


Araştırma Makalesi / Research Article

YÖNETİCİLERİN Z KUŞAĞINDAN BEKLENTİLERİ VE Z KUŞAĞININ İŞ YAŞAMI BEKLENTİLERİ*

Yüksek Lisans Öğrencisi Özlem GÜLEÇ BEKMAN 
Maltepe Üniversitesi, İstanbul, (ozlemgulec@maltepe.edu.tr)

Doç. Dr. Şafak GÜNDÜZ 

Maltepe Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İstanbul, (safakgunduz@maltepe.edu.tr)

ÖZET

Bu çalışmada, Z kuşağının iş yaşamından beklentileri ve yöneticilerin Z kuşağından beklentileri incelenmiştir. Çalışmanın amacı şu an üniversitede olan Z kuşağı bireylerin iş hayatına atılmadan önce neler istediklerini belirlemek, yöneticilerin bu yeni kuşaktan neler beklediğini tespit etmek ve böylece aynı ortamda çalışacak bu iki kuşağın asgari müşterekte buluşabileceği noktaları ortaya koymaktır. Ayrıca gelişen Pandemi koşullarının Z kuşağının iş yaşamından beklentilerine etkisi de irdelenerek çalışmanın günceli yakalaması sağlanmıştır. Literatürde çok sayıda kuşak çalışması mevcuttur. Bu çalışmanın Z kuşağının yalnızca iş yaşamı ve yöneticiden beklendiklerini ve yine yöneticilerin bu kuşaktan beklendiklerini ortaya koyan kuşaklararası spesifik bir çalışma olması farklılığını ve önemini ortaya koymaktadır. Araştırmada Pandemi koşulları nedeniyle sınırlı sayıda kişiden mülakat aracılığıyla veri elde edilmiştir. Bu veriler ışığında Z kuşağının çalışmak denince ne anladığı, gelecekteki iş yaşamından ve yöneticilerinden beklentileri ve Pandemi koşullarının iş yaşamı beklentilerine etkisi, yöneticilerin ise Z kuşağı kavramı tanımı ve beklentileri, iş yaşamında neleri değiştireceklerini düşündükleri ve bu kuşağın beklentilerini karşılama potansiyellerine olan inançları ortaya konulmuştur. Bu çalışma ile iş yaşamında karşı karşıya gelmek üzere olan yeni kuşak ile mevcut yöneticilerin birbirlerine uyumlanma ihtiyaçlarının olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklar, Z Kuşağı, İş Yaşamı, Yönetici.

THE EXPECTATIONS OF MANAGERS FROM GENERATION Z AND GENERATION Z'S EXPECTATIONS FROM BUSINESS LIFE

ABSTRACT

In this study, the expectations of generation Z from the business life and the expectations of the managers from generation Z were examined. The aim of the study is to determine what generation Z individuals, who are currently at university, want before they enter business life, to determine what managers expect from this new generation, and thus to reveal the points where these two generations, who will work in the same environment, can meet in minimum common. In addition, the effect of the developing Pandemic conditions on the expectations of the Z generation from business life was also examined to make the study up-to-date. There are many generational studies in the literature. This intergenerational study's

* Bu çalışma Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Özlem Güleç Bekman'ın 2021 yılında gerçekleştirdiği Danışmanlığım Doç. Dr. Şafak Gündüz'ün üstlendiği yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

being specific that reveals what generation Z expects only from business life and managers, and what managers expect from this generation, reveals the difference and importance of the study. In the study, data were obtained from a limited number of people by interviews due to Pandemic conditions. In the light of these data, what generation Z understands from work, their expectations from their future business life and their managers and the effect of Pandemic conditions on their business life expectations, how managers define generation Z, their expectations from this generation, what they think they will change in business life, and their belief in their potential to meet the expectations of this generation has been revealed. With this study, it has been seen that the new generation, which is about to come across in business life, and the existing managers need to adapt to each other.

Keywords: Generations, Generation Z, Business Life, Manager.

1. Giriş

İnsanlık tarihini incelediğimizde her dönemin kendine özgü yaşamsal sorunları ve bununla başa çıkma yöntemlerini görmekteyiz. Dünya düzeninin değişmekte ve gelişmekte olduğu her dönemde farklı yaşamsal boyutlar insanların da değişmesine yol açmıştır. İnsanların yaşadıkları dönemlere uyum sağlaması ve bu yaşananlardan kendilerine kattıkları özellikler bir sonraki gelişmeye direnç göstermelerine neden olabilmektedir. Hâlbuki çok hızlı değişen dünya düzeninde yeni gelişmelere kolay adapte olabilen, daha dinamik bir toplum da söz konusudur. Bu durum kuşaklar kavramını ve kuşaklar arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmaktadır.

