda en sık kullanılan nitel araştırma “temel ve yorumlayıcı” araştırma modeli olarak görülmektedir (Tekin, 2006, s. 101).

Nitel araştırmalar, “görüşme”, “derinlemesine görüşme” tekniği ile gerçekleştirilmektedir. Derinlemesine görüşme, araştırılan konuları detaylı kapsayan, çokça açık uçlu soruların olduğu ve detaylı bir şekilde cevapların alınmasına olanak veren, yüz yüze, birebir görüşülerek bilgi toplanan bir veri toplama yöntemidir. Karşıdaki kişinin duygu, bilgi, tecrübe ve gözlemlerine görüşme yolu ile ulaşılmaktadır (Tekin, 2006, s. 101). Derinlemesine görüşme; açık uçlu sorular sormak, bunları dinlemek, cevapları kaydetmek ve bunlarla ilişkili ek sorular sormak vasıtalarıyla, araştırma konusunu detaylı bir şekilde incelemeyi gerçekleştirebilir hale getiren bir teknik şeklinde tasvir edilmektedir. Nitel teknik olarak derinlemesine görüşme, katılımcıyla yapılan konuşma ve ilişki başlatma süreciyle spesifik bilgi alma yöntemi olarak ifade edilmektedir. Bu teknik beceri; duyarlılık, konsantrasyon, karşımızdakini anlama, içe bakış ve disiplin gerektirmektedir (Tokmak, 2016, s. 90).

Çalışmada araştırma konusu ile ilgili olarak katılımcılardan derinlemesine bilgiler alabilmek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Derinlemesine görüşme yöntemi açık uçlu sorular ve kapsamlı cevaplar kapsadığından çalışanlarla ilgili en ayrıntılı cevapları almayı, çokça veri elde etmeyi ve bunun sonucunda detaylı analiz yapılabilmesine olanak sağlamıştır. Çalışmada, araştırma için hazırlanan mülakat sorularının hazırlanması, mülakatlarda derinlemesine konuya ilişkin cevaplar bulmak, veri analizi ve veri toplanması süreçlerinin gerçekleştirilmesinde nitel araştırma yöntemine uygun şekilde çalışılmıştır.

## 2.3. Araştırma Örnekleme

Araştırmanın amacına bağlı olarak derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanıyan uygun örnekleme, belli ölçütleri karşılayan veya belirli özelliklere sahip olan bir veya daha fazla özel durumlarda çalışılmak istendiğinde tercih edilmektedir. Araştırmacı, seçilen durumlar bağlamında doğa ve toplum olaylarını ya da olgularını anlamaya ve bunlar arasındaki ilişkileri keşfetmeye ve açıklama çalışmaktadır. Uygun örneklemin amacı, araştırmada çalışılan problemleri açıklığa kavuşturacak zengin bilgi içeren durumları seçmektir. Bu anlamda, uygun örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olmaktadır (Büyüköztürk vd., 2012).

Nitel çalışmalarda örneklem seçimi, önceden bazı ölçütlerin belirlenmesi ve bu ölçütleri kapsayan durumları çalışmayı gerektiren amaçlı örnekleme yöntemi ile gerçekleştirilebilmektedir. Amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında faydalı bir yöntem olarak tercih edilmektedir. Örneklem içerisinde çeşitli yönlerden heterojenlik aranmakta ve çeşitlilik içerisinde ortak paylar tespit edilmeye çalışılmaktadır. Küçük örneklem büyük oranda heterojenlik sorunları doğurabilmektedir. Bunun sebebi her bir katılımcının bireysel farklılıklarıdır. Fakat maksimum çeşitlilik örnekleme, temelde şu düşünceye dayanmaktadır: Birbirinden oldukça farklı ve heterojen olan bir grupta belirli deneyimler ortaksa, bu önemli bir veridir. Maksimum çeşitlilik örnekleme araştırmacı örnekleme oluştururken temel alacağı farklı özelliklerin neler olduğunu belirlemektedir. Bu özellikleri taşıyan vakaları örnekleme dâhil etmektedir. Amaçlı örneklem seçiminde olabildiğince heterojen bir gruba ulaşma amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 281).

Araştırma örnekleminin seçiminde maksimum çeşitlilik yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme türünün seçilmesinin nedeni, incelenen konu ile ilgili mümkün olduğunca çeşitli vakadan bilgi toplamaya fırsat vermesidir. Amaçlı örneklem yöntemi ile farklı sektörlerde özellikle insan kaynakları departmanı bulunan firmalarda insan kaynakları uzmanların veya yöneticilerin deneyim süreleri, farklı bilgiler ışığında farklı cevaplar alabilmek adına farklı deneyimleri bulunan katılımcılar seçilmiştir.

Çalışmanın amacı ve yöntemi çerçevesinde ölçüt olarak, yönetici olarak çalışılan firmalarda istihdam büyüklüğü, farklı deneyim ve aynı unvan ile en az beş yıllık yönetici deneyimine sahip katılımcıların seçilmesi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini, İstanbul, Çorum, Amasya, Adana ve Bursa'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve çalışan sayısı 100 ve üzerinde olan firmalarda, insan kaynakları yöneticisi, personel müdürü ya da üst düzey yönetici olarak çalışan 20 yönetici oluşturmuştur.

Araştırma, çalışma grubunu oluşturan katılımcılarla online görüntülü görüşme veya yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine görüşme gerçekleştirilen ilk sorular katılımcılara ait demografik ve deneyim bilgileri ile çalışılan firmaya yönelik bilgileri ortaya çıkarmak için hazırlanmıştır. Araştırma verisinin toplandığı katılımcılarına ait demografik ve deneyim bilgileri Tablo 2.1'de verilmiştir.

**Tablo 2.1.** Katılımcılara ait demografi

Kod	Kuşak	Cinsiyet	Yaş	Görev	Pozisyon süresi	Faaliyet alanı	Toplam çalışan sayısı	1995 sonrası doğan sayısı	Z kuşağı sayısı (beyaz yaka)	Z kuşağı sayısı (mavi yaka)
K1	Y	E	41	İK Müdürü	15 Yıl	İmalat- Gıda	827	51	7	44
K2	X	K	44	İK Direktörü	9 Yıl	Tesis Yönetimi	148	4	4	0
K3	X	E	66	İK Müdürü	6 Ay	Endüstriyel	350	84	1	83
K4	Y	K	29	İK Uzmanı	1 Yıl	Plastik Sanayi	159	52	1	51
K5	X	E	49	Fabrika Direktörü	15 Yıl	Gıda	300 Kişi	30 Kişi	15	15
K6	Y	K	37	Yetenek Kazanımı Müdürü	7 Ay	Teknoloji	400+	?	Tamamı Beyaz Yaka	0
K7	Y	K	28	İK Sorumlusu	2 Sene	Kimya	537	56	50	6
K8	X	E	42	Üst Düzey Yönetici	8 Yıl	Maden	364 Kişi	57 Kişi	5	52
K9	X	E	50	Üst Düzey Yönetici	10	Tekstil	2000	200	?	?
K10	X	E	44	Üst Yönetici	2 Yıl	36 Ayrı Sektör Sosyal Tesis	480	26	8	18
K11	X	E	59	Üst Düzey Yönetici	2 Yıl 8 Ay	Seramik Sağlık Gereçleri Üretimi	546	36	1	35
K12	X	E	52	Üst Düzey Yönetici	12 Yıl	Beyaz Eşya Sektöründe Üretim	1.000 +	?	?	?
K13	Y	K	33	İK Direktörü	2 Ay	Medya & Reklamcılık	200+	32	Tamamı Beyaz Yaka	0
K14	X	E	52	İK Müdürü	22 Yıl	Un-Yem-Yumurta	600	85	4	81
K15	Y	K	35	İK Yöneticisi	8 Yıl	Sağlık	122	5	5	0
K16	X	K	49	İK Müdürü	2 Ay	Bankacılık	600	300	300	0
K17	Y	E	31	İK Yöneticisi	3 Yıl	Online Perakende	7820	6920	4830	2090
K18	X	E	51	Personel Müdürü	11 Yıl	Tekstil	3000 +	350	35	315
K19	X	E	50	Üst Düzey Yönetici	14	Üretim	1300	500	30	470

K20	X	E	65	Üretim Direktörü	3 Yıl	Beyaz Eşya	1200	130	0	130
-----	---	---	----	------------------	-------	------------	------	-----	---	-----

Tablo 2.1 de görüldüğü üzere katılımcıların 7'sinin kadın, 13'ünün erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların 7'sinin Y kuşağı, 10'unun X Kuşağı, 3'ünün ise Bebek Patlaması kuşağı üyesidir. Derinlemesine görüşmelerin çözümlenmesinde Bebek Patlaması Kuşağı ile X Kuşağı yöneticilerinin cevapları aynı doğrultuda olduğundan analiz içerisinde birlikte gösterilmiştir.

#### **2.4. Veri Toplama Aracı**

Bu çalışmada, farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve çalışan sayısı 100 ve üzerinde olan firmalarda, İnsan Kaynakları Yöneticisi, Personel Müdürü ya da benzer Üst Düzey Yönetici olarak çalışan 20 yönetici ile birebir derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine bağlı kalarak hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği literatürde; "yarı biçimsel" olarak da adlandırılan, görüşme sırasında konunun dağılmamasını sağlayan, belli bir plana bağlı kalarak sistematik halde veri toplamaya yarayan yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek 2000, s. 283).

Bu metodolojiye göre Ek 1'de önceden hazırlanmış görüşme soruları yer almaktadır. Ek 1'deki görüşme soruları, öncelikle çalışma hayatında farklı kuşak değerleri incelemesi yapılarak görüşmeye dahil edilmeyen deneyimli iki İnsan Kaynağı Yönetici yardımıyla örnek olabilecek soru formu hazırlanmıştır. Sorular önce yirmi altı adet olarak hazırlanıp sonrasında birbirine yakın ve aynı cevap alınabilecek sorular içlerinden elemesi yapılmıştır. Görüşme süresini en verimli şekilde kullanabilmek için toplam on soru sorulacak şekilde son halini almıştır.

Görüşmecilere ulaşabilmek amacıyla, öncesinde araştırmanın amacı ve görüşmelerin önemi hakkında örnekleme dahil olabilecek yöneticilere e-mail veya telefon ile ulaşılarak görüşmeyi kabul edenler için görüşme tarihleri ve yöntemleri için uygunluk alınmıştır. Görüşmeler, araştırmanın referans dönemi içerisinde yaşanan Covid 19 salgını nedeniyle katılımcıların yüze görüşme ve online görüşme tercihlerine göre gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde eksik not alma ihtimalinin azaltılması amacıyla ses kayıt cihazı kullanılacağı katılımcılara bildirilmiştir. Aktarılabirliğin sağlanabilmesi için her bir online veya yüz yüze görüşme öncesinde araştırma süreci hakkında katılımcılara bilgi verilmiştir.

Görüşmeler Mayıs - Ağustos 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla görüşmeler, on iki görüşmeci ile iş yerlerinde kendilerine ait çalışma odalarında, diğer sekiz görüşmeci ile online ortamda yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Yapılan uygulamada katılımcıları yöneltile sorular şunlardır:

#### Demografik Sorular

01. Cinsiyet
02. Kaç yaşındasınız?
03. Bu İşletmedeki Göreviniz?
04. Bulduğunuz pozisyondaki görev süreniz?
05. İşyerinizin faaliyet alanı nedir?
06. İşyerinizde toplam çalışan sayısı?
- 07.1995 ve sonrası doğumlu çalışan sayınız kaçtır?
08. Mavi yaka - beyaz yaka Z Kuşağı çalışan sayınız kaçtır?

#### Görüşme Soruları

1. Z Kuşağı çalışanlarınızın kişilik- karakteristik olarak öne çıkan özellikleri nelerdir?
2. Z Kuşağının kendinden önceki kuşaklardan farklı olarak öne çıkan beceri (yetkinlikleri) var mı? Hangi alanlarda daha yetkin olduklarını düşünüyorsunuz?
3. Z Kuşağını çalışmaya yönlendiren faktörler nelerdir? Bu kuşak için çalışma ne anlama geliyor?
4. Z Kuşağı çalışanlarınızın motivasyon faktörleri nelerdir?
5. Z Kuşağı çalışanlarınızın iş etiği nasıldır?
6. Z Kuşağı çalışanlarınızın kariyerini şekillendiren faktörler nelerdir?
7. Z Kuşağı çalışanlarınızı eğitim geliştirme açısından hangi yöntemlerle destekliyorsunuz?
8. Z Kuşağını yönetmekte zorluk çekiyor musunuz? Nasıl zorluklar?
9. Z Kuşağını yönetebilmek için yöneticilerine ne öneriyorsunuz?
10. Sizce iyi yönetilmiş bir Z Kuşağı çalışma hayatına ne katar?

Çalışmada veri toplamak üzere yapılan görüşmeler gönüllülük esasına dayalı şekilde gerçekleştirilmiştir. Veriler çözümlendikten sonra bilgisayar ortamına aktarılmış, tekrar her bir katılımcının onayı alınarak ve bu yolla araştırmanın "inandırıcılığı" sağlanmıştır.

## 2.5. Verilerin Analizi

Nitel çalışmalarda veri analizleri çoğunlukla betimsel analiz ve içerik analizi olarak kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2016, s. 238). Bu çalışmada ise betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonrası yazılı ve sesli kayıtlar analiz edilerek aynı grupta yer alan bilgiler belirli başlıklar altında toplanmıştır. Bu başlıklar yorumlanıp ve özetlenmiştir. Yapılan bu analiz nitel verilerde kullanılan “betimsel analiz” yöntemidir (Altunışık ve diğ. 2005, s. 258).

Katılımcılarla yapılan yüz yüze ve çevrimiçi görüşmelerde toplanan veriler elektronik ortamda çözümlenerek dökümleri alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen dökümler bir başka kişiye incelenilerek tutarlılığı test edilmiştir. Görüşme dökümleri üzerinde yazım hataları dışında herhangi bir kısaltma ya da düzeltme işlemi yapılmamış, görüşme dökümleri elektronik ortamda kayıt altına alınmıştır. Yapılan derinlemesine görüşme yöntemi ile elde edilen veriler MaxQda2020 nitel analiz programında çözümlenmiştir. Araştırmanın verilerinin çözümlenmesinde çalışmanın katılımcılar kısmında detayları verilen kodlamalar kullanılmıştır. Görüşme dökümleri incelenirken katılımcılara ön kod olarak (K) verilmiştir.

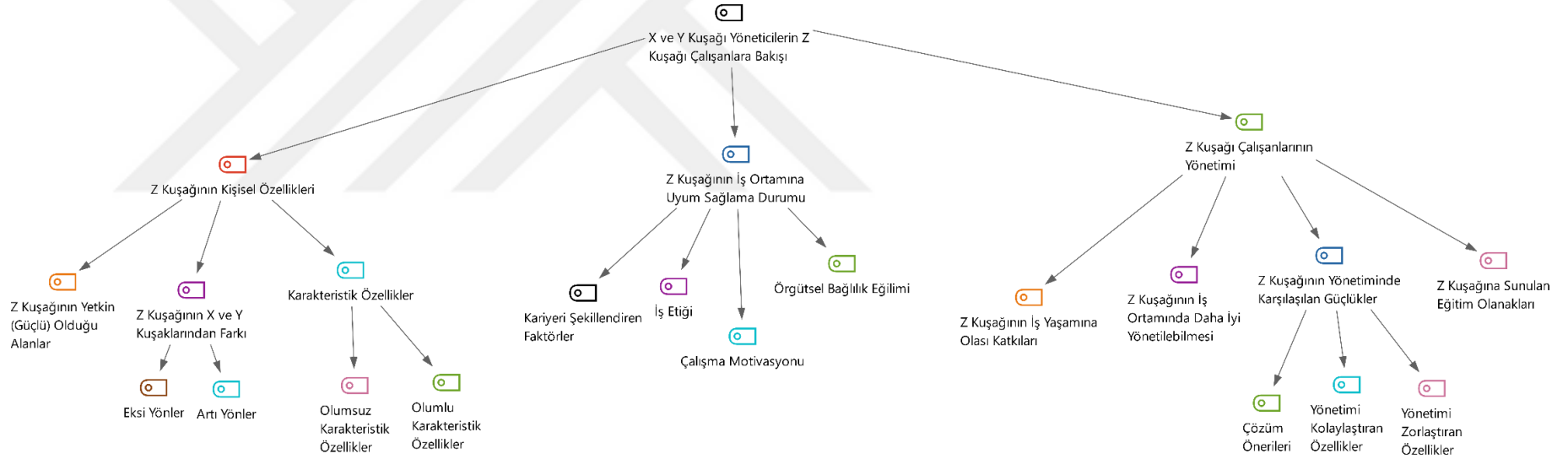
## 2.6. Araştırma Bulguları

Bu çalışmada görüşme verisinin işlendiği nitel araştırma süreci yürütülmüştür. Sözel verinin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgular çalışmanın üç temasıyla ilişkilendirilmiş; tablolar, grafikler ve görüşme dökümlerinden doğrudan alınan ifade örnekleriyle yorumlanmıştır. Ulaşılan bulgular üç alt başlıkta sunulmuştur:

- Z Kuşağı Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular (4.1),
- Z Kuşağı Çalışanlarının İş Ortamına Uyum Sağlama Durumlarına İlişkin Bulgular (4.2),
- Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetimine İlişkin Bulgular (4.3).

Görüşmelerde katılımcılara yöneltilen 10 soruya (+ demografik sorular) ilişkin katılımcı görüşleri incelenmiş ve çalışma sürecinde hazırlanan kuramsal çerçeveye uyumlu olduğu değerlendirilen üç tema etrafında kümelendiği görülmüştür. Z Kuşağı Çalışanlarının Kişisel Özellikleri: Z Kuşağının Karakteristik Özellikleri (52), Z Kuşağı Çalışanları ile X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklar (31), Z Kuşağı Çalışanlarının Yatkın Oldukları Alanlar / Güçlü Yönleri (25); Z Kuşağı Çalışanlarının İş Ortamına Uyum Sağlama Durumları: Z Kuşağının Örgütsel Bağlılık Eğilimi (41), Z Kuşağının Çalışma Motivasyonu (31), Z Kuşağı Çalışanlarının İş Etiği (32), Z Kuşağı Çalışanlarının Mesleki Kariyerini Etkileyen Faktörler (22); Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetimi: Z Kuşağına Sunulan Mesleki Eğitim Olanakları (24), Z Kuşağının Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler (33), Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetimi İçin Öneriler (28), Z Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamına Olası Katkıları (30). Çalışmada yer alan temalar ve bunların alt temalarla ilişkilendirilmesi Şekil 2.1’de gösterilmiştir.





**Şekil 2.1.** Araştırmanın tema ve kategorileri

### 2.6.1. Z Kuşağı çalışanlarının kişilik özelliklerine ilişkin bulgular

Birinci Araştırma Sorusu: Üretim ve hizmet sektörü yöneticilerinin Z Kuşağı çalışanlarının kişisel özelliklerine ilişkin görüşleri nedir?

Birinci araştırma sorusuna yanıt bulmak amacıyla katılımcılara görüşme formundaki birinci, ikinci ve üçüncü sorular yöneltilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde içerik çözümlemesiyle kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar, X Kuşağı ile Y Kuşağı kategorileri altında toplanmıştır. Araştırmada yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin ön incelemesinde oluşturulan kodlar görüşme sorularına karşılık gelen temalar ile yaş grubu (kuşaklar) kategorileri eşleştirilerek araştırmanın birinci teması ile ilişkilendirilmiştir.

Birinci araştırma sorusu kapsamında katılımcılara yöneltilen 1, 2, 3 numaralı görüşme sorularına katılımcıların verdikleri yanıtlar incelenerek özetler çıkarılarak tablolarda sunulmuş, oluşturulan kodlar ve görüşme sorularıyla ilgili olarak katılımcıların görüşme dökümlerinden doğrudan alınan ifade örneklerine yer verilmiştir.

Z Kuşağı çalışanlarının kişisel özellikleri temasında katılımcılara sorulan sorular üretim ve hizmet sektörü yöneticilerinin, örgütlerinde çalışan Z Kuşağı bireylerinin karakteristik kişilik özellikleri, bu kuşaktaki çalışanların kendilerinden yaşça daha büyük olan X ve Y Kuşağındakilerden farklı olan yönleri ile katılımcı yöneticilerin bu yaş grubundaki bireylerin güçlü oldukları alanlar, yatkın oldukları işlemler konusundaki görüşlerini incelemeye yöneliktir. Katılımcıların Z Kuşağının kişisel özellikleri konusundaki görüşme dökümlerinden elde edilen kategori ve kodlar Tablo 2.2.'de verilmiştir.

**Tablo 2.2.** Z Kuşağı çalışanlarının kişisel özellikleri konusunda oluşturulan kategori ve kodların grüplara dağılımı

Alt tema	X Kuşağı Yöneticileri	Y Kuşağı Yöneticileri
Z Kuşağının Karakteristik Özellikleri (52)	38	14
Z Kuşağı Çalışanları ile X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklar (31)	15	17
Z Kuşağı Çalışanlarının Yatkın Oldukları Alanlar / Güçlü Yönleri (25)	11	14

Tablo 2.2. incelendiğinde katılımcıların oluşturdukları kodların Z Kuşağının karakteristik özellikleri, Z Kuşağı çalışanları ile X ve Y Kuşakları arasındaki farklar ile Z Kuşağı çalışanlarının yatkın oldukları alanlar / güçlü yönleri alt temalarında kümelendikleri görülmektedir. Bulgulara göre, üretim ve hizmet sektörlerinde görev yapan katılımcı yöneticilerin en fazla Z Kuşağının karakteristik özellikleri konusunda görüş belirtmişlerdir.

Z Kuşağı çalışanlarının kişisel özellikleri konusunda katılımcıların görüşme dökümlerine dayalı olarak oluşturulan kodlar, kodların ilişkilendirildiği kategoriler, kodların yer aldığı alt temalar ile katılımcıların görüşme dökümlerinden doğrudan alınan ifade örnekleri takip eden alt başlıklarda detaylandırılmıştır.

### 2.6.2. Z Kuşağının karakteristik özellikleri

Her bir yaş döneminin kendine özgü karakteristik özelliklerinin onu diğer dönemlerden ayıracak nitelikte olduğu düşünülebilir. X ve Y Kuşağı yöneticilere göre yaşça daha genç olan Z Kuşağı çalışanlarının onlardan farklılaşan kimi davranış, düşünce ve çalışma hayatı eğilimleri bulunmaktadır. Bu konunun işlendiği Z Kuşağının kişisel özellikleri temasının ilk alt teması (1) Z Kuşağının karakteristik özellikleri konusundadır. Bu alt temada katılımcı yöneticilerin görüşme dökümlerinden yararlanılarak oluşturulan kodlar Tablo 2.3.'te verilmiştir:

**Tablo 2.3.** Z Kuşağı çalışanlarının karakteristik özellikleri konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı

X Kuşağı Yönetici Görüşleri	Y Kuşağı Yönetici Görüşleri
<p>Z Kuşağının <b>Olumlu</b> Karakteristik Özellikleri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Özgürlüğüne düşkün</li> <li>– Özgüvenleri yüksek</li> <li>– Somut ve analitik düşünebilme</li> <li>– Amaç odaklı çalışabilme</li> <li>– Sabırlı olma</li> <li>– Samimi olma</li> <li>– Geniş hayal dünyasına sahip olma</li> <li>– Farklı sosyokültürel gruplarla rahat iletişim kurabilme</li> <li>– Dışa dönük olma</li> <li>– Sorgulayıcı olma</li> <li>– Spesifik görevlere odaklanabilme</li> <li>– Hızlı düşünebilme</li> <li>– Teknoloji kullanma konusunda Yetkin olma</li> </ul>	<p>Z Kuşağının <b>Olumlu</b> Karakteristik Özellikleri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sorgulayıcı olma</li> <li>– İnternet ve teknolojiyi etkin kullanma</li> <li>– Uyumlu olma</li> <li>– Yaşamda katı kurallardan uzak durma</li> <li>– Esnek mesai kavramını benimseme</li> <li>– Sorumluluk almaya eğilimli olma</li> <li>– Sınırları ve kuralları kabul etmeme</li> <li>– Bireysel özgürlüğe eğilimli olma</li> <li>– Öğrenme çevikliğine sahip olma / çabuk ve kolay öğrenme</li> </ul>
<p>Z Kuşağının <b>Olumsuz</b> Karakteristik Özellikleri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Otoriteden hoşlanmayan</li> <li>– Bireysel olmaya eğilimli</li> <li>– Kolay pes edebilme</li> </ul>	<p>Z Kuşağının <b>Olumsuz</b> Karakteristik Özellikleri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Çabuk sonuç almaya eğilimli olma</li> <li>– Hızlı ilerleme isteği</li> <li>– Kendi duygu ve düşüncelerini önceleme</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sürekli ödül almayı isteme</li> <li>– Keskin çizgilere sahip</li> <li>– Takım çalışmasına kapalı olma</li> <li>– Rahatına düşkün olma</li> <li>– Önyargılı olma</li> <li>– Sorumluluktan kaçınma</li> <li>– Hızlı ortam değiştirme</li> <li>– İş bitirici olmama</li> <li>– Doğru soruyu bulmada sorun yaşama</li> <li>– Görüş bildirmekten kaçınma</li> <li>– Dar bakış açısına sahip olma</li> <li>– Sabırsız olma</li> <li>– Dinlememe</li> <li>– Alternatif durumlar karşısında çözüm üretmememe</li> <li>– İnisiyatif alamama</li> <li>– Asosyal olma</li> <li>– İkna kabiliyetleri yetersiz</li> <li>– Takım çalışması yapamama</li> <li>– Hemen terfi edip yükselme arzusu taşıma</li> <li>– Şirkete bağlılık duymama / aidiyet hissetmeme</li> <li>– Çabuk adapte olup çabuk sıkılma</li> <li>– Aceleci davranıp hata yapma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kendi duygu ve düşüncelerine göre hareket etme</li> <li>– İçe kapanık olma</li> </ul>
---	--

Z Kuşağının karakteristik özellikleri konusunda X ve Y Kuşağı yöneticileri olumlu ve olumsuz görüşler ifade etmiştir. Olumlu görüşler bağlamında X Kuşağı yöneticileri ile Y Kuşağı yöneticileri benzer görüşlerde bulunurken, olumsuz görüşlerde X Kuşağı yöneticilerinin daha fazla görüş belirttikleri görülmektedir.

Bulgular incelendiğinde, karakteristik özellikler alt temasında olumlu özelliklerle ilgili olarak X Kuşağı yöneticileri Z Kuşağının daha çok kişiler arası iletişim, duygusal eğilimler, özgüven yüksekliği ile somut ve analitik düşünme konularına odaklanırken, Y Kuşağı yöneticileri de Z Kuşağının sorumluluk almaya eğilimli olmasını, sorgulama becerilerini sık kullanmaları, çabuk öğrenip çabuk uyum sağlamalarını öne çıkarmışlardır.

X Kuşağı yöneticilerinden K16 kodlu katılımcı “Özgüvenliler, sorumluluk almak istiyorlar” derken, K11 kodlu katılımcı “Hızlı ve analitik düşünme yetisini bünyelerinde barındırıyorlar. Teknolojik gelişmelere hakimler. Ancak bu özelliklerini bireysel olarak kullanıyorlar” şeklinde

görüşünü ifade etmiştir. Y Kuşağından K7 kodlu yönetici “Özgüveni yüksek, iletişimleri güçlü, özgürlüklerine düşkün kişilerdir. Kariyer hayatlarında kendi içlerinde yatan seçimleri yapmak (gelenekselleşmeden uzak) ve doğru bildiklerini sonuna kadar savunma özellikleri belirgin olarak hissettirmektedirler” derken, K15 kodlu yönetici de “Daha bilinçli tercihler yaparak kendi istedikleri mesleklere yönelme konusunda başarılılar” şeklinde Z Kuşağı çalışanlarının bilinçli hareket etmelerine değinmiştir.

Z Kuşağı çalışanlarının olumsuz özellikleri ile ilgili olarak X Kuşağı yöneticileri otoriteden hoşlanmamalarını (7), ön yargılı olmalarını (6), rahatlarına düşkün olmalarını (8), alternatif durumlar karşısında çözüm bulmada zorlanmalarını (5) ve örgüte bağlılık duymamalarını (7), örgüt aidiyetlerinin zayıf olmasını (5) öne çıkarırken, Y Kuşağı yöneticileri de aceleci olmalarını (6), kendi duygu ve düşüncelerini incelemelerini (5) örnek vermişlerdir.

Olumsuz karakteristik özellikler konusunda X Kuşağından K10 kodlu yönetici “Sorumluluk almaktan ve görüş bildirmekten kaçıyorlar. Fikirlerini doğru ya da yanlış şeklinde ifade etmekten çekiniyorlar. İletişim konusunda eksikler. Nokta atışı görev verdiğinizde o işi bitirip gelebiliyorlar fakat o an içinde işle ilgili bir aksilik yaşadıklarında duruyorlar, çözümcülük konusunda eksikler. Konuştuklarında bilgi var karar ve inisiyatif alma yok. Eski kuşaklara göre asosyaller, ikna kabiliyetleri eksik”, derken, K18 kodlu diğer yönetici de “Çabuk adapte olup, çabuk sıkılıyorlar. İşe alışma süreçleri de kısa fakat çabuk sıkılıyorlar. Bu sıkılmadan kaynaklı iş gören devir hızı yeni kuşakta fazla. Sadakat bağlılık örgüte düşük. Çalışırken İnsan ilişkilerinde takdir bekliyorlar” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Y Kuşağı yöneticilerinden K17 kodlu katılımcı Z Kuşağının olumsuz özelliklerini şöyle özetlemiştir: “Tamamen kendi duygu ve düşünceleri ile hareket etmekte”.

Karakteristik özellikler alt temasında olumlu özelliklerle ilgili olarak X Kuşağı yöneticileri Z Kuşağının daha çok kişiler arası iletişim, duygusal eğilimler, özgüven yüksekliği ile somut ve analitik düşünme konularına odaklanırken, Y Kuşağı yöneticileri de Z Kuşağının sorumluluk almaya eğilimli olmasını, sorgulama becerilerini sık kullanmaları, çabuk öğrenip çabuk uyum sağlamalarını öne çıkarmışlardır.

### **2.6.3. X, Y ve Z Kuşağı çalışanları arasındaki farklar**

X Kuşağı 1965-1979, Y Kuşağı 1980-1999, Z Kuşağı ise milenyum sonrası dünyaya gelen bireyleri tanımlamaktadır. İçinde yaşanan zamanın bireylerin davranışları ve yaşama bakışları üzerinde etkilerinin olduğu yadsınamaz. Bu kısım, Z Kuşağının kişisel özellikleri temasının ikinci alt teması (2) X, Y ve Z Kuşakları arasındaki farklar konusundadır. Bu alt temada katılımcı yöneticilerin görüşme dökümlerinden yararlanılarak oluşturulan kodlar Tablo 2.4.'te verilmiştir.

**Tablo 2.4.** X, Y ve Z Kuşakları arasındaki farklar konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı

<b>X Kuşağı Yönetici Görüşleri</b>	<b>Y Kuşağı Yönetici Görüşleri</b>
<p><b><u>X ve Y kuşaklarına göre artılar</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Multitasking işlere adapte olabilme</li> <li>– Pratikler ve detaylarda boğulmama</li> <li>– Özgüvenlerinin diğer kuşaklardan yüksek olması</li> <li>– Fikirlerini rahatlıkla dile getirebilme</li> <li>– Yetenekli ve yaratıcı olma</li> <li>– Sorumluluk alabilme</li> <li>– Sorumluluk almada Y kuşağından daha iyi olma</li> <li>– Makineleşme ve robotlaşma araçlarını kullanmaya daha yatkın olma</li> <li>– Diğerlerine göre daha hızlı ve daha analitik düşünme</li> <li>– Eğitim düzeylerinin daha yüksek olması</li> <li>– Yeniliklere daha açık olmaları</li> <li>– Daha çok araştırmacı olmaları</li> </ul> <p><b><u>X ve Y kuşaklarına göre eksiler</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Takım çalışmalarında uyum sorunu yaşamaları</li> <li>– Kendi aralarında iletişim kurmaları</li> <li>– Neden-sonuç ilişkisi kurmada zorlanmaları</li> </ul>	<p><b><u>X ve Y kuşaklarına göre artılar</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Makineleşmede daha iyi olmaları</li> <li>– Daha pratik hareket etmeleri</li> <li>– İnovasyona önem vermeleri</li> <li>– Çalışma hayatlarında sürekli B planı yapmaları</li> <li>– Fikirlerini daha cesurca ifade etmeleri</li> <li>– X Kuşağına oranla daha açık ve net görüş bildirmeleri</li> <li>– Daha yaratıcı fikirler ortaya atmaları</li> <li>– Bilgiye erişim ve işlemede daha hızlı olmaları</li> <li>– Statükocu olmamaları</li> <li>– Çok yönlü düşünebilmeleri</li> <li>– Firmaların gelişimi için hayal güçlerini kullanabilmeleri</li> <li>– Öğrenen organizasyonlar için daha uyumlu olmaları</li> <li>– İnisiyatif alma konusunda daha hevesli olmaları</li> <li>– Daha fazla sorgulayıcı davranmaları</li> </ul> <p><b><u>X ve Y kuşaklarına göre eksiler</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bireysel el emeğinde gelişime kapalı olmaları</li> <li>– Çabuk sıkılıp, çabuk yorulmaları</li> <li>– Hızlı karar alıp hızlıca vazgeçebilmeleri</li> </ul>

X Kuşağı yöneticilerine göre Z Kuşağının kendilerinden yaşça büyük olan çalışanlara göre şu konularda daha iyi oldukları söylenebilir: Multitasking işlere adapte olabilme, pratikler ve detaylarda boğulmama, özgüvenlerinin diğer kuşaklardan yüksek olması, fikirlerini rahatlıkla dile getirebilme, yetenekli ve yaratıcı olma, sorumluluk alabilme, sorumluluk almada y kuşağından daha iyi olma, makineleşme ve robotlaşma araçlarını kullanmaya daha yatkın olma, diğerlerine göre daha hızlı ve daha analitik düşünme, eğitim düzeylerinin daha yüksek olması, yeniliklere daha açık olmaları ve daha çok araştırmacı olmaları.

Bu konuda X Kuşağı yöneticilerinden K2 kodlu katılımcı "*İçine doğdukları internet dünyası sayesinde multi-task işlere adapta olabiliyorlar, pratikler ve detaylarda çok fazla boğulmuyorlar, özgüvenleri diğer kuşaklara göre daha yüksek. Fikirlerini rahatlıkla dile getiriyor ve*

*savunuyorlar” derken, K18 kodlu katılımcı da “Daha çok araştırmacılar, yeniliklere açık ve meraklılar” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.*

Y Kuşağı yöneticilerine göre Z Kuşağı çalışanlarını diğer kuşaklardaki çalışanlardan öne geçiren özellikler arasında şunlar gösterilebilir: Makineleşmede daha iyi olmaları, daha pratik hareket etmeleri, inovasyona önem vermeleri, çalışma hayatlarında sürekli b planı yapmaları, fikirlerini daha cesurca ifade etmeleri, X Kuşağına oranla daha açık ve net görüş bildirmeleri, daha yaratıcı fikirler ortaya atmaları, bilgiye erişim ve işlemede daha hızlı olmaları, statükocu olmamaları, çok yönlü düşünebilmeleri, firmaların gelişimi için hayal güçlerini kullanabilmeleri, öğrenen organizasyonlar için daha uyumlu olmaları, inisiyatif alma konusunda daha hevesli olmaları, daha fazla sorgulayıcı davranmaları.

Y Kuşağı yöneticilerinden K1 kodlu katılımcı Z Kuşağının olumlu özelliklerini *“Z Kuşağı özellikle X Kuşağına oranla çok daha pratik, inovasyona önem verir. - Her daim sosyal hayatlarında ve çalışma hayatlarında bir B planları var. -Fikirlerini cesurca ifade eder. X Kuşağına oranla çok daha nettir”* şeklinde sıralarken, K6 kodlu katılımcı da *“Teknolojiyi çok yakından takip ediyorlar ve çözüme ulaşma noktasında çok etkili kullanabiliyorlar. Çok yönlü düşünme becerileri var. Bilgiye çok hızlı ulaşıp, aynı hızda proses edebiliyorlar. Bu özellik zaman zaman çabuk sıkılma ve çabuk tüketme olarak dezavantaja da dönüşebiliyor tabi. Enerjileri çok yüksek, değişen koşullara kolay adapte olabiliyorlar. Aynı zamanda sorgulayıcı da oldukları için farklı yollar denemekten çekinmiyorlar. Statükocu değiller. Farklı farklı alanlara ilgi duyup, bunları harmanladıkları yaratıcı iş çıktıları üretebiliyorlar”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. K17 kodlu Y Kuşağı yöneticisi de Z Kuşağının en olumlu gördüğü özelliği şöyle özetlemiştir: *“Diğer kuşaklara göre en yetkin oldukları alan sorgulama özellikleri. Her kararı, her olayı sorgulamaktalar.”*

Katılımcı yöneticilere göre Z Kuşağı çalışanlarının her ne kadar çok sayıda olumlu özelliği bulunsa da bu gruptaki kimi çalışanlarda tam tersi özellikler görülebilmektedir. K12 kodlu X Kuşağı yöneticisi bu konuda *“... ancak sebep – sonuç mantık sorgulamalarını yapmadıklarını gözlemliyorum”* derken, K8 kodlu X Kuşağı yöneticisi de *“Ekip çalışmalarında biraz uyum problemi var bu da işi tamamen rahat yapmayı sevdiklerinden kaynaklı olduğunu düşünüyoruz”* şeklinde farklı bir olumsuz özelliğe odaklanmıştır. Y Kuşağı yöneticilerinden K17 karar alma konusundaki tutarsızlıklarını şöyle özetlemiştir: *“Karar alırken daha hızlı kararlar alıp, kararlarından hızlı bir şekilde caya biliyorlar.”*

Katılımcı görüşleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kuşaklar arasındaki farklar alt temasında X ve Y Kuşağı yöneticileri Z Kuşağı çalışanlarının kimi özelliklerini pozitif (+) olarak, kimi özelliklerini de negatif (-) olarak niteledikleri, pozitif özelliklerin Z Kuşağı çalışanlarını X ve Y Kuşaklarına göre daha avantajlı konuma geçirirken, olumsuz özelliklerin ise X ve Y Kuşaklarının gerisine düşürdüğüne ilişkin kanaat oluşturdukları görülmektedir.

#### 2.6.4. Z Kuşağı çalışanlarının yetkin oldukları alanlar

Z Kuşağı 2000 ve sonrası doğumlu bireyleri tanımlamak için yararlanılan bir kavramdır. Milenyum sonrası dünyaya gelen Z Kuşağının güçlü yönlerine odaklanan bu kısımda, X ve Y Kuşağının gözünden Z Kuşağının tanımlanmaya çalışılmıştır. Z Kuşağının kişisel özellikleri temasının üçüncü alt teması (2) Z Kuşağı çalışanlarının yetkin (güçlü) oldukları alanlar konusundadır. Bu alt temada katılımcı yöneticilerin görüşme dökümlerinden yararlanılarak oluşturulan kodlar Tablo 2.5.'te verilmiştir.