Günümüzün kuşkusuz ki gelişmekte olan en önemli konusu teknolojidir. Hızla gelişen teknoloji, kuşaklar arası farklılıkların daha fazla gözlemlenir olmasına yol açmaktadır. Bu nedenle işletmeler ve yöneticiler, yenedünya düzenine ayak uydurmak ve yeni kuşakların isteklerini öğrenmek durumundadırlar. Günümüz iş hayatında X ve Y kuşağı aktif rol oynamaktadır (Clark, 2017:379), ancak mezun olacak üniversite öğrencileri ile iş hayatı ve yöneticiler Z kuşağı ile tanışacaktır.

Farklı kuşakların farklı bakış açılarının olduğu bilinen bir gerçektir. Bir kısmı üniversitede olan ve iş hayatında yavaş yavaş yerini almakta olan Z kuşağının hızlı değişen dünyada bir önceki kuşaktan farklılaşan beklentilerinin olması da doğaldır. İşletme disiplininin odaklandığı alanlardan olan çalışan beklentileri de Z kuşağının iş yaşamında yer edinmesiyle yeni bir boyut kazanacaktır. Kendinden öncesi X ve Y kuşakları ile bir arada çalışmak durumunda kalacak olan Z kuşağını motive eden unsurların neler olduğuna ilişkin çok sayıda çalışma mevcut değildir. Oysa sosyal sermaye olan insan unsurunun iş yaşamındaki motivasyonu, yönetimin üzerinde durması gereken konular arasındadır. Bu noktada Z kuşağının iş yaşamından neler beklediği, daha önceki kuşak mensubu olan yöneticilerinin Z kuşağından neler beklediği önemsenmesi gereken bir konudur. Bu beklentileri belirleyebilmek iş yaşamında bir arada boy göstermek durumunda olan bireyleri uyumlu hale getirmek için son derece önemlidir.

Bu çalışma iş hayatına yeni giriş yapacak olan Z kuşağının iş hayatından beklentilerini ve hâlihazırda X ve Y kuşağı olan yöneticilerin bu yeni kuşaktan neler beklediği sorularına yanıt bulmak amacı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı, şu an üniversitede olan Z kuşağı bireylerin iş hayatına atılmadan öne neler istediklerini belirlemek, yöneticilerin bu yeni kuşaktan neler beklediğini tespit etmek ve böylece aynı ortamda çalışacak bu iki kuşağın asgari müşterekte buluşabileceği noktaları ortaya koymaktır. Ayrıca gelişen Pandemi koşullarının Z

kuşağının iş yaşamından beklentilerine etkisi de irdelenerek çalışmanın günceli yakalaması sağlanmıştır.

Literatürde çok sayıda kuşak çalışması mevcuttur. Ancak Z kuşağını yalnızca iş yaşamı ve yöneticiden bekledikleri konusunda ele alan ve yine yöneticilerin bu kuşaktan beklediklerini ortaya koyan spesifik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın farklılığı ve önemi teoride literatürdeki bu boşluğu gidermesinde ortaya çıkmaktadır. Pratikte ise yöneticilere iş hayatına atılacak Z kuşağı bireylerinin kendilerinden ve iş yaşamından beklentilerini görerek bu doğrultuda stratejiler geliştirmelerine yardımcı olacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kuşak Kavramı

İnsanlığın varlığından itibaren yaşanan olaylar toplumların ortaya koyduğu davranışları etkilemiştir. Benzer olaylara maruz kalmış ve benzer yıllarda yaşamış olmanın getirdiği benzer özellikler ve tepkiler ortaya çıkmıştır. Bu durum, yapılan çalışmalarda kuşak kavramı ile ilgili sosyoloji, psikoloji, tarih, işletme gibi çeşitli disiplinlerde (Adıgüzel vd., 2014:165) değişik tanımlamalar yapılmasına sebep olmuştur. Comte (1974), insanın yaşamı bakımından ileriye gitmek ve gelişebilmek için bir kuşağın kendisinden sonraki kuşağa yaşanmışlıklarını ve öğrendiklerini aktarmasının mümkün olduğunu, kuşakların değişimlerinin belirli bir zaman içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu belirtmektedir. Mannheim (1998), kuşaklar konusunda ayrıntılı ve sistemli bir araştırma yaparak kuşakları benzer alışkanlıklara, aynı kültürlere sahip kişilerin bu ortaklıkları paylaştıkları topluluk olarak tanımlamıştır. Gerçekten de her kuşak benzer davranış kalıplarına sahip biçimde diğer kuşaklardan ayrışır (Chen, 2010).