**Tablo 2.5.** Z Kuşağı çalışanlarının yetkin oldukları alanlar konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı

X Kuşağı Yönetici Görüşleri	Y Kuşağı Yönetici Görüşleri
– Çoklu görev yapabilme	– Mekanik ve dijital araçları kullanmaya yetkin olma
– Pratik olma	– Pratik olma
– Detaylarda boğulmama	– İnovasyona önem verme
– Yüksek özgüven	– Sosyal yaşamlarında B planları olma
– Fikirlerini rahatlıkla dile getirebilme	– Çalışma hayatlarında B planları olma
– Yaratıcılıklarını kullanma	– Fikirlerini cesurca ifade etme
– Sorumluluk alabilme	– Anlaşılır dil kullanma
– Mekanik ve dijital araçları kullanmaya yetkin olma	– Yaratıcı fikirler ortaya atma
– Hızlı ve daha analitik düşünme	– Hızlıca bilgiye erişme ve işleme
– Yeniliğe açık olma	– Statükocu olmama
– Araştırmacı kişiliğe sahip olma	– Çok yönlü düşünebilme
	– Gelişmiş hayal gücüne sahip olma
	– İnisiyatif almaya istekli olma
	– Sorgulayıcı olma

Tablo 2.5.'teki bulgular incelendiğinde X Kuşağı yöneticilerine göre, Z Kuşağı çalışanlarının yetkin oldukları alanlar şunlardır: çoklu görev yapabilme, pratik olma, detaylarda boğulmama, yüksek özgüven, fikirlerini rahatlıkla dile getirebilme, yaratıcılıklarını kullanma, sorumluluk alabilme, mekanik ve dijital araçları kullanmaya yetkin olma, hızlı ve daha analitik düşünme, yeniliğe açık olma ve araştırmacı kişiliğe sahip olma.

X Kuşağı yöneticilerinden K3 kodlu katılımcı bu konuyla ilgili olarak “*Yetenekli, yaratıcı, teknolojiye iyiler*” derken, K2 kodlu katılımcı da “*İçine doğdukları internet dünyası sayesinde multi-task işlere adapta olabiliyorlar, pratikler ve detaylarda çok fazla boğulmuyorlar, özgüvenleri diğer kuşaklara göre daha yüksek. Fikirlerini rahatlıkla dile getiriyor ve*



*savunuyorlar” demmiştir. K18 kodlu diğer X Kuşağı yöneticisi ise araştırmacı yönlerine vurgu yapmıştır: “Daha çok araştırmacılar, yeniliklere açık ve meraklılar”.*

Y Kuşağı yöneticilerine göre ise Z Kuşağı çalışanları şu konularda güçlü özelliklere sahipler: mekanik ve dijital araçları kullanmaya yatkın olma, pratik olma, inovasyona önem verme, sosyal yaşamlarında b planları olma, çalışma hayatlarında b planları olma, fikirlerini cesurca ifade etme, anlaşılır dil kullanma, yaratıcı fikirler ortaya atma, hızlıca, bilgiye erişme ve işleme, statükocu olmama, çok yönlü düşünebilme, gelişmiş hayal gücüne sahip olma, inisiyatif almaya istekli olma ve sorgulayıcı olma.

Y Kuşağı yöneticilerinden K4 kodlu katılımcı *“Z Kuşağı özellikle X Kuşağına oranla çok daha pratik, inovasyona önem verir. Her daim sosyal hayatlarında ve çalışma hayatlarında bir B planları var. Fikirlerini cesurca ifade eder. X Kuşağına oranla çok daha nettir”* şeklinde konuyu özetlemiştir.

Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, çalışmaya katılan X ve Y Kuşağı yöneticilerinin, Z Kuşağı çalışanları hakkında çoğunlukla olumlu izlenimlere sahip oldukları görülmüştür. Z Kuşağının her ne kadar yapılan işlerde sebat göstermeye eğilimli görülmesi de aslında bunun altında yatan nedenin bu kuşakta çalışanların işin mantığını kavrama isteği olduğunu, eğer yaptıkları işi mantıklı ve yararlı bulurlarsa işi sonuna kadar götürüp başarılı olmaya eğilimli olduklarını, diğer taraftan mantıklı görmedikleri görevleri ise deyim yerindeyse savsaklamaya yöneldiklerini düşünmektedirler. Z Kuşağının en önemli özelliği içinde yaşadıkları teknoloji çağının donanımlarını etkin kullanabilirken, ön olumsuz özellikleri ise olaylara neredeyse ergen benmerkezci bir anlayışla yaklaşmalarındır.

## **2.7. Z Kuşağı Çalışanlarının İş Ortamına Uyum Sağlama Durumlarına İlişkin Bulgular**

İkinci Araştırma Sorusu: Üretim ve hizmet sektörü yöneticilerinin Z Kuşağı çalışanlarının iş ortamına uyum sağlama durumlarına ilişkin görüşleri nedir?

İkinci araştırma sorusuna yanıt bulmak amacıyla katılımcılara görüşme formundaki üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı sorular yöneltilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde içerik çözümlemesiyle kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar, X Kuşağı ile Y Kuşağı kategorileri altında toplanmıştır. Araştırmada yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin ön incelemesinde oluşturulan kodlar görüşme sorularına karşılık gelen temalar ile yaş grubu (kuşaklar) kategorileri eşleştirilerek araştırmacının ikinci teması ile ilişkilendirilmiştir.

İkinci araştırma sorusu kapsamında katılımcılara yöneltilen 3, 4, 5 ve 6 numaralı görüşme sorularına katılımcıların verdikleri yanıtlar incelenerek özetler çıkarılarak tablolarda sunulmuş, oluşturulan kodlar ve görüşme sorularıyla ilgili olarak katılımcıların görüşme dökümlerinden doğrudan alınan ifade örneklerine yer verilmiştir. Z Kuşağı çalışanlarının iş ortamına uyum sağlama durumları temasında katılımcılara sorulan sorular yöneticilerin,

örgütlerinde çalışan Z Kuşağı bireylerinin geri bildirim istemi, esneklik, tanınma, örgütsel bağlılık, ücret artışları, takdir görme ve benzeri konulardaki çalışma motivasyonları, sorumluluk sahibi olma, otoriteye saygı, şeffaflık, sadakat, çalışma saatlerine uygunluk gibi iş etiği konusundaki görüşlerini incelemeye yöneliktir. Katılımcıların Z Kuşağının iş ortamına uyum sağlama durumları konusundaki görüşme dökümlerinden elde edilen kategori ve kodlar Tablo 2.6.'da verilmiştir:

**Tablo 2.6.** Z Kuşağı çalışanlarının iş ortamına uyum sağlama durumu konusunda oluşturulan kategori ve kodların gruplara dağılımı

Alt tema	X Kuşağı	Y Kuşağı
Z Kuşağının Örgütsel Bağlılık Eğilimi (41)	25	16
Z Kuşağının Çalışma Motivasyonu (31)	14	17
Z Kuşağı Çalışanlarının İş Etiği (32)	17	15
Z Kuşağı Çalışanlarının Mesleki Kariyerini Etkileyen Faktörler (22)	13	9

Tablo 2.6. incelendiğinde katılımcıların oluşturdukları kodların Z Kuşağının Örgütsel Bağlılık Eğilimi, Z Kuşağının Çalışma Motivasyonu, Z Kuşağı Çalışanlarının İş Etiği ve Z Kuşağı Çalışanlarının Mesleki Kariyerini Etkileyen Faktörler alt temalarında kümelendikleri görülmektedir. Bulgulara göre, üretim ve hizmet sektörlerinde görev yapan katılımcı yöneticilerin en fazla Z Kuşağı Çalışanlarının örgütsel bağlılık eğilimi konusunda görüş belirttikleri (41) söylenebilir.

Z Kuşağı çalışanlarının iş ortamına uyum sağlaması konusunda katılımcıların görüşme dökümlerine dayalı olarak oluşturulan kodlar, kodların ilişkilendirildiği kategoriler, kodların yer aldığı alt temalar ile katılımcıların görüşme dökümlerinden doğrudan alınan ifade örnekleri takip eden alt başlıklarda detaylandırılmıştır.

### 2.7.1. Z Kuşağının örgütsel bağlılık eğilimi

Kendini işine adanma ve örgüt kültürü içerisinde etkin bir yer edinmeye çalışma üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgüt ve kuruluşlar için dikkate alınan konulardandır. Bu kısımda X ve Y Kuşağı yöneticilerinin gözünden Z Kuşağının çalıştıkları örgüte olan aidiyetlerini incelenmiştir. Z kuşağının iş ortamına uyum sağlama durumları temasının ilk alt teması (1) Z Kuşağının örgütsel bağlılık eğilimi konusundadır. Bu alt temada katılımcı yöneticilerin görüşme dökümlerinden yararlanılarak oluşturulan kodlar Tablo 2.7.'de verilmiştir.

**Tablo 2.7.** Z Kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık eğilimi konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı

<b>X Kuşağı Yönetici Görüşleri</b>	<b>Y Kuşağı Yönetici Görüşleri</b>
<p><b>Çalışmanın anlamı</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Çalışmayı ızdırıp olarak görürler.</li> <li>- Örgütsel bağlılık duyguları olmaması</li> <li>- İşletmeye aidiyet hissetmeme</li> <li>- İşletmeyi temsil etmeyi istememe</li> <li>- İşletmenin gelişimine katkı sunmayı amaçlamama</li> <li>- Esnek çalışma koşulları isteme</li> <li>- İş ve özel yaşam dengesi arıyorlar</li> <li>- Yaşamı idame ettirmek, temel ihtiyaçlarını karşılamak için araç olarak görme</li> <li>- Ne iş olsa yaparım mantığı kurmama</li> <li>- İş konusunda seçici olma</li> <li>- Geribildirim talep etme</li> <li>- Hayalindeki paraya ulaşma aracı olarak görme</li> <li>- Yapılacak işin önemini görmek isteme</li> <li>- Emek vermeden kolayca para kazanma isteği</li> <li>- Kolaylıkla iş bırakma isteği</li> <li>- İşyerinde tanınma, saygı görme isteği</li> <li>- İş ortamında başkalarıyla duygusal bağ kurmama</li> <li>- Özel hayatlarından ödün vermeme</li> <li>- Gelecek kaygısı taşımama</li> <li>- Buldukları ana odaklanma</li> <li>- İdealist olmama</li> <li>- Bireyselliği öncelleme</li> <li>- Bürokrasi bilgisinin olmaması</li> <li>- Rahat koşullarda büyümenin olumsuz etkilerini yaşama</li> <li>- Üstlerinden sürekli takip ve kontrol gereksinimi duyma</li> </ul>	<p><b>Çalışmanın anlamı</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- İşletmeye aidiyet duygusu zayıf olma</li> <li>- Kolayca iş değiştirmeye eğilimli olma</li> <li>- Kendi özerkliğini kurumsal kimliğin önüne çıkarma</li> <li>- Kendi ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanma</li> <li>- Kurumsal hiyerarşiyi önemsememe</li> <li>- İşyerinde anlam arayışı içinde olma</li> <li>- Üretkenliğe odaklanma</li> <li>- Kısıtlamalardan uzak durmaya çalışma</li> <li>- İş - yaşam dengesi kurmaya çalışma</li> <li>- Grup çalışmalarına yatkın olmama</li> <li>- İş koşullarında esneklik arayışında olma</li> <li>- Yenilikçi düşüncelere açık olma</li> <li>- Harcamak için para kazanmaya odaklanma</li> <li>- İşyerinde sonuç odaklı hareket etme</li> <li>- Görev tanımının esnek olmasını isteme</li> <li>- Dijital görevleri kolaylıkla yerine getirebilme</li> </ul>

Tablo 2.7'deki bulgulara incelendiğinde, örgütsel bağlılık eğilimi alt temasında hem X Kuşağı yöneticileri hem de Y Kuşağı yöneticileri, Z Kuşağı çalışanlarının çalıştıkları örgüte aidiyet hisleri beslemeye istekli olmadıkları diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık eğilimi göstermedikleri izlenimi edinilmiştir.

Z Kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık eğilimlerini düşük olması konusunda X Kuşağı yöneticileri çeşitli görüşler öne sürmüşlerdir. Onlara göre Z Kuşağı için çalışma demek ızdırap demektir. Konuyla ilgili olarak, X Kuşağı yöneticilerinin görüşme dökümlerinin incelenmesiyle oluşturulan kodlar şöyledir: “çalışmayı ızdırap olarak görürler, örgütsel bağlılık duyguları olmaması, örgüte aidiyet hissetmeme, örgütü temsil etmeyi istememe, örgütün gelişimine katkı sunmayı amaçlamama, esnek çalışma koşulları isteme, iş ve özel yaşam dengesi arıyorlar, yaşamı idame ettirmek, temel ihtiyaçlarını karşılamak için araç olarak görme, ne iş olsa yaparım mantığı kurmama, iş konusunda seçici olma, geribildirim talep etme, hayalindeki paraya ulaşma aracı olarak görme, yapılacak işin önemini görmek isteme, emek vermeden kolayca para kazanma isteği, kolaylıkla iş bırakma isteği, işyerinde tanınma, saygı görme isteği, iş ortamında başkalarıyla duygusal bağ kurmama, özel hayatlarından ödün vermeme, gelecek kaygısı taşımama, buldukları ana odaklanma, idealist olmama, bireyselliği önceleme, bürokrasi bilgisinin olmaması, rahat koşullarda büyümenin olumsuz etkilerini yaşama ve üstlerinden sürekli takip ve kontrol gereksinimi duyma.

K9 kodlu X Kuşağı yöneticisinin Z Kuşağının çalışma hayatına bakışına ilişkin görüşü şöyledir: “Özel hayatları öncelikli. İdealist değiller. Kişisel öncelikleri kendileri. Rahatlar hiyerarşi anlamında. Bürokrasiyi tanımıyorlar. Keskinler bürokrasiyi eski kuşaklardan farklı kılmak istiyorlar. Avantajları boşa harcamadan yeni kuşaktan farklılıklarını kullanarak istifade etmeliyiz. Kriz yönetimleri iyi zayıf değil. Geçici bakabilirler ama inanırlarsa sağlam yapılara daha bağlılar. Kurumsal yapılarda daha bağlılar. Büyük firmalar medyatik olmayı istiyorlar, ispatlamak görülmek ve sayılmak sevilmek istiyorlar”. K18 kodlu X Kuşağı yöneticisi ise Z Kuşağının yeterli düzeyde sebat göstermemeleri ve görevleri tamamlamayı zamana bırakmalarını şöyle açıklamıştır: “Çalışmaya hobi gibi bakıyorlar. İş değiştirme konusunda çok rahatlar. Eski kuşak bizler risk alma noktasında çekiniriz, uzun uzun düşünür ve sonucunda o riski genelde almazız. Fakat yeni kuşak çok rahat iş değiştiriyor, Ustasına, iş yerine, yöneticisine kızdığı an işten ayrılabilir. İş yerinin sosyal imkanları çok olmasına rağmen gözleri görmüyor. Zorluk çekmeden, bolluk içinde büyüyen bir kuşak. Yetişme tarzı bu davranışlarına yansıyor. Esnek çalışma talepleri var. İletişim noktasında zayıf bir iletişimleri var geribildirim konusunda zayıflar, iş bitiricilik noktasında da yetersiz buluyorum. İş yarına kalsa da bir şey olmaz mantığı hâkim. Biz işlerimi ertesi güne bırakmazdık.”.

Y Kuşağı yöneticileri de tıpkı X Kuşağı yöneticileri gibi Z Kuşağı çalışanlarının iş yerinde sebat göstermeye eğilimli olmalarından yakınırırlarken, diğer taraftan da bu kuşağın olumlu yönlerine bakmak gerektiğini, örgüt için onlardan nasıl yararlanılması gerektiğine odaklanmayı önemlemektedirler. Y Kuşağının konuyla ilgili görüşlerinden yararlanılarak örgütsel bağlılık

eğilimi konusunda şu kodlar oluşturulmuştur: Örgüte aidiyet duygusu zayıf olma, kolayca iş değiştirmeye eğilimli olma, kendi özerkliğini kurumsal kimliğin önüne çıkarma, kendi ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanma, kurumsal hiyerarşiyi önemsememe, işyerinde anlam arayışı içinde olma, üretkenliğe odaklanma, kısıtlamalardan uzak durmaya çalışma, iş – yaşam dengesi kurmaya çalışma, grup çalışmalarına yatkın olmama, iş koşullarında esneklik arayışında olma, yenilikçi düşüncelere açık olma, harcamak için para kazanmaya odaklanma, işyerinde sonuç odaklı hareket etme, görev tanımının esnek olmasını isteme ve dijital görevleri kolaylıkla yerine getirebilme.

Y Kuşağı yöneticilerinden K6 kodlu katılımcı Z Kuşağının olumsuz gibi görünen özelliklerini örgüt yararına olumluya çevirmek gerektiğini düşünmektedir. Katılımcının bu konudaki görüşü şöyledir: *“Z Kuşağının iş yaşamındaki en belirgin karakteristiği, anlam arayışı. Önceki kuşaklardan farklı olarak, gerek çalışacakları şirket ve role karar verirken, gerek şirket içindeki çalışma süreleri boyunca anlamlı bir iş/çıktı üretme gayeleri var. Bunun yanında iş yaşam dengesi de artık onlar için ayırt edici bir haktan öte, standart bir beklenti. Mobil ve her anlamda esnek bir dünyaya doğdukları için, kalıplarla çalışmak ve üretken olmayan çalışma biçimleri onlara göre değil. En üretken oldukları çalışma modeli neyse, zaman-mekân dayatması olmaksızın, o modelde çalışma özgürlüğünü sağlayan şirketlerde potansiyellerini daha çok açığa çıkarabiliyorlar.”*

X ve Y Kuşağı yöneticileri Z Kuşağının örgütsel bağlılık eğilimi ile çalışma anlayışı konusunda neredeyse benzer görüşler taşıdıkları görülmüştür. K14 kodlu X Kuşağı yöneticisi *“Harçlık çıkarmak, gün geçirmek, mesleki avantaja prestijli işe ve kariyer basamağını hızlı atıyorlar. İsmi havalı mesleklere daha meraklılar. Örgütsel bağlılık yok, kolaylıkla iş bırakır, iş değiştirirler”* biçiminde görüşünü ifade ederken, K1 kodlu Y Kuşağı yöneticisi de *“Kuşaklar arası ana fark kendi ihtiyaçları ön planda ve daha rahat yaşamak için çalışmak için çalışıyor. Aileye destek olma düşüncesi fedakârlık eski kuşaklardaydı. Kendi hedef ve idealleri için bireysel hedefler ön planda. Hiyerarşiyi aşarak başvuru akışı yapıyorlar. Usta şef müdüründen o silsileyi takip etmeden direk en üste bildirmeye çalışıyor. Bu kuşağa uyabilecek en iyi tanım esneklik. Örgütsel bağlılık geçmiş kuşaklara nazaran yok ama çağın gereklerinde sınırları belirledikten sonra, şirket sırları dışarıya açmaz ama konuşur. Ufak bir uyarı da tepki ve işi bırakma örgütsel bağlılık az”* biçiminde görüşünü ifade ederek diğer katılımcıyı desteklemiştir.

Y Kuşağı yöneticilerinden K7 kodlu katılımcı Z Kuşağının iş yerinde grup çalışmalarına yeterli düzeyde katılmamalarının yanında örgüt için önemli sayılabilecek potansiyellere sahip olduklarını şöyle vurgulamaktadır: *“Her ne kadar iletişimleri güçlü olsa da bağımsız kişilikleri nedeniyle grup çalışmalarına çok yatkın değillerdir. Çalışma anlamında farklı ve yenilikçi düşüncelere açık, değişim istekleri fazla olan bu nesilleri firmaya bağlamak konusunda firma yönetimleri oldukça zorlanmaktadır. Dijitalleşmenin gelişmesi ile uzaktan çalışma, esnek çalışma şartlarına kolaylıkla uyum sağlayabilirler ve istedikleri çalışma ortamını bulamadıkları zaman kolayca iş değişikliğine gidebilecek yapıları mevcuttur.”*

Hem X hem de Y Kuşağı yöneticilerinin Z Kuşağı çalışanlarının örgütsel aidiyet duygularının zayıf olduğu konusunda hemfikir oldukları görülmektedir. Yine ayın katılımcılara göre, bu çalışanlar her ne kadar örgütsel bağlılık konusunda yetersizlik yaşasalar da örgütü geliştirme bağlamında önemli bir potansiyele de sahiptirler.