Baba ile oğul arasındaki yaş farkı gibi tanımlamalar da yapılabilmektedir. Kuşakları sadece doğum yıllarına göre bölümlendirmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Türk Dil Kurumu'na (2020) göre kuşak; “yirmi beş-otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, jenerasyon” olarak tanımlandığı gibi felsefi açıdan da “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü kişiler topluluğu” olarak tanımlanmıştır. Ancak kuşaklar üzerine yapılan araştırmaların sonucuna bakıldığında Türk Dil Kurumu'nun belirttiği gibi 25-30 yıllık yaş kümelerine göre değil de yaklaşık 10 yıllık bir yaş farkı ile de farklı kuşaklar gözlemlenmektedir. Bunun başlıca sebebi olarak eski zamanlara göre dünyanın teknolojinin de verdiği katkı ile çok daha hızlı gelişmesi gösterilebilir.

Kuşakların yaşamı algılama tarzları farklıdır, her birinin kendine has karakteristik özellikleri, değerleri, güçlü ve zayıf yönleri vardır. Bu sebeple kuşakları yalnızca doğdukları zaman ölçeğinde gruplandırmak doğru değildir. Kuşakları oluşturan topluluğun duygu ve düşünceleri, hissettikleri, deneyimlerinden elde ettikleri tecrübeleri de gruplandırmaları için kullanılmaktadır (Zemke & Filipczak, 2013:4).

Kuşakların yıllara göre sınıflandırılması konusunda coğrafi özelliklere göre de farklı görüşler mevcuttur (Hole vd., 2010:91). Dünyada adından bahsedilen beş kuşağın farklı isimlendirmeleri olduğu gibi, yeni yapılan araştırmalara göre Alfa (α) kuşağı da bu listeye girmiştir. Yıllara göre kuşak sınıflandırılması bu çalışmada Tablo 1'deki şekliyle kabul edilmiştir. Çalışmada Z kuşağının çalışacağı yöneticilerin X ve Y kuşağı mensupları olması

düşünüldüğünden yalnızca X, Y ve Z kuşakları ayrıntılı biçimde, özellikle iş yaşamı tutumlarına ilişkin olarak açıklanmaktadır.

Tablo 1: Kuşakların Sınıflandırılması

Sessiz Kuşak (Gelenekseller)	1925 - 1946
Bebek Patlama Kuşağı (Baby Boomers)	1946 - 1965
X Kuşağı	1965 - 1983
Y Kuşağı	1983 - 1998
Z Kuşağı	1998 - 2012
Alfa Kuşağı (α)	2012 ve sonrası

Kaynak: Başgöze, P. & Nalan, B. (2015). Eko otellerden hizmet satın alınmasında kuşaklar arası farklılaşmalar üzerine bir çalışma. *Sosyoekonomi*, 23(24), 123; Hole, D., Zhong, L. & Schwartz, J. (2010). Talking about whose generation? Why Western generational models can't account for a global workforce. *Deloitte Reviev*, (6), 84-97; Mücevher, M. H. (2015). X ve Y Kuşağının birbirlerine karşı özellik ve etkileşim algıları: SDÜ örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

X Kuşağı: Ülkemizde geçiş dönemi çocukları olarak da bilinmektedirler. Bunun nedeni; doğup büyüdüğü bu yıllarda dünyada önemli değişimlerin ve dönüşümlerin yaşanmaya başlanmasıdır. Bu kuşak, değişen dünya dinamiklerinin yüzlerine acımasızca çarptığı bir dönemin bireyleridir. Böylelikle kanaatkâr, idealist ve sadık bireyler olarak yetişmişlerdir (Senbir, 2004:17).

65'li yıllardan 79'lu yıllara gelene kadar Türkiye'de oldukça çarpıcı değişim ve dönüşümler yaşanarak eğitim, sağlık ve nüfus konularında oldukça gelişmeler görüldüğünden X kuşağı bireylerinin hayat standartlarında olumlu değişimlerin olduğu görülmektedir. Bu değişim ve gelişmeler X kuşağının davranışlarına da yansımış, sosyal yaşama önem vermeye başlamışlardır. Toplumsal olaylara oldukça duyarlıdırlar. Bu durum Türkiye'de yaşanan sağ-sol çatışmalarının içinde yer almalarından kaynaklanmaktadır. Dünya ise bu dönemde petrol krizi ve ekonomik kriz yaşamıştır.

X kuşağı bireyleri oldukça kendine inanan, sorunlarını bizzat çözümleyen, sabırla işlerini sonuna kadar yürüten bireylerdir (Tulgan, 2009:45). Girişken, bağımsız, bilgi ve teknoloji ile uyumludurlar (Jianrui, 2011:53). Teknolojinin insanın evine ilk ulaştığı zamanların kuşağı olan X Kuşağı bireyleri ilk kişisel bilgisayarların da sahipleridir. Günümüzün teknoloji alışkanlıklarının alt yapısının da bu kuşak tarafından oluşturulduğu bilinmektedir. Bu kuşak bireyleri lider pozisyonuna geldiğinde bilgi ve iletişim teknolojileri oldukça gelişmiş olduğundan bu gelişmeler kuşaklar üzerinde sağlam değişimlere neden olmuştur (Altın, 2010:14).

X kuşağı bireyleri risk almak yerine kamu personeli olmayı tercih eden, uzun yıllar aynı işte çalışarak emekli olan bireylerdir. Özel sektörü gelecekle açısından güvensiz görmüşlerdir. Sade bir hayat ve iş ortamını benimseyen X kuşağı bireyleri, stresten uzak, keyif veren ama yaşamları için gerekli olanları da kazanma fırsatı sunan işleri tercih etmişlerdir. Yenidünya düzenine ayak uydurma çabaları bu kuşak bireylerinde “yetişememek” hissiyatı yarattığından kendilerini dışlanmış hissetmişlerdir (Dias, 2003:80).

Y Kuşağı: Milenyum kuşağı olarak da adlandırılan, kimilerine göre İngilizce gençlik (youth) kelimesinden geldiği, kimilerine göre ise sürekli sorguladıkları için İngilizce “Niçin” anlamına gelen “Why” kelimesinin ifadesi ile adlandırılan Y kuşağı, teknolojiye doğan ilk çocuklardır. Dijital olan her şeye kolayca adapte olan bu nesil, yeniliklere oldukça açık, hızlı veri elde eden, pratik, gelecek planları yapmayan, anı yaşayan bireylerdir. Dostlukları genellikle sanal ortamlarda kurulur ve farklı kültürlere hızlı adapte olurlar. Bunların yanı sıra çabuk sıkılan ve oldukça hızlı yaşamayı seven bir nesildir. Aile kavramını, kendilerinden önceki nesiller gibi tanımlamazlar. Geleneksel değerler onlar için çok önemli kavramlar değildir. Kendine güvenen, hızlı sonuca ulaşmak için pratik çözümler üreten, girişimci, bürokrasiden hoşlanmayan ve hızlı tüketen bireylerdir (Altuntuğ, 2012:203).

Türkiye’de, “80 Sonrası Kuşak” olarak adlandırılan bu kuşağın bireyleri, X kuşağına göre daha iyi ekonomik koşullarda yaşamış ve daha az savaş ve terör olaylarına şahit olmuştur. Dijital dünyanın gelişmesinin canlı şahidi olmuş ve hatta gelişmesine katkı vermiş, her yeniliğe adapte olmuş bu nesil, zamanla sosyal medya, akıllı telefonlar ve tabletler konusunda da kendini geliştirmiştir (Altuntuğ, 2012:203).

1980-1994 yılları arasında doğan bu kuşağın bireyleri önümüzdeki 30 yıl içerisinde çalışan nüfusun yarısını oluşturacaktır. Y kuşağı kendisinden önceki kuşaklardan farklı biçimde dünyadaki yaşlılarıyla benzer özellikleri gösteren bir kuşaktır (Muslu, 2017:12).

Y kuşağı sevdiği işi yaptığı sürece mutludur ve para kazanacaktır. Bu nedenle bu dengeyi bulmaları son derece önemlidir. Ebeveynlerinin düşündüğü gibi hazırcı bir kuşak değil, üretmeyi seven yaratıcı bir kuşağın mensuplarıdır. Zamanını boş yere harcamak yerine deneyimlemeyi seven, korkmayan, sürekli yenilik arayan başarı odaklı bir nesildir. Bu kuşağın çoğunluğu bir üniversite diplomasına sahiptir. Günümüzde kendilerine uygun pozisyonlarda genellikle X kuşağı ile birlikte çalışmaktadırlar. İstedikleri işi yapma konusunda özgür olmak isterler. Y kuşağı bireyleri tüketici toplumuna doğmuştur; onları ileriye götürecek tek şeyin para ve kariyer olduğunu çok iyi bilirler. Ancak ast üst ilişkisine çok sıcak bakmadıkları için kendilerini özgür hissedecekleri işleri seçerek mutlu oldukları bu işlerde başarıyı yakalayacaklardır (Bayraktar, 2016).