### 2.7.2. Z Kuşağının çalışma motivasyonu

Bir örgütte çalışan personeli işini daha etkin ve verimli bir biçimde yapmaya yönlendiren çeşitli dinamikler bulunabilir. Kimileri daha iyi bir emeklilik ikramiyesi için, kimileri sosyal çevresini güçlendirmek için, kimileri daha saygın bir konumda olmak için kendilerini daha iyi çalışmaya güdüleyebilmektedir. Bu kısım X ve Y Kuşağı yöneticilerine göre Z Kuşağı çalışanlarının iş yaşamında neyi öncelendiklerini, onları daha etkili çalışmaya güdüleyen konuların neler olduğunu incelemektedir. Z Kuşağının iş ortamına uyum sağlama durumları temasının ikinci alt teması (2) Z Kuşağının çalışma motivasyonu konusundadır. Bu alt temada katılımcı yöneticilerin görüşme dökümlerinden yararlanılarak oluşturulan kodlar Tablo 2.8’de verilmiştir:

**Tablo 2.8.** Z Kuşağı çalışanlarının çalışma motivasyonu konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı

X Kuşağı Yönetici Görüşleri	Y Kuşağı Yönetici Görüşleri
– İşyerinde saygınlık görme	– Mavi yaka için ücrette iyileştirme
– Ödüllendirilme	– Beyaz yaka için sosyal alanlar ile sendikal faaliyetlerin niteliği
– Bireysel işlerle uğraşma	– Takdir edilme
– Ücret artışı	– Geri bildirim alma
– İş sevmeye	– Fark edilmek ve desteklenmek
– Üst yöneticilerden takdir görme	– Etkili bir biçimde dinlenilmek
– Sosyal ilişkilerinin güçlü olması	– Sürekli öğrenme olanaklarının olması
– Başarıya ulaşma arzusu	– İletişimde şeffaflık ve süreklilik olması
– Hedefleri yerine getirme isteği	– Yeni, farklı ve heyecan verici projelere katılma
– Terfi etme	– Sorumluluk verilmesi / yaptığı işin sahibi olma
– Mavi yaka için ücret artışı	– İnisiyatif alabilme
– Beyaz yaka için saygınlık görme ve takdir edilme	– Çalışma koşullarının esnetilmesi
– Sorumluluk alacak kadar kendine değer verilmesi	– İşyerinde bireysel özgürlüklerin desteklenmesi
– İş-özel yaşam dengesi kurabilme	– Ödüllendirilme
	– Hiyerarşinin olmadığı çalışma ortamı

	– Yöneticilerin samimiyeti – Kişisel gelişim olanaklarının olması
--	--

Tablo 2.8'deki bulgular incelendiğinde, Z Kuşağı çalışanlarının iş yapmaya motive eden faktörler konusunda X ve Y Kuşağı yöneticilerinin benzer görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Katılımcılar genel olarak Z Kuşağının işyerinde saygınlık görme, takdir edilme ve ücret artışı gibi konulara daha fazla önem verdiklerini dile getirmişlerdir.

X Kuşağı yöneticilerinin Z Kuşağının çalışma motivasyonu konusundaki görüşleri incelenerek işyerinde saygınlık görme, ödüllendirilme, bireysel işlerle uğraşma, ücret artışı, işi sevme, üst yöneticilerden takdir görme, sosyal ilişkilerinin güçlü olması, başarıya ulaşma arzusu, hedefleri yerine getirme isteği, terfi etme, mavi yaka için ücret artışı, beyaz yaka için saygınlık görme ve takdir edilme, sorumluluk alacak kadar kendine değer verilmesi ve iş-özel yaşam dengesi kurabilme kodları geliştirilmiştir.

K18 kodlu X Kuşağı yöneticisi konuyla ilgili olarak *“Ücretten daha önemlisi takdir etmek bu motive ediyor. Sorumlulukları az olduğundan takdir ücretin önünde. Rahatlarına düşkünler bu yüzden rahat iş tercih etmek istiyorlar. Aslında taptaze beyinler bir meslek erbabının yanına meslek öğrensin diye veriyorsunuz daha rahat iş yok mu diyerek geliyor. Mesela nasıl rahat bir iş diye soruyorum. Evrak getir götür işi yapmak istiyor. O zaman diyorum ki bu fabrika küçülmeye gitse ilk seni göndermek durumunda kalırım yine de olur mu, olur diyor. Meslek öğrenme hırsları yok. Kafam ve kendim yorulmadan çalışayım istiyorlar”* derken, K14 kodlu X Kuşağı yöneticisi de Z Kuşağı çalışanlarının takdir görme isteklerini şu şekilde açıklamıştır: *“Değer aldıkları gördüklerinde motive oluyorlar. Selam bile paradan daha kıymetli hatırının sorulması. Dahil etmek. Katılım sağladıklarını gördüklerinde motive oluyorlar. Fikirlerinin sorulması hoşuna gidiyor”*.

Y Kuşağı yöneticilerinin, Z Kuşağı çalışanlarının işyeri motivasyonlarına ilişkin görüşleri X Kuşağı yöneticilerine benzerdir. X Kuşağından farklı olarak, Y Kuşağı yöneticileri sürekli öğrenme arzusu içerisinde olma, etkili bir biçimde dinlenilme isteği ve geribildirim alma gereksinimleri üzerinde durmuşlardır. Y Kuşağı yöneticilerinin görüşme dökümleri incelenerek mavi yaka için ücrette iyileştirme, beyaz yaka için sosyal alanlar ile sendikal faaliyetlerin niteliği, takdir edilme, geri bildirim alma, fark edilmek ve desteklenmek, etkili bir biçimde dinlenilmek, sürekli öğrenme olanaklarının olması, iletişimde şeffaflık ve süreklilik olması, yeni, farklı ve heyecan verici projelere katılma, sorumluluk verilmesi / yaptığı işin sahibi olma, inisiyatif alabilme, çalışma koşullarının esnetilmesi, işyerinde bireysel özgürlüklerin desteklenmesi, ödüllendirilme, hiyerarşinin olmadığı çalışma ortamı, yöneticilerin samimiyeti ve kişisel gelişim olanaklarının olması kodları geliştirilmiştir.

K4 kodlu Y Kuşağı yöneticisi konuyla ilgili olarak *“Takdir edilme. Kişiyi tanıma, çalışmasına dair geri bildirim. Z Kuşağı için fark edilmek ve desteklenmek ücretten daha önemli. En önemlisi*

*'dinlemek' dinlemediğiniz Z Kuşağı bireyi kazanma ve çalışma sürekliliği ihtimaliniz yoktur*" derken, K6 kodlu yönetici de öğrenme arzusuna odaklanmıştır. K6 kodlu Z Kuşağı yöneticisinin görüşme dökümünden doğrudan alınan ifadeler şöyledir: *"Z Kuşağının en büyük motivasyon kaynaklarından biri sürekli öğrenme. Gerek rolün ve birlikte çalıştığı kişilerin kendi gelişimine sağladığı somut katkı, gerek şirketin sunduğu eğitim imkanları Z Kuşağı için orada geçirdiği süre açısından belirleyici olabiliyor. Klasik yöntemlerin dışında fırsatlar ve yeni ve efektif öğrenme yollarına da son derece açıktır. Aynı sebeple, düzenli geri bildirim almayı da önemsiyorlar. Geçmiş kuşak yöneticileri bu anlamda en çok zorlayan konulardan biri şeffaf ve sürekli iletişim ihtiyacı. Geçmişte iş dünyasında çok alışkın olduğumuz bir beklenti değildi bu çünkü. Y Kuşağı ile başlayan ve Z Kuşağının daha da talepkar olduğu bir açık iletişim ihtiyacı var. Yeni, farklı, heyecan veren projelere dahil edilmek ve sorumluluk almak istiyorlar. İşin sahipliği onlar için değerli. bir görevi/projeyi alıp baştan sona inisiyatif alarak, mikro yönetim anlayışı olmadan götürebilmek istiyorlar. Bunun için de beklentilerin ve hedeflerin işin başında net biçimde tariflenmiş olmasını bekliyorlar."*

K7 kodlu Y Kuşağı yöneticisi motivasyon konusuna farklı bir çerçeveden yaklaşarak kişisel gelişimin desteklenmesi konusuna odaklanmıştır: *"En önemli motivasyon faktörleri kendi gelişimlerini desteklemek. Kişisel gelişimleri veya iş alanında gelişmelerinin desteklenmesini bekliyorlar. Para daha sonra gelmekte. Sıkılmayacağı, her gün farklı süreçleri yaşayacaklarını bilmeleri ve her anda gelişim yönünden desteklenmeleri motivasyonlarını artırmakta."*

Y Kuşağı yöneticilerinin Z Kuşağının çalışma motivasyonu konusundaki görüşlerini K7 kodlu katılımcı şöyle özetlemiştir: *"Kısaca Z Kuşağının motivasyon faktörü kendi istedikleri şartların sağlanmasıdır. Çalışma saatlerinde esneklik, yaratıcıklarını besleyecek şekilde dizayn edilmiş değişken görev dağılımı, rahat kılık-kıyafet yönetmeliği ve serbest disiplin anlayışı bu kuşağın motivasyonunu yüksek tutacak bazı örnek maddelerdir. Kesinlikle ödüllendirme sistemi ile beslenmelidirler."*

X ve Y Kuşağı yöneticileri, daha genç yaşta Z Kuşağı çalışanlarını, kendilerini daha fazla önceleyen bireyler olarak nitelemektedirler. Katılımcılara göre, Z Kuşağı demek ekmekten sudan çok onore edilmeye gereksinim duymak demek gibidir.

### **2.7.3. Z Kuşağı çalışanlarının iş etiği**

İşyerinde yetişkin çalışanların zaman zaman genç ve deneyimsiz çalışanların iş yapma biçimlerini beğenmeme durumları ortaya çıkabilir. Yaşça daha büyük çalışanların otoriteye yönelik saygılı, işini en iyi biçimde yapmaya dönük istekli davranışlarının, görece genç olanlarda birebir karşılık bulup bulmayacağı üzerine düşünülen konulardandır. Bu kısım, X ve Y Kuşağı yöneticilerinin kendilerinden daha genç yaşta çalışanların iş ahlakını değerlendirmesini incelemektedir. Z Kuşağının iş ortamına uyum sağlama durumları temasının üçüncü alt teması (3) Z Kuşağının çalışma iş etiği konusundadır. Bu alt temada



katılımcı yöneticilerin görüşme dökümlerinden yararlanılarak oluşturulan kodlar Tablo 2.9'da verilmiştir.

**Tablo 2.9.** Z Kuşağı çalışanlarının iş etiği konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı

<b>X Kuşağı Yönetici Görüşleri</b>	<b>Y Kuşağı Yönetici Görüşleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sorumluluk bilincinin iyi düzeyde olması</li> <li>- Otoriteye tam bağımlı olmak istememe</li> <li>- Şeffaf olma</li> <li>- Kurumsal sadakate sahip olmama</li> <li>- Fikirlerini çekinmeden ifade edebilme</li> <li>- Ast - üst hiyerarşik ilişkileri zayıf olma</li> <li>- Kendisiyle ilgili konularda doğrudan muhatap alınma</li> <li>- Yöneticilerin daha eğitilmiş olmasını bekleme</li> <li>- Sorumluluk almaktan çekinme</li> <li>- Üretime odaklanma</li> <li>- Özgüvenlerinin yüksek olması</li> <li>- Hiyerarşik yapıya uyum zorluğu yaşama</li> <li>- Emir almakta zorlanma</li> <li>- Asgari ücreti beğenmeme</li> <li>- İşyerinde kalıp yargılardan uzak durma</li> <li>- Yalnızca hakareti saygısızlık olarak görme</li> <li>- Zamana karşı yarışmayı istememe / belirli bir zamanda bitirilecek görevlerden uzak durma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otoriteye yetersiz saygı gösterme</li> <li>- Esnek çalışma saatlerini isteme</li> <li>- Beyin fırtınası yapabileceği çalışmalar yapma</li> <li>- Fikirlerine saygı duyulmasını isteme</li> <li>- Gelişim alanını güvenli alana tercih etme</li> <li>- Dürtüsel hareket etme</li> <li>- Beklentilerinin karşılanmasını isteme</li> <li>- Verilen işi bitirme eğilimi duyma</li> <li>- İşletmeye aidiyet duymama ama işini sorumluluk içinde bitirmeye çalışma</li> <li>- İşletme koşullarını kendine uydurmayı isteme</li> <li>- İş etiklerinin ve işe bağlılıklarını düşük olması</li> <li>- Hiyerarşiden hoşlanmama</li> <li>- Her konuda kendilerini ön plana çıkarma (Ergen benmerkezciliği bir tavra bürünme)</li> <li>- Anlık istifa kararları alabilme</li> <li>- Devamsızlık yapabilme</li> </ul>

İş etiği alt temasında X Kuşağı yöneticileri sorumluluk bilincinin iyi düzeyde olması, otoriteye tam bağımlı olmak istememe, şeffaf olma, kurumsal sadakate sahip olmama, fikirlerini çekinmeden ifade edebilme, ast - üst hiyerarşik ilişkileri zayıf olma, kendisiyle ilgili konularda doğrudan muhatap alınma, yöneticilerin daha eğitilmiş olmasını bekleme, sorumluluk almaktan çekinme, üretime odaklanma, özgüvenlerinin yüksek olması, hiyerarşik yapıya uyum zorluğu yaşama, emir almakta zorlanma, asgari ücreti beğenmeme, işyerinde kalıp yargılardan uzak durma, yalnızca hakareti saygısızlık olarak görme ve zamana karşı yarışmayı istememe / belirli bir zamanda bitirilecek görevlerden uzak durma konularını ön plana çıkarmışlardır.

X Kuşağı yöneticilerine göre Z Kuşağı çalışanları zıt karakterlere sahip olabilmektedir. Örnek olarak hem iyi düzeyde bir sorumluluk bilincine sahipken hem de sorumluluk almaktan çekinebilmektedirler. Bu çelişkiyi K2 ve K3 kodlu X Kuşağı yöneticilerinin açıklamalarında görmek mümkündür. Konuyla ilgili olarak K2 kodlu yönetici *“Z Kuşağı sorumluluk bilinci aslında iyi düzeydedir, otoriteye diğer kuşaklara göre saygı gösterme şekilleri farklıdır, fikirlerini karşılarında kim olursa olsun göstermekten çekinmez ve bunu saygısızlık olarak görmezler. Çalışma saatleri onların özel hayatını etkilememelidir, ikisi arasında net bir çizgi çizmek isterler”* derken, K3 kodlu yönetici ise, *“Sorumluluk az, otoriteye saygı az üst üste hiyerarşik ilişki zayıf, mesaiye uyum sağlıyorlar”* şeklinde diğer yöneticiye itiraz etmiştir. K12 kodlu X Kuşağı yöneticisi bu anlamda K3 kodlu yöneticiyi destekler nitelikte şu görüşleri dile getirmiştir: *“Sorumluluk sahibi olmak istemiyorlar, otoriteye saygı duymak ve göstermek istemiyorlar, çok şeffaf olmadıklarını düşünüyorum, sadakat/ahde vefa çok olmadığını düşünüyorum, çalışma mesai saatlerinde ofiste bulunsalar da mental olarak farklı konu ve işlerde bulunabileceklerini düşünüyorum.”*

İş etiği alt temasında Y Kuşağı yöneticileri otoriteye yetersiz saygı gösterme, esnek çalışma saatlerini isteme, beyin fırtınası yapabileceği çalışmalar yapma, fikirlerine saygı duyulmasını isteme, gelişim alanını güvenli alana tercih etme, dürtüsel hareket etme, beklentilerinin karşılanmasını isteme, verilen işi bitirme eğilimi duyma, örgüte aidiyet duymama ama işini sorumluluk içinde bitirmeye çalışma, örgüt koşullarını kendine uydurmayı isteme, iş etiklerinin ve işe bağlılıklarını düşük olması, hiyerarşiden hoşlanmama, her konuda kendilerini ön plana çıkarma (ergen benmerkezciliği bir tavra bürünme), anlık istifaya kararları alabilme ve devamsızlık yapabilme konularına odaklanmışlardır.

Y Kuşağı yöneticileri Z Kuşağı çalışanlarını bireysel anlayışa sahip, kendini olayların merkezine alan, mantığına uyduğunda işini en iyi şekilde yapan kişi olarak tanımlamaktadır. Örnek olarak K15 kodlu katılımcı *“Z Kuşağı, eski kuşaklara kıyasla her açıdan daha esnek. Çalışma saatleri, kıyafet, sorumluluk, bağlılık gibi etik kurallar onlara sıkıcı gelebiliyor. Mesela bazı kurumsal firmalarda sakal kesme gerekliliği bile onlar için sorun olabiliyor. Esnek çalışma veya uzaktan çalışmaya teknoloji sebebi ile daha yatkınlar, üslup ve hitap olarak daha rahat bir beden dilleri var ki bu bazen kabul edilebilir olmayabiliyor. (!) İşe bisikletle gelme hayali olan bile var, farklı düşünüyor ve davranıyorlar”* şeklinde görüşünü ifade ederken, K17 kodlu yönetici de aynı düşüncelere katılmanın yanında kurumsal aidiyet hislerinin zayıf olmasını örgütlerine yönelik bağlılık duygularının yetersiz olmasını ön plana çıkarmıştır: *“İş etikleri ve işe bağlılıkları düşük. Kendi düşünceleri ve hayatları her şeyden önemli olduğu için diğer tarafın olumsuzlukları kendilerini ilgilendirmiyor. Aniden istifaya etmeler, devamsızlık oralarının artması, bağlılık oranlarının artması bunun en somut örneği. Hiyerarşiden hoşlanmıyorlar. İşlerinin hızlı çözülmesini, prosedürlerin mümkün mertebe en az şekilde ilerlemesini istiyorlar. Esnek çalışma saatleri ve kıyafetlerine karışılmaması en büyük istekleri. Bunun temel sebebi de daha önce belirttiğim kendi hayatlarına ve isteklerine çok önem vermeleri.”*

Katılımcılar Z Kuşağı çalışanlarını bireyselliği çok derinden yaşamak, kendi istek ve çıkarlarını örgüt yararının önüne geçirmek gibi konularda eleştirmektedirler. X ve Y Kuşağı yöneticileri, Z Kuşağındakilerin belli prosedürleri takip etmekten çok kâr zarar hesabı yaptıklarını, kendileri için faydalı olana yönelme eğilimi gösterdiklerini düşünmektedirler.