Kendilerinin çok başarılı olduğu alanlarda kendilerinden önceki kuşakları eğitmek ve bunun karşılığında onlarda olan farklı birikimleri öğrenmeyi önemserler (Gani, 2016). Ancak günümüzde teknoloji kullanımının çok fazla olduğu gerçeği göz önüne alındığında, özellikle sosyal medya (Facebook, Snapchat, Instagram gibi) platformlarında yapılan paylaşımların beğenilme arzusu zamanla narsist bireylere dönüşmelerine neden olabilir. Hareketli, yenilikçi, özgürlüğüne düşkün, soru soran, girişimci, sosyal, tutumlu, özgüveni yüksek kişilerdir (Bayraktar, 2016).

Y kuşağı fark yaratmayı da fark edilmeyi de önemser. Çalıştıkları ortamlarda her anlamda esneklik beklerler. Çalışma saati, giyim tarzı, çalışma şekilleri farklılık gösteren ve bu konularda esneklik arayan Y kuşağı bireylerini takdir ederek iletişim kurma ve işbirliği sağlamak mümkündür. Yapılan araştırmalara bakıldığında Y kuşağının iş tutumu ve doyumunun, örgüte bağlanma düzeyini düşük olduğu görülür. Sabırsız ve hayattan zevk alarak yaşamının peşinde olan Y kuşağı bireyleri, iş yaşamlarını ikinci planla atmaktan çekinmezler (Muslu, 2017:12).

Z Kuşağı: Francis Fukuyama'nın "Tarihin Sonu ve Son İnsan" adlı eserinin ana teması olan kuşaktır. Fukuyama'ya göre Z kuşağı tarihin son insanlarıdır. Z Kuşağı aynı yemekleri yemekten, aynı tarz müzik dinlemekten, benzer moda anlayışına sahip olmaktan, emojilerle ve aralarında kullandıkları dille konuşmaktan hoşlanan bir kuşak olduğundan dünyanın ilk küresel kuşağı unvanına sahip olmuşlardır (Puiu, 2017:62).

Merak uyandıran bu kuşak tam olarak teknolojinin içine doğan ve kısa sürede teknoloji ile adaptasyonu kurmuş dijital devrimcilerdir. Irak/Afganistan savaşı, Wikileaks olayı, Arap Baharı ve Türkiye'de Gezi Parkı başta olmak üzere sosyal medya üzerinden örgütlenen sosyal girişimlere şahit olmuşlardır.

Z kuşağının yaşam tarzı ve tutumu dikkate alındığında şaşırtıcı olsa da muhafazakâr, risk almayı seven, şiddete yakın olmayan, inanç ve geleneksel değerleri önemseyen, kendine oldukça güvenen ve iyimser bireyler olduklarını söylemek mümkündür. Bu kuşak teknoloji doyumunu, küresel ilişkiler ve eğitim konuları açısından dünyanın bu zamana kadar gördüğü en donanımlı kuşaktır. Türkiye'de siyasetin öznesi haline gelmiş (Duman, 2021) Z kuşağını diğer kuşaklardan ayrılan en önemli özelliklerinden biri de değişimin çok hızlı olduğu ve derin kırılmalarla sirayet ettiği dönemlere tanıklık etmeleri ve daha doğmadan kişilikleri hakkında öngörü yapılabilen kuşaktır. Sosyal ve kültürel değerlerine göre Z kuşağını tanımlarken fiziksel olarak yalnız, sanal olarak aşırı sosyal olarak tanımlanabilir (Kaplan & Çarıkçı, 2018:25).

Sosyal medyanın, android telefonların, sosyal paylaşımların ve bulut sisteminin içine doğmuş bu kuşak, teknolojiyle son derece iç içe yaşamaktadır. Doğdukları andan itibaren elektronik bir dünyaya gözlerini açtıklarından, göz, kulak ve el motor becerileri en güçlü ve en gelişmiş kuşak oldukları söylenir. Ancak sabırsızlık eğilimi oldukça yüksek olan bu kuşak bireylerinin dikkat süreleri de oldukça kısa olduğundan sıkılmaları da bir o kadar çabuk olmaktadır (Berkup, 2014:219; Kavalcı & Ünal, 2016:1033; Türk, 2017).