#### 2.7.4. Z Kuşağı çalışanlarının mesleki kariyerini etkileyen faktörler

X ve Y Kuşağı yöneticileri, genç çalışanların çalışma azim ve kararlılıkları ile gelecek planları konusunda farklı düşünceler geliştirebilmektedirler. Z Kuşağının iş ortamına uyum sağlama durumları temasının dördüncü alt teması (4) Z çalışanlarının mesleki kariyerini etkileyen faktörler konusundadır. Bu alt temada katılımcı yöneticilerin görüşme dökümlerinden yararlanılarak oluşturulan kodlar Tablo 2.10'da verilmiştir:

**Tablo 2.10.** Z Kuşağı çalışanlarının mesleki kariyerlerini etkileyen faktörler konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı

X Kuşağı Yönetici Görüşleri	Y Kuşağı Yönetici Görüşleri
– Fırsat eşitliği görme	– Yeteneklerini daha iyi geliştirebileceği fırsatları arama
– Yaptıkları işin amacını benimseme	– Kariyer basamaklarını hızlı yükselmeye çalışma
– İşle pragmatik bağ kurma	– İşin tüm sorumluluğunu üstlenebileceği görevleri isteme
– Kariyer hedefi kurmama	– İniyatif alabilecekleri işlere yönelme
– Eğitim yaşamlarının devam etmesini isteme	– Katma değer sağlayabilecekleri işlere yönelme
– Öğrenme arzusu duyma	– Eğitim yaşamlarının devam etmesini isteme
– Mevki sahibi olma arzusu	– Ücret artışı olacak işlere yönelme
– Özel yaşam koşullarını iyileştirme isteği	– Mevki sahibi olmayı isteme
– Ailevi sorumluluklarını yerine getirme isteği	– Yaptıkları işin, aldıkları eğitimin pratik yararlarını ve sonuçlarını görmeyi bekleme
– Yeni proje ve uygulamalara yönelme	
– Ücret artışı olacak işlere yönelme	
– Hızlı ve kolayca para kazanılabilecek işlere yönelme	
– Kişisel gelişimlerini destekleyecek işlere yönelme	

Tablo 2.10.'daki bulgular, X ve Y Kuşağı yöneticilerinin, kariyer gelişimi bağlamında Z Kuşağı çalışanlarını tam olgunlaşmamış olarak gördüklerini düşündürmektedir. X ve Y Kuşağı yöneticilerine göre, bir işte uzun zaman geçirmek, o işin niteliklerini iyice öğrenmek, mesleki özellikleri içselleştirmek ve örgüte aidiyet duymak kariyer düşüncesinin ilk basamaklarını

oluşturmalıdır. Katılımcı yöneticiler sayılan özelliklerin bir bölümünün Z Kuşağı çalışanlarında olmadığından yakınmaktadır.

X Kuşağı yöneticilerinin konuyla ilgili görüşme dökümleri incelenerek fırsat eşitliği görme, yaptıkları işin amacını benimseme, işle pragmatik bağ kurma, kariyer hedefi kurmama, eğitim yaşamlarının devam etmesini isteme, öğrenme arzusu duyma, mevki sahibi olma arzusu, özel yaşam koşullarını iyileştirme isteği, ailevi sorumluluklarını yerine getirme isteği, yeni proje ve uygulamalara yönelme, ücret artışı olacak işlere yönelme, hızlı ve kolayca para kazanılabilecek işlere yönelme, kişisel gelişimlerini destekleyecek işlere yönelme kodları geliştirilmiştir.

K2 kodlu X Kuşağı yöneticisi Z Kuşağı çalışanlarını pragmatik bireyler olarak nitelerken *“Şirket içinde adalet, fırsat eşitliği, yaptıkları işin onları bir amaca, bir sonuca götürüyor olması önemlidir. Duygusal bağlar kurmak yerine pragmatik yaklaşım sergiliyorlar”, K3 kodlu katılımı da kariyer hedefine sahip olmamalarını eleştirmektedir: “Kariyer hedefleri yok, meslek hedefleri yok, terfi kolaylıkla almak istiyorlar.”*

X Kuşağı yöneticilerinden K20, Z Kuşağını kısa yoldan yükselme heveslisi ve dijital dünyaya düşkün olarak eleştirirken *“Ağırlıklı olarak kısa yoldan yükselmeyi ve para kazanmayı isterler. Dijital teknoloji, sosyal medya kariyerlerinde önemli yol göstericidir”, K16 kodlu X Kuşağı yöneticisi ise onların olumlu özelliklerini ön plana çıkarmıştır: “Bankacılıkta hem rakamsal hedefler oluyor hem de kişisel gelişim hedefleri var. Kendi kişisel gelişimlerine önem versinler istiyoruz. Onları bu konuda desteklemeye çalışıyoruz. Öğrenmeye hevesliler...gelişime açıklar.... Ücret ön planda.”*

Y Kuşağı yöneticilerinin Z Kuşağının mesleki kariyer anlayışı konusundaki görüşme dökümleri incelenerek yeteneklerini daha iyi geliştirebileceği fırsatları arama, kariyer basamaklarını hızlı yükselmeye çalışma, işin tüm sorumluluğunu üstlenebileceği görevleri isteme, inisiyatif alabilecekleri işlere yönelme, katma değer sağlayabilecekleri işlere yönelme, eğitim yaşamlarının devam etmesini isteme, ücret artışı olacak işlere yönelme, mevki sahibi olmayı isteme ve yaptıkları işin, aldıkları eğitimin pratik yararlarını ve sonuçlarını görmeyi bekleme kodları oluşturulmuştur.

Z Kuşağı çalışanları bir an önce işlerinde yükselmek istemekte, deyim yerindeyse yıllar sürecektir meslekte pişme sürecini aylar içinde atlamayı planlamaktadırlar. Bununla ilgili olarak K17 kodlu Y kuşağı yöneticisi *“Öncelikle direk terfi etmek, müdür olmak istemek gibi klasik, üzerlerine yapışmış ithamları gözlemlemiyorum. Onlar için hep kendilerini öncelikli olarak geliştirmek, maddi olarak ta doğru ücreti almak istiyorlar. Hiç bir yetkinliği olmadan direk müdür veya farklı bir pozisyon arayışları yok. Ancak 2-3 yıl sonra gelişimlerini tamamladıklarının terfi imkânı onlara sağlanamayacaksa, eğitim imkanı kendilerine verilmeyecekse hiç durmuyorlar”* derken, K15 kodlu diğer Y Kuşağı yöneticisi de Z Kuşağı çalışanlarının iş yaşamına mantıksal çerçeveden, kendileri için anlamlı olmaması bağlamında baktıklarını ve kişisel gelişimlerini öncelediklerini şöyle dile getirmiştir: *“Öncelikli olarak kendi verdikleri*

*katma değer kadar kendilerinin de gelişimine katkı sağlanmasını bekliyorlar. Eski düzendeki gibi sadece çalışan olarak verilen işi yapmak değil, yaptığı iş kadar kendilerine sağlanan eğitim, ücret, yan haklar gibi olguları da fazlasıyla önemsiyorlar.”.*

Z Kuşağı çalışanları toplumda en genç kitleyi oluşturmaktadır. Katılımcılara göre bu grubun iş yaşamına uyum sağlaması, bir şekilde iş yaşamının onlara uyum sağlamasına bağlıdır. X ve Y Kuşağı yöneticilerine göre Z Kuşağı çalışanları bir örgüte aidiyet duygusundan çok bireysel haklarına, kendi isteklerine, arzularına ve zamanın getirdiği olanaklardan yararlanmaya daha fazla yakınlık duymaktadırlar. O nedenle, buldukları iş yerinden daha iyi olanaklara sahip başka bir iş bulmaları durumunda kolaylıkla iş değiştirmeleri söz konusudur. Bununla birlikte, görev yaptıkları bir konu onlara mantıklı geldiğinde, görev tanımında yer alan tüm işleri eksiksiz ve nitelikli bir biçimde yapmaya eğilim duymaktadırlar. Ters durumda, göreve gerekli önemi vermemektedirler.

## **2.8. Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetimine İlişkin Bulgular**

Üçüncü Araştırma Sorusu: Üretim ve hizmet sektörü yöneticilerinin Z Kuşağı çalışanlarının yönetimi konusundaki görüşleri nedir?

Üçüncü araştırma sorusuna yanıt bulmak amacıyla katılımcılara görüşme formundaki yedinci, sekizinci, dokuzuncu ve onuncu sorular yöneltilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde içerik çözümlemesiyle kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar, X Kuşağı ile Y Kuşağı kategorileri altında toplanmıştır. Araştırmada yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin ön incelemesinde oluşturulan kodlar görüşme sorularına karşılık gelen temalar ile yaş grubu (kuşaklar) kategorileri eşleştirilerek araştırmanın üçüncü teması ile ilişkilendirilmiştir.

Üçüncü araştırma sorusu kapsamında katılımcılara yöneltilen 7, 8, 9 ve 10 numaralı görüşme sorularına katılımcıların verdikleri yanıtlar incelenerek özetler çıkarılarak tablolarda sunulmuş, oluşturulan kodlar ve görüşme sorularıyla ilgili olarak katılımcıların görüşme dökümlerinden doğrudan alınan ifade örneklerine yer verilmiştir.

Z Kuşağı, kendinden önceki X ve Y Kuşaklarına göre iş yaşamına daha pragmatik açıdan bakmaya eğilimli, bireysel çıkarlarını daha fazla önceleyen ve örgüt çıkarlarının önüne geçiren, grupla çalışmaktan çok bireysel görevlere yönelen özellikler taşımaktadır. Anılan özelliklerin, örgüt yöneticileri açısından X ve Y Kuşaklarına göre daha fazla yönetsel performans göstermeye işaret ettiği değerlendirilebilir. Yönetsel anlamda daha fazla uğraş gerektireceğine yönelik varsayımın katılımcı görüşlerine dayalı olarak incelenmesi önemlidir.

Z Kuşağı çalışanlarının yönetimi temasında katılımcılara sorulan sorular yöneticilerin örgütlerinde çalışan Z Kuşağı bireylerinin mesleki gelişimi için sunulan eğitim olanaklarını, 2000 ve sonrasında dünyaya gelen Z Kuşağı bireylerinin yönetiminde karşılaşılan güçlükleri

ve bunları gidermek için geliştirdikleri çözüm yollarını, konuyla ilgili diğer yöneticilere yönelik önerileri ve Z Kuşağının iş yaşamına olası katkıları konularındaki görüşlerini incelemeye yöneliktir. Katılımcıların Z Kuşağının yönetimi konusundaki görüşme dökümlerinden elde edilen kategori ve kodlar Tablo 2.11.'de verilmiştir.

**Tablo 2.11.** Z Kuşağı çalışanlarının yönetimi konusunda oluşturulan kategori ve kodların gruplara dağılımı

Alt tema	X Kuşağı	Y Kuşağı
Z Kuşağına Sunulan Mesleki Eğitim Olanakları (24)	13	11
Z Kuşağının Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler (33)	20	13
Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetimi İçin Öneriler (28)	15	13
Z Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamına Olası Katkıları (30)	18	12

Tablo 2.11. incelendiğinde katılımcıların oluşturdukları kodların Z Kuşağına Sunulan Mesleki Eğitim Olanakları, Z Kuşağının Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler, Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetimi İçin Öneriler ve Z Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamına Olası Katkıları alt temalarında kümelendikleri görülmektedir. Bulgulara göre, üretim ve hizmet sektörlerinde görev yapan katılımcı yöneticilerin en fazla Z Kuşağı Çalışanlarının yönetiminde yaşanan güçlükler konusunda görüş belirttikleri (23) söylenebilir.

Z Kuşağı çalışanlarının yönetimi konusunda katılımcıların görüşme dökümlerine dayalı olarak oluşturulan kodlar, kodların ilişkilendirildiği kategoriler, kodların yer aldığı alt temalar ile katılımcıların görüşme dökümlerinden doğrudan alınan ifade örnekleri takip eden alt başlıklarda detaylandırılmıştır.

### **2.8.1. Z Kuşağına sunulan mesleki eğitim olanakları**

Bir örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli faaliyet gösterebilmesi çalışanlarının günün gerektirdiği donanımlara, güncel bilgi ve becerilere sahip olmasına bağlı olduğu düşünülebilir. Bu bağlamda diğerlerine göre daha genç yaşta bireylerden oluşan Z kuşağına sunulacak mesleki eğitim olanakları onların örgüt için daha etkili faaliyetleri yürütmelerine destek sunacağı düşünülebilir. Z Kuşağı çalışanlarını yönetimi temasının birinci alt teması (1) Z Kuşağına Sunulan Mesleki Eğitim Olanakları konusundadır. Bu alt temada katılımcı yöneticilerin görüşme dökümlerinden yararlanılarak oluşturulan kodlar Tablo 2.12.'de verilmiştir.

**Tablo 2.12.** Z Kuşağı çalışanlarına sunulan mesleki olanaklar konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı

X Kuşağı Yönetici Görüşleri	Y Kuşağı Yönetici Görüşleri
– İşyerinde dijitalleşmeye fırsat verme	– Şirket dışı eğitim desteği alma
– Online eğitim fırsatları sunma	– İşyeri koçluğu desteği verme
– Daha Pratik ve ilgi çekici eğitim araçları kullanma	– Farklı alanlarda çalışma olanağı sunma
– Mentorluk eğitimi verme	– İşyerinde “buddy” sistemini uygulama
– İşbaşı (job shadowing) eğitim verme	– Yönlendirme ve rehberlik yapma
– Teknolojik fuar gezilerine katılım sağlama	– Kişisel gelişimleri için planlamalar yapma
– Dış saha ziyaretleri yaptırma	– Mesleki gelişimleri için planlamalar yapma
– Motivasyon artırıcı önlemler alma	– Udemy ve benzeri Online eğitim programları sunma
– Maddi destekleri iyileştirme	– Kişisel gelişim eğitimleri verme
– Moral / manevi destekleri artırma	– Çalışanlara düzenli geribildirimler verme
– Sorumluluk verme	– Motivasyon artırıcı önlemler alma
– Üstesinden gelebileceği görevler verme	
– Görşelliği ve dijital uygulamaları öne çıkarma	

Tablo 2.12. incelendiğinde Z Kuşağına sunulan mesleki eğitim olanakları konusunda X ve Y Kuşağı yöneticileri arasında kimi benzerlik ve farklılıklar olduğu görülmektedir. Benzerlikler daha çok mentorluk ve işyeri koçluğu sağlama, dış saha ziyaretleri, şirket dışı eğitim alma olanağı sunma ve motivasyon artırıcı önlemler almak iken, farklılıkların daha çok Y Kuşağı yöneticilerinin Udemy gibi yeni nesil öğrenme platformlarından yararlanmaları, çalışanlara düzenli geribildirimler vermeleri ile kişisel gelişim eğitimlerine yer vermeleri ile ilgili olduğu izlenimi edinilmiştir.

X Kuşağı yöneticileri konuyla ilgili olarak işyerinde dijitalleşmeye fırsat verme, çevrimiçi eğitim fırsatları sunma, daha pratik ve ilgi çekici eğitim araçları kullanma, mentorluk eğitimi verme, işbaşı (job shadowing) eğitim verme, teknolojik fuar gezilerine katılım sağlama, dış saha ziyaretleri yaptırma, motivasyon artırıcı önlemler alma, maddi destekleri iyileştirme, moral / manevi destekleri artırma, sorumluluk verme, üstesinden gelebileceği görevler verme ve görşelliği ve dijital uygulamaları öne çıkarma konularına odaklanmışlardır.

Şirket içinde verilen eğitimlerle ilgili olarak K19 kodlu X Kuşağı yöneticisi “Sorumluluk veriyorum, kendisinin başarmasını ve öğrenmesini sağlıyorum” derken, K15 kodlu yönetici de “Özellikle teknolojik alt yapı, teknolojik fuar gezileri, dijital eğitimler, dış saha ziyaretleri en büyük destek unsurlarıdır” şeklinde düşüncesini ifade etmiştir. K2 kodlu X Kuşağı yöneticisi

konuyu şu şekilde özetlemiştir: “Aslında diğer çalışanlardan farklı yöntemlerimiz bulunmuyor. Elbette zamanın ihtiyaçlarına uygun olarak dijitalleşme ile birlikte eğitimde de çevrimiçi, daha pratik ve yeni kuşağın ilgisini çekecek araçlar kullanıyoruz. İstedikleri zaman ulaşabilecekleri, görsel ağırlıklı eğitimlerin yer aldığı internet platformlarından faydalanıyoruz.”.

Y Kuşağı yöneticilerinin konuyla ilgili görüşme dökümleri incelenerek şirket dışı eğitim desteği alma, iş yeri koçluğu desteği verme, farklı alanlarda çalışma olanağı sunma, işyerinde “buddy” sistemini uygulama, yönlendirme ve rehberlik yapma, kişisel gelişimleri için planlamalar yapma, mesleki gelişimleri için planlamalar yapma, Udemy ve benzeri online eğitim programları sunma, kişisel gelişim eğitimleri verme, çalışanlara düzenli geribildirimler verme ve motivasyon artırıcı önlemler alma kodları geliştirilmiştir.

K4 kodlu Y Kuşağı yöneticisi Z Kuşağı çalışanlarının mesleki gelişimi için şu faaliyetleri yaptırmaktadır: “Farklı departmanları keşfetmesi ve istediğine karar vermesi için birçok alanda çalışma fırsatı sunuyoruz. Verdiğimiz görevlendirmede mantığını anlatıp kendi yöntemlerini geliştirmesi için özgür bırakıyoruz”. K6 kodlu yönetici Z Kuşağının kişisel yetkinlik alanlarına odaklandıklarını ve kişisel gelişimlerini güçlendirmek için önlemler aldıklarını şöyle ifade etmiştir: “İşe başladıkları andan itibaren, buddy sistemi ile adaptasyonlarını kolaylaştıracak bir yönlendirme ve rehberlik almalarını sağlıyoruz. Hem kişisel hem mesleki gelişimleri için gerek Yetenek Geliştirme ekibi tarafından planlanan, gerek bireysel bütçeleri dahilinde kendi seçebilecekleri eğitimler yıl boyunca devam ediyor. Hem grup içinde hem de şirket içinde farklı ilgi alanları ve yetkinlikleri doğrultusunda dahil olabilecekleri inisiyatifler ve çalışma grupları var. Kurum içi girişimcilik ve ürünleşme programlarımız da yine tüm çalışanlarımızın fikirlerine ve katılımına açık. Bu süreçleri destekleyecek eğitim ve mentorluk programları da dizayn ediyoruz.”

K15 kodlu katılımcı, kişisel gelişim eğitimlerinin yalnızca Z Kuşağı için değil tüm çalışanlar için yapıldığını “Sadece Z Kuşağı için değil tüm çalışanlarımız için her yıl 1 mesleki gelişim 1 de kişisel gelişim alanında eğitim desteği sağlıyoruz” şeklinde dile getirirken, K17 kodlu Y Kuşağı yöneticisi de Udemy ve benzer çevrimiçi platformlardan yararlandıklarını şu şekilde dile getirmiştir: “Sürekli faydalanabilecekleri çevrimiçi eğitim platformumuz var. 500’e yakın Türkçe Udemy eğitimleri tanımlanmış durumda. Her yıl 3 kişisel gelişim eğitimi seçilip onlar veriliyor. 6 ay aralıklarla geri bildirim seansları ve memnuniyet anketleri ile beklentilerini, motivasyon kaynaklarını öğrenmekteyiz.”.

Bulgular bir bütün olarak incelendiğinde hem X Kuşağı yöneticilerinin hem de Y Kuşağı yöneticilerinin, Z Kuşağı çalışanlarının öğrenmeye istekli doğalarını takdir ettikleri, onların dijital ortamın etkili kullanımına yönelik becerilerinin kurumsal yarar için değerlendirilebileceğini vurguladıkları görülmektedir. Çalışanlarının potansiyellerini en verimli bir biçimde değerlendirebilen örgütlerin gelişime en açık örgütler olacağı söylenebilir.



## 2.8.2. Z Kuşağının yönetiminde karşılaşılan güçlükler

X ve Y Kuşağı yöneticilerine göre Z Kuşağı hem günlük yaşama hem de iş yaşamına kendilerinden farklı yaklaşmaktadırlar. X ve Y Kuşağındaki çalışanları maddi karşılığı olan ödüllerle ve benzeri etkenlerle işe yönlendirmek daha olası iken Z Kuşağındakileri işe güdüleyen faktörler daha az öngörülebilir nitelik taşıyabilmektedir. Bu bağlamda yönetim süreçlerinin sağlıklı işleyebilmesi için Z Kuşağı çalışanlarının işyerine, çalışma kurallarına ve benzeri konulara uyum göstermeleri için öncelikle onları çok yönlü olarak tanımının önemli olduğu değerlendirilebilir. Z Kuşağı çalışanlarını yönetimi temasının ikinci alt teması (2) Z Kuşağının Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar konusundadır. Bu alt temada katılımcı yöneticilerin görüşme dökümlerinden yararlanılarak oluşturulan kodlar Tablo 2.13'te verilmiştir.