Bu jenerasyonun coğrafi sınırlarının olmayacağı, batılı yaşlılarıyla daha bütünleşmiş hale gelecekleri ve kompleksi bireyler olmayacakları tahmin edilmektedir. Önceki jenerasyonlara göre daha yüksek gelire sahip olacakları, erkeklerden daha fazla kazanacak kadınların ortaya çıkacağı, kadın ve erkeğin sosyal rollerinin değişiklik göstereceği, bireyselciliklerinin baskın olacağı ve bağımsızlık düşkünlükleri sebebiyle yalnız yaşamların artacağı bu jenerasyona ilişkin kehanetler içinde yer almaktadır. Ayrıca yaratıcılık ve yenilikten oldukça haz duyan bu jenerasyonun marka sadakatlerinin düşük seviyede olacağı da bugünden öngörülmektedir (Türk, 2017).

Z kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak kadınların iş hayatına daha fazla katıldığı dönemlerde büyüdüklerinden eğitim hayatları çok daha küçük yaşlarda başlamış, çekirdek aile yapısında büyümüş, çoğunlukla fazla kardeşi olmamış, ebeveynleri tarafından korunup kollanmış ve gelecek planları yapılmış bir nesildir (Howe & Strauss, 1991:40; Tulgan, 2013:45). Ebeveynlerinin sıkı markajında ve yönlendirmeleriyle iyi eğitimler almış, gerektiğinde özel derse gitmiş, kendini ifade etmeyi ve kendine güvenmeyi erken yaşta öğrenmiş bu nesil, kuşkusuz ki ilerideki çalışma hayatlarında yöneticilerinden de sürekli geri bildirim almayı bekleyecek ve mentorluk desteği görebileceği yöneticilerle çalışmayı tercih edecektir (Schawbel, 2016).

Z kuşağı kendi kendini eğitebilen, bilgiye nasıl ulaşacağını bilen, oldun ve özgüvenli bir kuşaktır. Aytaç (2015)'in araştırmasına göre bu kuşağın; %33'ü dersleri on-line izliyor, %20'si

kitap okumak için tablet kullanıyor, %52'si ödev araştırmaları için Youtube ve sosyal medyayı kullanıyor, %76'sı çalışacakları tam zamanlı işin hobilerinden olmasını istiyor, %70'i kendi işini kurmak istiyor, %41'i bilgisayar başında 3 saatten fazla zaman harcıyor, %76'sı insanın dünyaya etkisini inceliyor, 16-19 yaş arası Z kuşağı bireylerinin %26'sı gönüllülük yapıyor, hemen hemen hepsi dünyada bir fark yaratmak istiyor. Ancak burada önemli bir nokta Z kuşağı bireylerinin dikkat süresinin yalnızca ortalama 8 saniye olmasıdır.

İşverenler ve ebeveynler, bu kuşağın taleplerini karşılamak istiyorlarsa, bu bireylerin kendi çıkarlarına göre bir kariyer seçeceği gerçeğiyle yüzleşmek zorundadırlar. Bu kuşak içsel motivasyonla hareket edecek ve asıl hedefleri dünyayı etkilemek olacaktır. Buna rağmen bir kısmı işsizlik konusunda endişeli durumdadır ve bu endişeye odaklanırlarsa kendilerini geliştirmek ve yeteneklerini keşfetmek konusunda sorun yaşayabilirler (Ernst & Young, 2020).

2.2. Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri

Z kuşağı şimdi çoğunlukla stajyer olarak iş hayatına girmeye başlamıştır. Türkiye'de Z kuşağı sınıflandırmasına girenlerin sayısı 18 milyon civarındadır. Bu nedenle bu denli genç nüfusa sahip ülkemizde Z kuşağını anlamak, onların taleplerini ve ihtiyaçlarını belirlemek kritik önem taşımaktadır.

Bugüne kadar yürütölen araştırmalar bu neslin sabırsız, sebat etmeyen, sadakat duygusu gelişmemiş ve kolay iletişim kuramadıklarını ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmaların sonuçları ne olursa olsun, tüm örgütlerin geleceğın çalışanları ve müşterisi olacak Z kuşağının beklentilerini anlamaları gerekmektedir. Fransa'da BNP Paribas (2020)'nin The Boson Project adıyla yaptığı bir araştırmada 15-20 yaşları arasındaki 3200 Fransız gencin, şirketlerden ve çalışma hayatından söz ederken "çok zor", "çok karışık", "sıkıcı", "acımasız" algıları ön plana çıkmıştır. 100 gençten 36'sı "şirket demek stres demek" diye bir ifade de bulunmuştur. Her ne kadar sadece Fransız gençlerle yapılmış bir araştırma olsa da küreselleşmenin ve yeni teknolojilerin birbirine çok yaklaştırdığı dünya gençliğı hakkında fikir vermektedir. Z Kuşağı sürekli olarak bağlantılı, iletişim ve etkileşim içinde oldukları bir eko-sistem dünyasında yaşadığı için, yaklaşık %40'ı başarının iyi bir network ile mümkün olabileceğine inanmaktadır. Her şeyin hızla eskidiğı ve yenilediğı bir dünyada büyüdükleri için bilginin de çabuk eskieceğini düşünmekte; bu nedenle bilgilerini ve kendilerini sürekli güncellemeleri gerektiğine inanmaktadırlar.