**Tablo 2.13.** Z Kuşağı çalışanlarının yönetiminde karşılaşılan sorunlar konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı

X Kuşağı Yönetici Görüşleri	Y Kuşağı Yönetici Görüşleri
<b>Yönetimi zorlaştıran özellikler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Çalışma isteklerinin az olması</li><li>– Verilen görevi yapmamaları</li><li>– Uzun toplantı sürelerinden rahatsız olmaları</li><li>– Rahata düşkün olmaları nedeniyle iş öğrenmeye eğilimli değiller</li><li>– Sabır ve tahammül eksikliği yaşamaları</li><li>– Kontrol takiplerinin güçlüklerle yapılabilmesi</li><li>– İş disiplinine uymamaları</li><li>– Suistimale yatkın olmaları</li><li>– Çabucak işi bırakmaya eğilimli olmaları</li><li>– Zaman yönetimi konusunda zayıf olmaları</li><li>– Takım çalışması ve geribildirim yetersizliği yaşamaları</li></ul> <b>Çözüm yolları</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Ücretlerini iyileştirme</li><li>– İş tanımını detaylı ve ikna edici olarak yapma</li><li>– İletişimi güçlendirme</li><li>– Eğitimler verme</li><li>– Sosyal etkileşimi güçlendirme</li><li>– Kuralları yazılı olarak bildirme</li></ul>	<b>Yönetimi zorlaştıran özellikler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Aynı iletişim dilini kurmada güçlük yaşama</li><li>– Verilen görevleri tamamlamada zorlanma</li><li>– Kurumsal sadakat duyguları olmaması</li><li>– Akıllarına yatmayan konulara mesafeli durmaları</li></ul> <b>Çözüm yolları</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Özelliklerine uygun görevler verme</li><li>– Projelere, çalışma gruplarına dahil etme</li><li>– Görüşlerini ifade etmeleri için daha fazla söz verme</li><li>– Alınan kararları onlara aktarma</li><li>– Yöneticilere rahat erişim olanağı sunma</li><li>– Uzun süreli işlerde görev verme</li><li>– Yöneticilikten çok liderlik yapma</li></ul> <b>Yönetimi kolaylaştıran özellikler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Sorumluluklarının farkında olmaları</li></ul>

– Yöneticinin kendini eğitmesi <b>Yönetimi kolaylaştıran özellikler</b> – Kolay yönetilebilirler – Çok enerjik ve dinamik olmaları	– Verilen işi daha kısa sürede yapmaları
---	--

Tablo 2.13'te katılımcıların Z Kuşağı çalışanlarının yönetiminde karşılaştıkları güçlükler ve bu güçlüklerle yönelik geliştirdikleri çözüm önerilerine yer verilmiştir. X Kuşağı yöneticilerine göre Z Kuşağını yönetirken en fazla karşılaşılan zorluklar çalışma isteklerinin az olması, verilen görevi yapmamaları, uzun toplantı sürelerinden rahatsız olmaları, rahata düşkün olmaları nedeniyle iş öğrenmeye eğilimli değiller, sabır ve tahammül eksikliği yaşamaları, kontrol takiplerinin güçlükle yapılabilmesi, iş disiplinine uymamaları, suistimale yatkın olmaları, çabucak işi bırakmaya eğilimli olmaları, zaman yönetimi konusunda zayıf olmaları, takım çalışması ve geribildirim yetersizliği yaşamaları iken, Y Kuşağı yöneticilerine göre yaşanan zorluklar aynı iletişim dilini kurmada güçlük yaşama, verilen görevleri tamamlamada zorlanma, kurumsal sadakat duyguları olmaması, akıllarına yatmayan konulara mesafeli durmaları konularındadır.

K3 kodlu X Kuşağı yöneticisi “Z Kuşağı çalışanları çalışma istekleri az ve verilen görevi yapmıyorlar” şeklinde eleştiri getirirken, K12 kodlu X Kuşağı katılımcısı da “Sabır ve tahammül yok, 40 dk. Bir ders süresince dahi yerinde bulunamıyorlar, çok enerjik ve dinamikler. Yönetmekte zorluk çekmek değil de, kontrol, takip ve denetimde zorluk çektiğimiz söylenebilir” diyerek arkadaşını desteklemiştir. X Kuşağı yöneticilerinden K5 onları sebatkar olmamakla tanımlarken “Eğer elinizde ona verilecek iyi bir ücret, iyi bir iş tanımı ve teknolojik alt yapı varsa. Aksi takdirde zaman harcamaya gerek yok. Kolaylıkla iş değiştirir”, K20 de takım çalışması ve geribildirim eksikliklerine odaklanmaktadır: “Zamanı yönetimi, takım çalışması ve geri bildirimde zayıftırlar”. K18 bu konuda işten çabuk sıkılmalarını örnek vermiştir: “Yönetmek zor, sabırsızlar çabuk iş bırakıyorlar.”

Y Kuşağı yöneticilerinden K15 kariyer gelişimi konusunda aceleci davrandıklarını düşünmektedir: “Z Kuşağının yönetilmesi şu aşamada zorluk getiriyor. Eski kuşaklar daha sabırlı ve kanaatkâr olurken, eğitim ve gelişimde zamanın önemine inanırken, Z Kuşağı zaman aşamasında sabırsız oluyorlar. Çok hızlı tecrübe kazandığını zannedip çok hızlı kariyer basamaklarını çıkmaları gerektiğini düşünüyorlar. Bu anlamda kurum bağlılığı kazanamıyor ve yeterli tecrübeyi sabırsızlık nedeni ile kazanamıyorlar. Kısa süreli ve sık iş değişikliği onların kariyer gelişimi açısından olumsuz olabiliyor.”

Z Kuşağının yönetiminde yaşanan güçlüklerle yönelik geliştirilen çözüm önerileri X Kuşağı yöneticilerinde ücretlerini iyileştirme, iş tanımını detaylı ve ikna edici olarak yapma, iletişimi güçlendirme, eğitimler verme, sosyal etkileşimi güçlendirme, kuralları yazılı olarak bildirme ve yöneticinin kendini eğitmesi şeklinde iken, Y Kuşağı yöneticilerinde ise özelliklerine uygun görevler verme, projelere, çalışma gruplarına dahil etme, görüşlerini ifade etmeleri için daha

fazla söz verme, alınan kararları onlara aktarma, yöneticilere rahat erişim olanağı sunma, uzun süreli işlerde görev verme ve yöneticilikten çok liderlik yapma biçimindedir.

Bulgular incelendiğinde hem X Kuşağı hem de Y Kuşağı yöneticileri benzer sorunlardan yakınırken, sorunların çözümü için X Kuşağı yöneticileri örgütü temel alan çözümleri uygulamakta, Y Kuşağı yöneticileri de daha çok çalışanları temel alan çözümlere odaklanmaktadır.

X Kuşağı yöneticilerinden K10 iletişime odaklanırken *“İletişimi kuvvetli tutuyorum, bazen akşamları arkadaşlarla sosyalleşip kaynaşacağımız programlar düzenliyorum”*, K3 iletişimin yanında eğitime de önem verdiğini şöyle ifade etmiştir: *“İletişim ve eğitim ile aşmaya çalışıyoruz.”*

Y Kuşağı yöneticilerinden K16 Z kuşağı çalışanlarına sorumluluk vermeyi ve projelere dahil etmeyi *“Pandemiden ziyade genellersek gelişim olanakları ya da yeni işler, projelerle beslenme ihtiyacını karşılayan görev tanımları dışında farklı sorumluluklar ve projelere, çalışma gruplarına dahil ederek yönetmeye çalışıyoruz”*, K7 de Y Kuşağı çalışanlarını denge unsuru olarak değerlendirdiklerini ifade etmiştir: *“Firmamızda henüz kadrolu az sayıda Z Kuşağı bulunmasının yanı sıra köklü ve geleneklerine bağlı bir şirket olarak seçimlerimizde bu kriterleri göz önünde bulunduruyor, en uygun yerleşimleri yapmaya özen gösteriyoruz. Süreçlerimizde X Kuşağı ile Z Kuşağı arasındaki dengeyi Y Kuşağı ile sağlayabiliyoruz.”*

Y Kuşağından K13, Z Kuşağı çalışanlarını kararlara dahil etmeyi *“imkân olan her koşulda söz hakkı vererek ve kararlara dahil ederek yönetmek gerekiyor”* biçiminde önerirken, K17 de Z Kuşağının bilgilendirme gereksinimine şöyle vurgu yapmıştır: *“Ekibimdeki 9 arkadaşın 6 tanesi Z Kuşağı. Siz onların taleplerini dinler, yapabileceklerini yapar, yapamayacaklarınızı açık ve şeffaf şekilde iletirseniz çalışması çok keyifli. Öncelikle alınan kararları onlara aktarmalısınız. Gece vakti bile bir sorun olduğunda, ihtiyaç duyduğunda sizi arayabilmeliler. Siz onların yöneticisi değil lideri konumda olmalısınız. Z kuşağı dinlenmek ister, konuşmak ister. Bunları doğru yapıyorsanız diğer kuşaklardan daha çok fayda sağlarsınız.”*

Hem X Kuşağı hem de Y Kuşağı yöneticileri arasında Z Kuşağının kolaylıkla yönetilebildiğini düşünenler de bulunmaktadır. Bu konuda K5 kodlu X Kuşağı yöneticisi *“Z Kuşağı Y Kuşağına göre çok kolay yönetiliyor”* biçiminde görüşünü ifade ederken, K4 kodlu Y Kuşağı yöneticisi de *“Z Kuşağı ile çalışmayı çok seviyorum. Kendi sorumluluğunun farkında olduğu için verilen işi X ve Y Kuşağına göre daha kısa sürede gerçekleştirmektedir. Diğer kuşaklarda hâkim olan işten kaçma, yönetici kısmını sürekli memnun etmeye çalışmak ve geleneksel yöntemlerle çalışmak Z Kuşağında olmadığı için zorluktan ziyade çalışma hayatında çok daha başarılılar”* diyerek Z Kuşağının aslında yönetimi kolay bir yapıya sahip olduklarını, önemli olan konunun onları anlamak ve uygun alanlara yönlendirmek olduğunu ifade etmiştir.

X ve Y Kuşağı yöneticilerinin, Z Kuşağı çalışanlarının yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşme dökümleri incelendiğinde benzer görüşler ifade ettikleri görülmektedir. Her

iki yönetici grubu da Z Kuşağının yönetilmesinin zor olduğu konusunda görüş birliği içerisinde oldukları söylenebilir. Yine katılımcılara göre her ne kadar Z Kuşağı çalışanlarıyla yaşanan yönetsel sorunların, bir yönüyle fırsata dönüşebileceğini, yöneticilerin farklı kuşaklardaki çalışanlar arasındaki farklılıkları onların kurumsal yarar adına daha etkili bir biçimde işe koşulabileceğini görmek gereklidir. Z Kuşağı çalışanlarının yönetiminde yaşanan zorluklar yöneticilerin yönetsel becerilerinin gelişimine de olanak sunma potansiyeli taşımaktadır.

### 2.8.3. Z Kuşağı çalışanlarının yönetimi için öneriler

X ve Y Kuşağı yöneticilerine göre Z Kuşağı çalışanlarını iş ortamında yönetmek hem kolay hem de zordur. Bu kısım, Z Kuşağı çalışanlarıyla iş deneyimi olan katılımcıların daha iyi yönetim için geliştirdikleri önerilere odaklanmaktadır. Z Kuşağı çalışanlarını yönetimi temasının üçüncü alt teması (3) Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetimi İçin Öneriler konusundadır. Bu alt temada katılımcı yöneticilerin görüşme dökümlerinden yararlanılarak oluşturulan kodlar Tablo 2.14'te verilmiştir.

**Tablo 2.14.** Z Kuşağı çalışanlarının yönetimi için öneriler konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı

X Kuşağı Yönetici Görüşleri	Y Kuşağı Yönetici Görüşleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beklentilerini anlamaya çalışma</li> <li>– Kendilerini ifade etmelerine izin verme</li> <li>– Koçluk yapma</li> <li>– Düzenli geribildirim verme</li> <li>– Gelişim alanlarını güçlendirici faaliyetler yapma</li> <li>– Yöneticilerin kuşak farkındalık eğitimi almalarını sağlama</li> <li>– Sorumluluk bilincini geliştirici faaliyetler yürütme</li> <li>– Okullarda müfredatın uyumlu hale getirilmesi</li> <li>– Z kuşağının özelliklerini tanıtıcı eğitimlere katılma</li> <li>– Anlık durum değerlendirmeleri yapma, sorunları anında çözmeye çalışma</li> <li>– Onlarla aynı dili konuşmaya çalışma</li> <li>– Danışmanlık faaliyetlerine zenginleştirme</li> <li>– İletişim becerilerine odaklanma</li> <li>– Firmanın çalışma anlayışını Z kuşağını daha etkili kılacak biçimde güncelleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Olaylara onların gözünden bakmaya çalışma</li> <li>– Gelişim gereksinimlerine odaklanma</li> <li>– Yöneticilerin teknolojiyi benimsemeye çalışması</li> <li>– Kişiyi özel yaklaşımlar sergileme</li> <li>– Motivasyon artırıcı faktörleri destekleme</li> <li>– Kendilerinin önemsendiğini hissettirme</li> <li>– Yeni projelerde sorumluluklar verme</li> <li>– İnisiyatif almalarını destekleme</li> <li>– Prosedürlerden uzak durma</li> <li>– Detaylıca dinlemeye çalışma</li> <li>– Yönlendirme faaliyetlerini iyi planlayıp yürütme</li> <li>– Karar alma süreçlerine dahil etme</li> <li>– Yapılan işlerin onların yararına olduğuna ikna etme</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konuları kısa ve öz anlatmaya odaklanma</li> <li>- Görevlerde yöntemleri onlara bırakma</li> <li>- Sabırlı olma</li> <li>- Empati yapma</li> <li>- Yöneticilik özelliklerini güçlendirici eğitimler alma</li> <li>- Onları dikkatlice dinleme</li> </ul>	
---	--

Tablo 2.14. incelendiğinde X ve Y Kuşağındaki yöneticilerin, Z Kuşağının yönetimine ilişkin benzer öneriler getirdikleri görülmektedir. X Kuşağı yöneticilerinin görüşme dökümleri incelenerek beklentilerini anlamaya çalışma, kendilerini ifade etmelerine izin verme, koçluk yapma, düzenli geribildirim verme, gelişim alanlarını güçlendirici faaliyetler yapma, yöneticilerin kuşak farkındalık eğitimi almalarını sağlama, sorumluluk bilincini geliştirici faaliyetler yürütme, okullarda müfredatın uyumlu hale getirilmesi, Z Kuşağının özelliklerini tanıtıcı eğitimlere katılma, anlık durum değerlendirmeleri yapma, sorunları anında çözmeye çalışma, onlarla aynı dili konuşmaya çalışma, danışmanlık faaliyetlerine zenginleştirme, iletişim becerilerine odaklanma, firmanın çalışma anlayışını Z Kuşağına daha etkili kılacak biçimde güncelleme, konuları kısa ve öz anlatmaya odaklanma, görevlerde yöntemleri onlara bırakma, sabırlı olma, empati yapma, yöneticilik özelliklerini güçlendirici eğitimler alma ve onları dikkatlice dinleme kodları oluşturulmuştur.

Z Kuşağı çalışanlarının iş ortamında en etkili biçimde yönetmek ve onların potansiyellerini örgüt için yararlı hale getirmek için X Kuşağı yöneticileri zengin öneriler getirmişlerdir. K2 kodlu katılımcı Z Kuşağı çalışanlarını anlamaya çalışmayı ve onların gereksinim duydukları bilgileri zamanında vermeyi “Z Kuşağını anlamak için yakın takip, beklentilerini iyi anlamak, kendilerini ifade etmelerine izin vermek ve koçluk yapabilmek önemli, düzenli geri bildirim yaparak ihtiyaçlarını ve gelişim alanlarını paylaşmak onların hem işlerine hem de işyerine bağlılıklarını arttıracaktır” biçiminde önerirken, K8 kodlu katılımcı da görev dağılımlarının Z Kuşağının özellikleri dikkate alınarak yapılmasını önermektedir: “Yöneticilerin bütün kuşak özelliklerini bilmelerini, çalışanlara hedef ve görev dağılımlarını yaparken bu özelliklerin göz önüne alınması gerektiği gözlenmiştir ve ekipleri ile yapacakları küçük durum değerlendirmeleri ise süreci yönetmede önemli bir etkidir.”

K10 kodlu yöneticisi yönetsel süreçlerde zamana ayak uydurmayı önermektedir: “Yanlarında danışman, ya da çalışma arkadaşlarından arayış bulabilecek problemleri çözüm noktasında iyi olan arkadaşlarla çalışmalılar. İletişimi yöntemlerini düzgün kullanmalı. Geleneksel yöntemleri arkada bırakmalıyız. Bizim çalışma karakterimizi değiştirmemiz lazım.” K12 ve K18 kodlu katılımcılar Z Kuşağının özelliklerine uyum sağlamak gerektiğini düşünmektedirler: “Z Kuşağına konuları az ve öz anlatmalı, işin sonuç hedefini mutlaka net olarak belirtmeli, yöntem ve metot seçimini Z Kuşağına bırakmalı şeklinde öneriyorum.” (K12); “Yöneticiler dersini iyi çalışmalı, donanımlı olmalı. Kendilerini geliştirmeli. Mevzuat anlamında yetkin olunmalı,

*teknoloji bilmeli, Z Kuşağı araştırmacı eğer sizin az donanımlı olduğunuzu fark ederse yönetemezsiniz.” (K18).*

Y Kuşağı yöneticilerinin konuyla ilgili görüşme dökümleri incelenerek olaylara onların gözünden bakmaya çalışma, gelişim gereksinimlerine odaklanma, yöneticilerin teknolojiyi benimsemeye çalışması, kişiye özel yaklaşımlar sergileme, motivasyon artırıcı faktörleri destekleme, kendilerinin önemsendiğini hissettirme, yeni projelerde sorumluluklar verme, inisiyatif almalarını destekleme, prosedürlerden uzak durma, detaylıca dinlemeye çalışma, yönlendirme faaliyetlerini iyi planlayıp yürütme, karar alma süreçlerine dahil etme ve yapılan işlerin onların yararına olduğuna ikna etme kodları geliştirilmiştir.

Z Kuşağını daha iyi yönetebilmek için Y Kuşağı yöneticileri dünyaya onların gözünden bakmayı önermektedir. Z Kuşağı pratik yaşama sahiptir ve işyerindeki sorunların çözümünde pratik yollar önermektedirler. Bu bağlamda Z Kuşağının özelliklerini en optimum düzeyde işe koşarak örgütün gelişimine katkı sunmak mümkündür.

Y Kuşağı yöneticileri, X Kuşağı yöneticilerinden biraz farklı düşünmekte ve Z Kuşağı çalışanlarının potansiyellerini tanımaya ve onlara uyum göstermeye odaklanmaktadır. Bu konuda K1 kodlu katılımcı “Onların gözünden dünyaya bakabilmek, gelişimi için ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıyız” şeklinde görüşünü ifade ederken, K4 te arkadaşını şöyle desteklemektedir: “Teknolojiyi benimsemeleri gerekir. Z Kuşağı pratiktir. -Farklı görüş, inanç, siyasi fikir ve yaşam tarzına saygı duymaları gerekir. - Zamanın ötesinde kalmamaları gerekiyor.”

K13 kodlu yöneticisi Z Kuşağına, onlara değer verildiğini hissettirmeyi önerirken “*Fikirlerini önemsemelerini, sorumluluk vermelerini, karar alma süreçlerine mümkün olduğunca dahil etmelerini öneririm*”, K17 kodlu yönetici de onların faydasına olan konuları ön plana çıkarmayı önermektedir: “*Dinlesinler. Araya prosedür, mesafe koymasınlar. Bir geri bildirim vereceklerse bunları yılda 1-2 kere kağıt üzerinde değil her an yapmalılar. Çünkü Z Kuşağı yöneticilerinin ağızlarından çıkacak en ufak geri bildirim önem veriyorlar. Bunun amacı daha önce açıkladığımız kendi kişisel gelişimlerinin desteklenmesi. Özetle ona fayda sağlayacak ne kadar çok şey yaparsanız o kadar iyi liderlik edersiniz*”.

#### **2.8.4. Z Kuşağı çalışanlarının iş yaşamına katkıları**

X ve Y Kuşağı yöneticileri çoğu konuda Z Kuşağı çalışanlarını, iş deneyimi anlamında zayıf görmekle birlikte, özellikle teknolojinin yaşamın tüm alanlarına hükmetmeye başladığı günümüzde, onların potansiyellerinden yararlanmayı önemli görmektedirler. Her kuşak içinde yetiştiği dönemin özelliklerini barındırmaktadır. Z Kuşağı da teknoloji çağına uyum yeteneği ile kendini göstermektedir. Z Kuşağı çalışanlarını yönetimi temasının dördüncü alt teması (4) Z Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamına Olası Katkıları konusundadır. Bu alt temada katılımcı

yöneticilerin görüşme dökümlerinden yararlanılarak oluşturulan kodlar Tablo 2.15.'te verilmiştir.

**Tablo 2.15.** Z Kuşağı çalışanlarının iş yaşamına olası katkıları konusunda oluşturulan kodların kategorilere dağılımı

<b>X Kuşağı Yönetici Görüşleri</b>	<b>Y Kuşağı Yönetici Görüşleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşyerinin dinamik olmasını sağlama</li> <li>- Kurumsal değişime katkı sunma</li> <li>- İş hayatının yeniden şekillenmesine katkı sunma</li> <li>- Endüstriyel işçiliği güçlendirme</li> <li>- İşletmeyi öğrenen organizasyona dönüştürme</li> <li>- İşletmenin teknolojik yapısını güçlendirme</li> <li>- Bireysel çalışma ve güçlü ürünler ortaya koyma anlayışının güçlenmesi</li> <li>- Kurumsal ve bireysel sorumluluk bilincinin artması</li> <li>- Farklılıklara yönelik farkındalığın güçlenmesi</li> <li>- Kurumsal rekabet koşullarının zenginleşmesi</li> <li>- Kurumsal verimin artması</li> <li>- Uzun vadeli iş olanaklarının ortaya çıkması</li> <li>- İşletmenin teknolojiye daha kolay uyum sağlaması</li> <li>- Kurumsal sinerjinin güçlenmesi</li> <li>- Farklı düşünme biçimlerinin daha kolay kendini ifade etme ortamı bulması</li> <li>- Zaman ve emekten tasarruf etme</li> <li>- Çalışanlar arasında teknolojik okuryazarlığın artması</li> <li>- Çalışanların daha hızlı öğrenmesinde motivasyon unsuru olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Görevlerin pratik biçimde yapılması</li> <li>- Çoklu görev anlayışının güçlenmesi</li> <li>- Farklı bakış açılarının daha fazla yer alması</li> <li>- Yaratıcı fikirler geliştirilmesi</li> <li>- İşletmeye enerji ve dinamizm kazandırması</li> <li>- Sorgulayıcı bir örgüt iklimi oluşmasına katkı sunması</li> <li>- Hızlı çözümler sunma anlayışını geliştirme</li> <li>- Çalışanların bilinçli tercihler yapmalarını cesaretlendirmesi</li> <li>- Çağa uyum sağlama</li> <li>- Mesleki standartların yükselmesi</li> <li>- Eskimiş kalıplaşmış süreçlerin yıkılmasına katkı sağlaması</li> <li>- Çalışanların olaylara realist bakmasına katkı sunması</li> </ul>

Bulgular incelendiğinde, Z Kuşağının iş yaşamına sunabilecekleri olası katkıların, katılımcıların önceki temalarda bahsettikleri olumsuzlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bağlamda insan kaynaklarının yönetiminde anlık değerlendirmelerden çok, zaman içerisinde üzerinde düşünerek, detayları dikkate alarak fikir sahibi olmaya çalışmanın, günümüz yöneticileri için daha doğru bir yol olacağı söylenebilir.

X Kuşağı katılımcılarının görüşme dökümleri incelenerek işyerinin dinamik olmasını sağlama, kurumsal değişime katkı sunma, iş hayatının yeniden şekillenmesine katkı sunma, endüstriyel

işçiliği güçlendirme, örgütleri öğrenen organizasyona dönüştürme, örgütün teknolojik yapısını güçlendirme, bireysel çalışma ve güçlü ürünler ortaya koyma anlayışının güçlenmesi, kurumsal ve bireysel sorumluluk bilincinin artması, farklılıklara yönelik farkındalığın güçlenmesi, kurumsal rekabet koşullarının zenginleşmesi, kurumsal verimin artması, uzun vadeli iş olanaklarının ortaya çıkması, örgütün teknolojiye daha kolay uyum sağlaması, kurumsal sinerjinin güçlenmesi, farklı düşünme biçimlerinin daha kolay kendini ifade etme ortamı bulması, zaman ve emekten tasarruf etme, çalışanlar arasında teknolojik okuryazarlığın artması ve çalışanların daha hızlı öğrenmesinde motivasyon unsuru olması kodları geliştirilmiştir.

Z Kuşağının iş yaşamına olası katkıları konusunda X Kuşağı yöneticileri zengin örnekler vermiştir. K3 kodlu katılımcıya göre Z Kuşağı çalıştığı örgüte *“Potansiyel, dinamizm, yenilik, yaratıcılık, özgürlük ve endüstriyel işçilik katar.”* K2’ye göre Z Kuşağı *“Yaratıcı ve dinamik, değişime açık ve kolay adapte olabilen bir kuşak olduğu düşünüldüğünde işyerlerine ciddi katma değer sağlayacaklar, iş hayatının yeniden şekillenmesini ve iş yapış şekillerinde birçok yenilik getireceklerdir.”*

K5 kodlu yönetici Z Kuşağının örgütteki varlığına ilişkin mini bir senaryo yazmıştır: *“Sorumluluk bilinci yüksek, tek başına ortaya iş koyabilen, güçlü kişilikler ortaya çıkar. Teknolojik üstünlük elde edilir. Takım çalışmalarına çok yatkın olurlar. Bu da iş hayatında ciddi, pozitif katkılar getirir. Buna karşılık Y Kuşağı ile çok anlaşamadıkları için kurum içi çatışmalar artar ve giden Z Kuşağı olur.”*

K12’ye göre Z Kuşağı örgüte *“Hız/dinamizm/internet/dijital uygulama ve metotları katar. Farklı bakış açıları, farklı düşünme tarzlar takım çalışmasına sinerji getirecektir”*. K14 te benzer düşüncelerdedir: *“Satış pazarlama anlamında e ticarete büyük katkı sağlarlar, yenilikler ve kalite katarlar. Kolaylık ve zaman tasarrufu, hız katarlar.”*. K18 kodlu katılımcı Z Kuşağının temel gereksiniminin öğrenme isteği olduğunu şöyle vurgulamıştır: *“Teknolojik okuryazarlık anlamında çok şey katacaklardır. Makineleri kullanma konusunda öğrenme konusunda hızları yüksek. Öneri sistemini geliştirmek lazım. Z Kuşağından sağlayacağı katkıları adına öneri almak gerekir”*

Y Kuşağı katılımcılarının görüşme dökümleri incelenerek görevlerin pratik biçimde yapılması, çoklu görev anlayışının güçlenmesi, farklı bakış açılarının daha fazla yer alması, yaratıcı fikirler geliştirilmesi, kuruma enerji ve dinamizm kazandırması, sorgulayıcı bir kurum iklimi oluşmasına katkı sunması, hızlı çözümler sunma anlayışını geliştirme, çalışanların bilinçli tercihler yapmalarını cesaretlendirmesi, çağa uyum sağlama, mesleki standartların yükselmesi, eskimiş kalıplaşmış süreçlerin yıkılmasına katkı sağlaması ve çalışanların olaylara realist bakmasına katkı sunması kodları oluşturulmuştur.

Z Kuşağının çalıştıkları örgütte ve meslek yaşamına olası katkıları konusunda Y Kuşağı yöneticilerinden K17 ve K4 farklı bakış açısı kazandıracaklarını düşünmektedir: *“Yeni fikirler*



*katar. Eskiymiş kalıplaşmış süreçleri yıkılmasına katkı sağlar. İşe heyecan ve dinamizm getirir.”. (K17); “Farklı bakış açısı kazandırır. Daha kısa sürede daha çok yol kazandırır. Birçok işi aynı anda yapma becerileri sayesinde daha verimli olacaklar. Farklı fikirler farklı çalışma sistemleri geliştirirler. En önemlisi pratikler bunun verimliliği yadsınamayacak kadar fazla. Dogmatik düşüncelerden çok öteler ve realistler.”. (K4).*

K15 kodlu katılımcı Z Kuşağı çalışanlarının dinamik yapılarının örgütün çağa uyum sağlamasına katkı sunacağını dile getirmiştir: *“Kesinlikle olumlu katkıları olacağı kanaatindeyim, bilinçli yapılan tercihler, mesleki farkındalık ve teknolojik yatkınlığın getirdiği artıları ile kurumların daha sosyal daha dinamik ve çağa uyum sağlayabilen standartlara getirilmesinde katkıları olacaktır.”*

Katılımcı yöneticilerin görüşlerine göre, Z Kuşağı çalışanları benimsedikleri, beğendikleri, mantığını kavradıkları görevleri zevkle yerine getirmekte, hızlıca sonuca gitmektedirler. Bu kuşaktaki çalışanlar çoğunlukla üniversite mezunu ya da hali hazırda lisans bölümlerinde okuyan öğrencilerden oluşmakta. Bu bağlamda yüksek eğitim düzeyine sahip olan Z Kuşağının, iş yaşamında kendi istek ve arzularını öncelemesi, örgüt için olumsuz değil aksine olumluya çevrilebilecek özelliklerdir. Bir örgüt içinde potansiyeli yüksek olan bir çalışan kesimini örgütün amaçları doğrultusunda motive etmek, çeşitli eğitim olanakları geliştirerek onları kurumsal sürece dahil etmek, kişisel özelliklerinin farkında olarak gereksinimlerini karşılamaya çalışmak örgüt yöneticileri için dikkatle üzerinde çalışılması gereken konulardır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma bağlamında kuşaklar arası farklılıkların incelenmesi, son birkaç yılda uzmanlar, yöneticiler ve araştırmacılar arasında artan bir ilgi uyandırmaktadır. Birçok araştırmacı, modern tarihte ilk kez işyeri demografisinin dört farklı kuşak üyesi bireyleri kapsadığına dikkat çekmektedir. Bu geniş kuşak yelpazesinde; kişilik özellikleri, tutumlar, değerler, beklentiler, tercihler ve ihtiyaçlar gibi değişkenler çalışma bağlamında da önemli ölçüde farklılık ve çeşitlilik göstererek insan kaynakları yönetim stratejilerini etkilemektedir. Kuşaklar arası farklılıklar nedeniyle, örgütlerin bu çalışanları farklı şekilde işe alma, elde tutma, ödüllendirme ve yönetme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Çalışma hayatına yeni giren kuşak Z'nin kendinden önceki kuşaklara göre oldukça farklılık gösteren çalışma tutum, davranış ve eğilimleri yönetsel anlamda bu ihtiyacı artırmaktadır.

Bu araştırma, kuşaklar arası farklılıklar hakkındaki ampirik bilginin pekiştirilmesine katkıda bulunmak ve aynı zamanda bu bilimsel alanda literatürde teşhis edilen bazı güncel zorlukları ele almak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, çalışma hayatına en son giren Z Kuşağının çalışma hayatındaki tutum ve davranışları ile ilgili olarak, yöneticilerin ve insan kaynakları profesyonellerinin bu konuyla ilgili görüş ve değerlendirmelerinden yararlanılmıştır. Katılımcılar farklı sektörlerden olup farklı yaş gruplarından seçilmiştir. Bunun nedeni üretim ve hizmet sektörünün farklı iç dinamiklere sahip olmasıdır. Bu farklılıklar katılımcıların görüşleri üzerinde birtakım farklılıklar oluşturabilmektedir. Farklı yaş gruplarından katılımcılar kuşakları temsil etmektedir ve kuşaksal bakış açısına göre değerlendirme yapmaya olanak sağlamaktadır.

Çalışmada Z Kuşağının çalışma ile ilgili tutum ve davranışları, kişisel özellikleri, örgütsel bağlılıkları, motivasyon faktörleri, geribildirim istemleri, otoriteye bakış açıları, takım çalışmasına yatkın olup olmadıkları, kariyerlerine bakış açıları, mesleki eğitim anlamında gelişime açıklık durumları ve Z Kuşağını nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin sorularının cevapları aranmıştır. Görüşme soruları 3 temel araştırma sorusu başlığı altında kategorize edilmiştir.

*Birinci Araştırma Sorusu: Yöneticilerinin Z Kuşağı çalışanlarının kişisel özelliklerine ilişkin görüşleri nedir?*

Birinci araştırma sorusuna yanıt bulmak amacıyla katılımcılara görüşme formundaki birinci, ikinci ve üçüncü sorular yöneltilmiştir. Görüşme formundaki ilk soru Z Kuşağının karakteristik özellikleri ile ilgilidir. Araştırma kapsamında yöneticiler, Z Kuşağının olumlu karakteristik özelliklerini; bireysel özgürlüklerine düşkün, özgüvenleri yüksek, dışa dönük, meraklı ve sorgulayıcı, hızlı düşünen, somut kavramlarla ve analitik düşünen, yaratıcı, hayal gücü yüksek, teknoloji kullanımında yetkin, çabuk ve kolay öğrenen, katı kurallardan uzak duran, uyumlu, farklı sosyo-kültürel gruplarla çabuk kaynaşan bireyler olarak ifade etmektedirler. Katılımcılara göre Z Kuşağının olumsuz özellikleri ise; otoriteden hoşlanmama, kolay pes etme,

sürekli ödüllendirme ve takdir beklentisi içinde olma, takım çalışmasına kapalı olma, çabuk sonuca varmak isteme, kendi duygu ve düşüncelerini önceleme, rahatlarına düşkün ve içe kapanık olma, sorumluluktan kaçma, hızlı ortam değiştirme istekliliği, iş bitiriciliklerinin zayıf olması, önyargılı olma, sabırsız ve aceleci olmaktan kaynaklı hata yapmaya yatkınlık şeklinde ifade etmektedirler.

Görüşme formundaki ikinci soru; “Z Kuşağının kendinden önceki kuşaklardan farklı olarak öne çıkan beceri (yetkinlikleri) var mı? Hangi alanlarda daha yetkin olduklarını düşünüyorsunuz?” soru sonucu elde edilen bulgulara göre; Z Kuşağının önceki kuşaklardan farklı olarak öne çıkan en önemli yetkinlikleri teknoloji kabiliyeti ve dijitalleşmeye yatkınlık olarak öne çıkmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticiler, Z Kuşağı çalışanların kendinden önceki kuşaklara göre avantaj sağlayan farklarının; teknoloji kabiliyeti, makineleşmeye yatkınlık, inovasyonu önemseme, bilgiye ulaşımında hızlı olmaları, eğitim düzeylerinin yüksek olması, çok yönlülük, yaratıcı düşünme, araştırmacı ve sorgulayıcı olmaları olarak ifade etmektedirler. Kendinde önceki kuşaklara göre eksik yönleri ise takım çalışmasında zorlanma, hızlı hareket etmekten kaynaklı hata, iletişim sorunları, bireysel el emeği gerektiren işlerde zorlanma olarak ifade edilmektedir.

*İkinci Araştırma Sorusu: Üretim ve hizmet sektörü yöneticilerinin Z Kuşağı çalışanlarının iş ortamına uyum sağlama durumlarına ilişkin görüşleri nedir?*

İkinci araştırma sorusuna yanıt bulmak amacıyla katılımcılara görüşme formundaki üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı sorular yöneltilmiştir. Görüşme formundaki sorular ile Z Kuşağının örgütsel bağlılık eğilimi, çalışma motivasyonu, iş etiği ve mesleki kariyerini etkileyen faktörler sorgulanmıştır. Araştırma kapsamında hem X hem de Y Kuşağı yöneticilerinin, Z Kuşağı çalışanlarının örgütsel aidiyet duygularının zayıf olduğu konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. Bireysel ihtiyaçları ve bireysel hedeflerini önceleyen Z Kuşağının kendi özerkliğinin kurumsal kimliğin önünde olduğu ifade edilmektedir. Z Kuşağı için iş, temel ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşamı idame ettirmek için bir araç olarak görülmektedir. İhtiyaçlarını karşılamada yetersiz görülen, esnek olmayan, iş-aile yaşam dengesini sağlamayan, özgürlüklerini kısıtlayan iş ortamlarından hızlıca uzaklaşabilmekte ve sık sık iş değiştirebilmektedirler. Özel hayatlarından ödün vermeyen ve buldukları ana odaklanan Z Kuşağı bireyleri için iş başlı başına bir amaç değil araçtır. Bu araç, somut hedeflere ulaşmak ve hayallerini gerçekleştirmek içindir. Bu hedeflere ulaşmak için de iş yerinin önemi yoktur. Bu nedenle daha sık iş değiştirme eylemi içerisinde olabilmektedirler.

Kuşakların motivasyonel algıları arasındaki farklılıklar nedeniyle bir önceki kuşak için etkin olan stratejiler günümüz çalışma hayatı aktörleri için geçerli olmayabilir. Araştırmada Z Kuşağının çalışma motivasyonu sorgulanmıştır. Yöneticiler Z Kuşağı için; işyerinde değer görme, fark edilme ve desteklenme, takdir edilme, sorumluluk verilmesi, işyeri iletişiminde şeffaflık ve samimiyet, bireysel özgürlüklerin desteklenmesi ve iş-özel yaşam dengesi kurulması gibi faktörlerin daha etkili olduğunu ifade etmektedirler. Z Kuşağı bireyleri yaşamın

yüksek bir maaştan çok daha fazlası olduğuna inanmaktadırlar. Dolayısıyla Z Kuşağı bireyleri için dışsal ödüllerin daha düşük bir değere sahip olduğu söylenebilir. Z Kuşağına göre anlamlı bir işe sahip olmak en önemli motivasyon faktörü olabilmektedir. X ve Y Kuşağındaki çalışanları maddi karşılığı olan ödüllere ve benzeri etkenlerle işe yönlendirmek daha olası iken Z Kuşağındakileri işe güdüleyen faktörler daha az öngörülebilir nitelik taşıyabilmektedir. Bu bağlamda yönetim süreçlerinin sağlıklı işleyebilmesi için Z Kuşağı çalışanlarının işyerine, çalışma kurallarına ve benzeri konulara uyum göstermeleri için öncelikle onları çok yönlü olarak tanımanın önemli olduğu söylenebilir.

Kuşak tartışmalarında en yaygın olarak öne çıkan etik ve değerler konusudur. Araştırma kapsamında Z Kuşağı çalışanların iş etikleri ile ilgili olarak X ve Y Kuşağı yöneticiler arasında da farklılıklar görülmüştür. X Kuşağı yöneticileri için Z Kuşağı; otoriteye karşı çıkan, ast-üst hiyerarşik yapıya uygun hareket edemeyen, emir almaktan hoşlanmayan, asgari ücreti beğenmeyen, sorumluluk almak istemeyen, ahde vefa ve kurumsal sadakate sahip olmayan bireyler olarak nitelendirilmektedir. Z Kuşağına daha yakın olan Y Kuşağı yöneticilerinin daha uyumlu yaklaşım sergiledikleri görülmüştür. Y Kuşağı yöneticileri, önceki kuşaklara kıyasla her açıdan daha esnek olan Z Kuşağı için çalışma saatleri, kıyafet, sorumluluk, otoriteye bağlılık gibi etik kuralların sıkıcı ve anlamsız bulunduğunu ifade etmektedirler. İşyerindeki hiyerarşik yapı ve prosedürleri işin hızla çözülmesi önünde engel olarak gören Z Kuşağının sorumluluk bilincinin olduğunu ancak otoriteye diğer kuşaklara göre saygı gösterme şekillerinin farklı olduğunu ileri sürmektedirler. Bu bağlamda Z Kuşağı, yöneticiden çok liderlik yapan bir yönetsel anlayışla yönetmek önemlidir. Z Kuşağı çalışanları şeffaf ve geri bildirimli bir çalışma şekliyle desteklenmelidir.