Z kuşağı iş hayatında, belirli bir işte ya da sektörde devamlı kalmak istememektedir. Hızlı teknoloji ve kolay erişebilir bilginin gölgesinde yetişen bu kuşak her yaptıkları işte aceleci davranmaktadır. Her şeyi, her yerde ve hemen istemektedirler. Bu kuşak zihinlerinde merak uyandıran her şeyi saniyeler içinde indirmeye ve kullanmaya alışmışlardır. Bir önceki Y kuşağına kıyasla sabrı öğrenmeleri daha uzun sürecektir. Yeniliğe ve değışime olan merakları nedeniyle "ben" odaklı yaşamaları, sadakat duygularının düşük olabileceğine işaret eder. Bu kadar sabırsız ve her şeyden çabuk sıkılan bir kuşağı elde tutabilmek bir hayli zor olacaktır. Eski kuşaklara göre her istediklerine bu denli kolay erişebildikleri için sahip olduklarında değer vermeyi de henüz bilmemektedirler. Bu kuşak iş hayatıyla özel hayatı arasındaki dengeyi Y kuşağına kıyasla daha iyi korumak arzusundadır. Bu kuşak çok yoğun çalışmaya rağmen eğlenmekten vazgeçmek istemeyecektir. Z kuşağının olumsuz olarak algılanan bu özelliklerine olumlu biçimde yaklaşıması durumunda iş ortamına pozitif katkı sağlayabilmeleri mümkün olacaktır (Başar, 2017).

Birçok sektör yöneticisi Z kuşağı sayısının iş hayatında giderek artması ile iş ortamlarında daha çok ekranın olacağını, kâğıdın, bürokrasilerin oldukça azalıp, esnek çalışma modellerinin çoğalacağı, çok fazla yeni görevin ortaya çıkacağını, farklı kültür, cinsiyet ve inançta rengârenk insanların çalışacağını belirtiyorlar. Dünyanın önde gelen işletmeleri bu anlayışla hareket ederek ofis ortamlarını bu çerçevede yeniden dizayn etmeye başlamışlardır. Çalışanlarının ofiste rahat hissedebilecekleri ortamlar, sosyalleşebilecekleri eğlenceli aktiviteler düzenlemeye çalışmaktadırlar. Hiyerarşiye eski kuşaklara göre daha mesafeli duruyor olmaları da demokratik yönetim tarzlarının yükselmesini beraberinde getirdiğinden farklı olmanın tuhaf görülmediği, aksine kutlandığı bir iş hayatı ortaya çıkacaktır. Böylelikle iyi ve özgün fikirler de hiyerarşik yapının içerisinde yok olup gitmemiş olacaktır (Başar, 2017).

İş yaşamından beklenti dendiğinde, her bireyin çalıştığı iş yerinin sunduğu imkânlar kastedilmektedir. Bu beklentiler iş ortamından beklenenler, iş arkadaşlarından beklenenler, yönetiminden beklenenler ve kariyer olanağı beklentileridir. Z kuşağı bireyinin iş yaşamından beklentisine ilişkin olarak düşüneneğimiz bir diğer husus da kuşkusuz ki teknolojiyi içine doğan bu neslin, teknolojiyi nasıl kullanacağını, neleri değiştireceği ve geliştireceği sorusudur. Elbette iş yaşantısında da teknolojiyi kullanmak isteyecek olan Z kuşağı, kendisine sunulan teknolojik imkânlar ile çalıştığı iş için en verimli sonuçları verecektir (Mitchell, 2008:665). Teknolojinin bu denli gelişmiş olduğu bu zaman diliminde, kendilerinden önceki kuşakların karakterleri, iş değerleri, teknoloji bilgileri belirlenmiş durumdayken, Z kuşağı iş yaşamında oldukça yeni olduğundan ve yeterince akademik araştırma yapılmadığından bu betimlemeler henüz tamamlanmış değildir. Ancak beklentileri üzerine araştırmalar yapmak mümkün olmaktadır.