Araştırmaya katılan yöneticiler, kariyer gelişimi bağlamında Z Kuşağı çalışanlarını tam olgunlaşmamış olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Önceki kuşaklardan oluşan yöneticilere göre bir işte uzun zaman geçirmek, o işin niteliklerini iyice öğrenmek, mesleki özellikleri içselleştirmek ve örgüte aidiyet duymak kariyer planlamanın ilk basamaklarını oluşturmalıdır. Araştırma katılımcısı yöneticiler sayılan özelliklerin bir bölümünün Z Kuşağı çalışanlarında olmadığından yakınmaktadır. İş gereksinimlerini karşılamak, hayallerine ulaşmak için bir araç olarak gören Z Kuşağının, iş veya meslekleri ile duygusal bağlar kurmak yerine pragmatik yaklaşım sergiledikleri öne sürülmektedir. Önceki kuşaklara kıyasla çok daha sabırsız olan Z Kuşağı bireyleri genellikle daha yüksek pozisyonlara hızlı ilerlemek isteyen ve sabırsız bir terfi beklentileri olan kariyer beklemektedirler. Yöneticilerine göre Z Kuşağı çalışanları; yeteneklerini daha iyi geliştirebilecekleri fırsatlar arama, kariyer basamaklarını hızlı yükselmeye çalışma, işin tüm sorumluluğunu üstlenebileceği görevleri isteme, inisiyatif alabilecekleri, daha çok para kazanabilecekleri işlere yönelme, yaptıkları işin, aldıkları eğitimin pratik yararlarını ve sonuçlarını görmeyi bekleme gibi faktörlerle mesleki kariyerlerini şekillendirmektedirler.

*Üçüncü Araştırma Sorusu: Yöneticilerinin Z Kuşağı çalışanlarının yönetimi konusundaki görüşleri nedir?*

Üçüncü araştırma sorusuna yanıt bulmak amacıyla katılımcılara görüşme formundaki yedinci, sekizinci, dokuzuncu ve onuncu sorular yöneltmiştir. Burada Z Kuşağının mesleki eğitim olanakları, Z Kuşağının yönetiminde karşılaşılan güçlükler, Z Kuşağı çalışanların yönetimi için öneriler ve Z Kuşağı çalışanların iş yaşamına etkisi sorgulanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticiler Z Kuşağının mesleki ve kişisel eğitim olanakları konusunda; mentorluk ve işyeri koçluğu, şirket dışı eğitimler ve dijital öğrenme platformlarından yararlanma gibi kişisel gelişim eğitimlerinden yararlanılmasını öngörmektedirler. Araştırmaya katılan yöneticiler yeni nesil kuşakların yönetimi konusunda; işyerinde dijitalleşmeye fırsat verme, çevrimiçi eğitim fırsatları sunma, daha pratik ve ilgi çekici eğitim araçları kullanma, mentorluk eğitimi verme, işbaşı (job shadowing) eğitimlerinde çeşitlendirme, teknolojik fuar gezilerine katılım sağlama, dış saha ziyaretleri yaptırma, maddi destekleri iyileştirme, moral/manevi destekleri artırma, sorumluluk verme, üstesinden gelebileceği görevler verme, görselliği ve dijital uygulamaları öne çıkarma gibi uygulamaların yaygınlaştırılmasını önermektedirler.

Z Kuşağı üyelerinin yönetimi ile ilgili olarak araştırmaya katılan yöneticiler; yeni kuşakların yönetimi konusunda; beklentilerini anlamaya çalışma, kendilerini ifade etmelerine izin verme, sorumluluk almalarına izin verme, amirlik değil koçluk yapma, düzenli geribildirim verme, teknoloji kullanımı ve iletişim becerilerini destekleme, motivasyon artırıcı faktörleri destekleme, kendilerinin önemsendiğini hissettirme, yeni projelerde sorumluluklar almalarını sağlama, inisiyatif almalarını destekleme, karar alma süreçlerine dahil etme gibi yönetim yaklaşımlarının önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Çalışanların kuşak farklılıklarından kaynaklanan çatışmaların giderilmesi için gerekli teşvik edici çalışma ortamının sağlanması açısından günümüzde her örgütün yapması gereken insan kaynakları stratejilerinin kuşaksal farklılıkların dikkate alınarak planlanmasıdır. Yirmi birinci yüzyıl çalışma hayatında başarılı bir insan kaynağı yönetimi, kuşak farklılıklarını anlamak ve buna uygun yönetim ile mümkün görünmektedir. Kendinden önceki kuşaklara kıyasla farklı tutum ve davranışlara sahip olan Z Kuşağı çalışanlarını yönetmek öncelikle bu kuşağın beklentilerini anlamaya çalışmakla mümkündür. Z Kuşağı çalışanların beklentilerini anlamaya çalışma, gelişim gereksinimlerine odaklanma, kendilerini ifade etmelerine izin verme, kendilerinin önemsendiğini hissettirme, liderlik ve koçluk yapma, düzenli geribildirim verme, karar alma süreçlerine dahil etme, inisiyatif almalarını destekleme, prosedürlerden uzak durma, çalışma ortamını Z Kuşağının daha etkili kılacak biçimde güncelleme, yapılan işlerin onların yararına olduğuna ikna etme, mentorluk ve işyeri koçluğu sağlama, kişisel gelişim eğitimlerinden ve yeni nesil öğrenme platformlarından yararlanmaları hem yöneticilere hem de insan kaynağı işlevine yardımcı olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H., Z., ve Ekşili, N., (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 165-182.
- Altunay, C. (2019). *İçsel Pazarlama Uygulamaları, İş Değerleri ve Çalışan Markası Uyumu Arasındaki İlişkiler*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Arel Üniversitesi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. 9. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Süleyman Demirel Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Andrea, B., Gabriella, H. C., ve Timea, J. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
- Aydemir, M. ve Dinç, S. (2015). İş ve Yaşam Dengesi Arayışında Kuşak Farklılıklarının ve Kuşakların İş Değerlerinin Etkisi Üzerine Bir Model Çalışması. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Muğla.
- Bayramoğlu, G., (2018). X ve Y Kuşağının Liderlik Davranışı Açısından Karşılaştırılması. *Ege Akademik Bakış*, 18(1). s. 15-30. doi: 10.21121/eab.2018132202
- Becton, J. B., Walker, H. J., ve Jones-Farmer, A., (2014) Generational Differences In Workplace Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, (44). s. 175-189. doi:10.1111/jasp.12208
- Brown, S., Carter, B., Collins, M., Gallerson, C., Giffin, G., Griffith, R., Johnson, E., ve Richardson, K. (2009). Generation Y in the Workplace. Texas A&M University. Master of Public Service and Administration.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2012). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (22. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157-197.
- Demir, B. ve Sönmez, G. (2021). Generation Z students' expectations from English language instruction. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 17(Special Issue 1), 683-701.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., ve Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İAD İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 186-204.
- Düzgün, A. (2020). Y ve Z Kuşaklarının İş Hayatından Beklentilerinin Karşılaştırılması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 218-241.
- Emecen, S. (2019). Hayatı Anlamlandırmada Kuşaklararası Analiz: Atilla Uras Anadolu Lisesi Örneği. (Doktora Tezi). Yalova: Yalova Üniversitesi.
- Erden Ayhün, S. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.

- Erdoğan, M. (2019). *X-Y-Z Kuşakları ve Siyasal Katılımda Rol Oynayan Faktörler*. (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Ergin, B. (2019). *Kuşak Farklarının İş Değerleri İle İlişkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi.
- Ercömert, Ç. (2018). *Kuşak Teorileri Bağlamında Endüstri Ürünleri Tasarımı Eğitiminin Değişim Dinamikleri ve Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Gabrielova, K. ve Buchko, A. A. (2021). Here Comes Generation Z: Millennials As Managers, *Business Horizons*, 64(4), 489-499. doi:10.1016/j.bushor.2021.02.013.
- Glass, A. (2007). Understanding Generational Differences For Competitive Success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
- Göksel, A. ve Güneş, G. (2017). Kuşaklar Arası Farklaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19(3), 807-828.
- Gürsoy, D., Chib, C., ve Karadağ, E., (2013). Generational Differences In Work Values And Attitudes Among Frontline And Service Contact Employees. *International Journal of Hospitality Management*. (32). s. 40-48.
- Hansen, J. C. ve Leuty, M. E. (2011). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*. 20(1), 34-52. doi:10.1177/1069072711417163
- Hoxha, V. ve Zeqiraj, E. (2020). The Impact of Generation Z in the Intention to Purchase Real Estate in Kosovo. *Emerald Publishing Limited*. 38(1), 1-24. doi: 10.1108/PM-12-2018-0060
- <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-generation-z-and-its-implications-for-companies>.
- İlhan, D. Ü. (2019). *Kuşaklar Arası Çalışma Değerleri Algısı ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Kaleli, B. (2019). *Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Değerleri İlişkisinin Kuşaklar Kapsamında Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Kaplan, A. ve Haenlain, M. (2020). Rulers of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Artificial Intelligence. *Indiana University Kelley School of Business*. 63, 37-50. doi: 10.1016/j.bushor.2019.09.003
- Karaçetin, M. ve Akbaş, L. (2019). Yönetimin Yeni Yüzü: Z kuşağı Yönetim Tarzı Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Uluslar Arası Araştırma Dergisi*. 7. s. 239-255.
- Karadoğan, A. (2019). Z Kuşağı ve Öğretmenlik Mesleği. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(2). s. 9-42.
- Karakeçili, V. (2019). *Y ve Z Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi.

- Katırcıoğlu, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Y Kuşaağı Çalışanlara İlişkin Uygulamaların Analizi: Bir Saha Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Kavak, A. (2020). *Z Kuşaağı Çalışanların Çalışma Değerlerinin Belirlenmesine Yönelik Ankara İlinde Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Çankaya Üniversitesi.
- Kazancı, T. D. (2019). *Y Kuşaağı Çalışanlarının İş Değerleri Ve İşten Beklentileri İle Yöneticilerin Bu Kavramları Algısı Arasındaki Farklar (Telekomunikasyon Sektöründe Bir Araştırma)*. (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Keleş, N. H. (2011). Y Kuşaağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3(2). s.129-139.
- Kelgökmen İlic, D. ve Yalçın, B. (2017). Y Jenerasyonun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*. 12(46). S. 136-160.
- Kesgin, G. (2019). *X, Y, Z Kuşaklarının Yaşlılara Yönelik Tutumlarının Değerlendirilmesi; İstanbul İli Kadıköy İlçesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Kırpık, G. ve Aydemir, B. (2017). Y Ve Z Kuşaağı Çalışanlarının İş Tutum Farklılıklarının İncelenmesi: Trc1 (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) Organize Sanayi Bölgelerinin Örneği. *Route Educational and Social Science Journal*. 4(7), . 186-205.
- Kian, T. S. (2012). Generation X and Y and Their Work Motivation. *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship*. Ss. 396-408.
- Kraus, M. (2017). Comparing Generation X and Generation Y on Their Preferred Emotional Leadership Style. *Journal of Applied Leadership and Management*. 5. s.62-75.
- Kumar, K. ve Velmurugan, R. (2018). A Study on the Work Life Balance of Generation Y Information Technology (IT) Employees in Cochin. *International Journal of Engineering & Technology*. 7(3.6), 142-147. doi: 10.14419/ijet.v7i3.6.14958.
- Lanier, K. (2017). 5 Things HR Professionals Need to Know About Generation Z. *Strategic HR Review*. 16(6), 288-290. doi: 10.1108/SHR-08-2017-0051.
- Lub, X. D., Bijvank, M. N., Bal, P. M., ve Blomme, R. (2011). Different or Alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 24(4), 553-573. doi: 10.1108/09596111211226824.
- Lyons, S. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*. (PhD. Thesis). Ottawa: Carleton University.
- Mencl, J. ve Lester, S. W. (2014). More Alike Than Different What Generations Value And How The Values Affect Employee Workplace Perceptions. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 257-272. doi: 0.1177/1548051814529825.
- Misican, Ö. D. ve Bedir, E.(2017). Değişimin Ortaya Çıkardığı Yeni Kuşaağın Değişen Kariyer Algısı: Bilişim Sektörü Uygulaması. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 8(1), 118-137.



- Mücevher, M. H. (2015). *X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik ve Etkileşim Algıları: SDÜ Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Ok, H. (2019). *Kuşakların Çalışma Tutum ve Alışkanlıkları: Denizli İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Olçum, G. (2021). *X, Y Ve Z Kuşaklarının İş Değerlerinin İncelenmesi: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Oral, A. G. (2013). *Çalışma Hayatında Kuşaklar ve Çatışmalar*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Özer, S. P., Eriş, E.D., ve Özmen, T. N. Ö. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-142.
- Özgür, E. (2011). *The Intervening Role Of Work Values Between The Personal Values And Work Engagement (Cross-Cultural Research: Abkhazia - Turkey)*. (PhD Thesis). İstanbul: Marmara University.
- Pryce, J. (2014). Work Values: A Formidable Domain Within the Context of People's Lives. *Transvaluation and Globalization Special Issue*. 13(2), 20-35
- Roebuck, B. D., Smith, D.N., ve Haddaoui, E. T. (2013). Cross-Generational Perspectives on Work-Life Balance and its Impact on Women's Opportunities for Leadership in the Workplace. *Advancing Women in Leadership*. (33), 52-62.
- Sajjadi, A., Sun, B. C., ve Castillo, L. C. F. A. (2012). Generational Differences In Work Attitudes. A Comparative Analysis Of Generation Y And Preceding Generations From Companies in Sweden. *Jönköping International Business School*. Jönköping: Jönköping Üniversitesi.
- Salepçioğlu, A. ve Açikkol, F. (2019). Organizasyonlarda Y Kuşağı'nın Davranış, Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi-Perakende Sektöründe Bir Araştırma. *Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyumu*. İstanbul.
- Sandeen, C. (2008). Boomers, Xers, and Millennials: Who are They and What Do They Really Want from Continuing Higher Education? *Continuing Higher Education Review*. 72, 11-31.
- Scholz, C., (2019). *Generation Z in Europe: Inputs, Insights and Implications Changing Context of Managing People*. Bingley: Emerald Publishing.
- Smola, K. W. ve Sutton, C. D. (2002), Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium, *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. doi: 10.1002/job.147.
- Sobayeni, C. N. (2015). *Work ethics and work values: A generational perspective*. (Yüksek Lisans Tezi). Bloemfontein: Central University of Technology, Free State.
- Şahbaz, E. (2019). *Çalışma Yaşamında Y Ve Z Kuşağının Liderlik Tipi Algılarının Karşılaştırılması: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Şenbir, H. (2004). *Z Son İnsan Mı?* İstanbul: Okuyan Us Yayınları.

- Şenturan, Ş., Köse, A. Dertli, M., Satenik, B., ve Şentürk, N. (2016). X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme. *Business and Economics Research Journal*, 7(3), 171-182. doi: 10.20409/berj.2016321815.
- Taş, Y. H. ve Kaçar, S. (2019). X,Y,Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 643-675. doi: 10.26466/opus.554751.
- Taş, Y. H., Demirdöğmez, M., ve Küçüköğlü, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7, 1033-1048. doi: 10.26466/opus.370345.
- Tekin, H. H. (2006). Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*. 3(13), 101-116.
- Terzi, E. ve Boylu, Y. (2019). Türkiye ve Dünya’da Tersine Mentorluk: Kuşaklar Bazında Farklılaşan İş Değerleri ve Gençlerin İşten Ayrılma Niyeti Açısından Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 11(4), 3283-3322. doi: 10.20491/isarder.2019.810.
- Thiruchanuru, S. ve Sailele, K. (2018). Capturing the Nature of Generations at Workplace. *International Journal of Advance Research and Development*. 2(11). s. 95-106.
- Tokmak, M. (2016). Sözlü Tarih ve Derinlemesine Görüşme. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (3), 83-98.
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Research and Training Center on Community Living. [https://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf) adresinden erişildi.
- Tuncer, C. M. (2019). *Kuşaklararası Tüketim İlişkilerine Sosyoekonomik Bir Bakış*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Maltepe Üniversitesi.
- Turgut, T. ve Tevrüz, S. (2003). Çalışma Amaçları, Meslekler ve Çalışma Ayrılan Zaman. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 57-80.
- Tüfekçi, Ş. (2019). *İçsel ve Dışsal Motivasyon İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşakları Açısından İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Okan Üniversitesi.
- Türkay, O. ve Akgöz, E. (2016). Yaşam Değerleri İle İş Değerleri Arasındaki Etkileşim: Otel Çalışanları Örneği. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(14), 147-164.
- Twenge, M. J., Campbell, M. S., Hoffman, J. B., ve Lance, E. C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*. San Diego State University. 36(5), 1117-1142. doi: 10.1177/0149206309352246.
- Ünal, M. (2016). *Y ve Z Kuşaklarının Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Van Dijk, H. ve Van Engen, M. L. (2011). *How Generations Balance Work and Private Life*. (Master Thesis). Tilburg: University of Tilburg.
- Vila, A. E. (2019). *The Associations Between Employee Networking Behavior, Work Values, Individual Values and Quality of Work Life In Heavy Industry Companies in Turkey*. (PhD Thesis). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.

Yazıcı, S. (2019). *Z Kuşağının İş Yaşamına İlişkin Beklentilerin, İş ve Meslek Tercihlerine İlişkin Algılamaları ile X ve Y Kuşağına Mensup İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Z Kuşağına İlişkin Beklenti ve Algılamaları Üzerine Sağlık Sektöründe Görgül Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yücel, C. ve Karataş, E. (2009). Eğitim Yöneticilerinin Benimsedikleri İş Değerleri. *Ege Eğitim Dergisi*. 2(10), 70-101.

Yüksekbilgili, Z. ve Akduman, G. (2015). Kuşaklara Göre İşkoliklik. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19, 415-440.

Zemke, R., Raines, C., ve Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing The Clash Of Boomers, Gen X'ers, and Gen Y'ers In The Workplace*. New York: AMACOM.

Zorlu, A. (2019). *An Analysis of Organizational Commitment Of Cabin Crew In Different Generation*. (Master Thesis). İstanbul: Yeditepe University.

## EKLER



## EK 1: Etik Kurul Raporu



T.C.  
HİTİT ÜNİVERSİTESİ  
GİRİŞİMSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

Sayı : 2021-78

09/04/2021

Konu: Başvuru Değerlendirme Sonucu

Sayın Doç. Dr. Menekşe ŞAHİN

Etik Kurulumuza yapmış olduğunuz başvurunuzla ilgili kurul kararımız ve ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Bilgilerinize rica ederim.

  
Prof. Dr. Mehmet KUTLU  
Başkan

Başvuru Numarası	2021-40
Sorumlu Araştırmacı	Doç. Dr. Menekşe ŞAHİN
Araştırma Başlığı	Çalışma Hayatında Yeni Kuşaklar ve İş Yaşamına Etkisi Z Kuşağı Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yöneticileri Açısından Değerlendirilmesi
Toplantı Tarihi	05.04.2021
Karar Numarası	2021-63

- Araştırma başvurunuz etik açıdan uygun bulunmuştur.
- Araştırmaya Kurum İzni/İzinleri alındıktan sonra başlanması uygun bulunmuştur.
- Başvurunun, ekte belirtilen düzeltmelerin yapılması halinde tekrar değerlendirilmesine karar verilmiştir.
- Araştırma projesi etik açıdan uygun olmadığından başvurunun reddine karar verilmiştir.

Aslını elden aldım  
Sabiha GAZİNİ  
17.04.2021