Z Kuşağı bireylerinin iş hayatından beklentilerini sorgularken iş ortamından neler bekledikleri de merak edilen bir sorudur. Örneğin bu bireylerin ofis ortamında mı yoksa evden çalışmalarının mı daha verimli olacağı sorusu akla gelmektedir (Arar & Yüksel, 2015:197). Z kuşağı ofis ortamında çalışmayı tercih ederse bu ortamın olabildiğince sade olmasını, yapacağı işin de net bir şekilde tanımının yapılmasını, yapacağı işi anlamayı isteyecektir (Muller, 2018). Kendisine anlamsız gelen bir işi yapmak istemeyecek ve bu durum motivasyonunu kötü etkileyecektir (Bencsik & Machova, 2016).

2016 yılında yapılan bir araştırmada X, Y ve Z kuşağı bireylerinin iş hayatına dair düşünceleri ve kişisel özelliklerinin karşılaştırması yapılmış ve farklılıklar tespit edilmiştir. Buna farklılıklar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Z kuşağı bireylerinin tüm kuşaklara oranla esnek çalışma koşullarını en fazla isteyen kuşak olacağı açıktır. E-posta gönderip yanıt bekleme gibi bir dertleri olmayıp, sürekli iletişimde olup ve çevrimiçi çalışacaklarından bu durumun onlara esnek çalışma şartlarını sunması da olağan olacaktır (Looper, 2011). Micoleta (2022)’ya göre de Z kuşağı çalışanları iş ilişkilerini hiyerarşiye göre değil, internet ağlarıyla kuracaklardır.

Tablo 2: X, Y ve Z Kuşağının Kişisel Özellikleri ve İş Hayatına Dair Düşünceleri

	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
İş Etiği	Dengeli	Hevesli	Daha gerçekçi
İş Hakkında Görüşü	İş, bir meydan okumaktır.	İş, farklılık yaratmak için yapılır.	İş, heves ve enerji ile yapılır.
Kişisel Özellikler	-pratik -esnek -bireyselci -yaşam kalitesine odaklı	-siyasal bilince sahip -yüksek beklentili -takım kurucu -farklılıklara karşı anlayışlı -kendine güvenen -meydan okumalara açık	-teknoloji meraklısı -erken olgunlaşmış -şımartılmış -güçlendirilmiş -risk karşıtı -korunan
İş ile İlgili Özellikler	-iş yeri politikalarını sevmeme -iş görene çok bağlı olmama -birden çok görevi aynı anda yapabilme -eşit oranda sorumluluğa sahip olunan iş ortamını sevmeme -proje yapmayı sevmeme -unvanlarından çok iş sorumluluklarına önem verme -performansı çıktıya göre değerlendirme -güç yapılarını sevmeme -otoriteye karşı esnek olma -serbest kıyafetin rahat olduğunu düşünme	-nedenleri bilmek isteme -herkesin önünde övülmek isteme -eğlenceli bir iş yerinden hoşlanma -paranın güdüleyici olmadığını düşünme -anlık sorumluluk isteme -zaman sınırlı küçük hedefler isteme -iş-yaşam dengesinin önemli olduğunu düşünme -bir işletme ile uzun ömürlü bir ilişki istememe -yeteneklerine güvenme	-yaratıcı ve işbirlikçi olma -oldukça zor çevresel, sosyal ve ekonomik zorlukları çözmek zorunda kalma -kendi kendini yönlendirebilme -bilgiyi çok hızlı işleyebilme -daha zeki olma

Kaynak: Çetin, C. & 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.

Z kuşağının iş yaşamından ilk beklentileri arasında ilerleme fırsatı ve ücret geldiği görülmektedir. Bu alanda yapılan önemli çalışmalardan Schawbel (2014)'in araştırmasına göre, Z kuşağını iş yaşamında en çok motive edecek olan üç şeyin; ilerleme fırsatları, daha çok para kazanma ve anlamlı çalışma olduğu görülmüştür. Yapılan bir diğer çalışmada ise Wozniak (2016:103), Z kuşağı bireylerinin iş yaşamından beklentilerini; etkin iş yaşam dengesi, ücret ve yan haklar, ilerleme fırsatları ve kurum içinde söz sahibi olabilmek olarak sıralamıştır. Yine aynı çalışmada işletme tercihi yaparken Z kuşağını motive eden faktörler, kariyer fırsatları ve ücret olarak belirlenmiş, karşılıklı yardımlaşma, saygı ve motive edici iş ortamı ise alt faktörler arasında yer almıştır. İş çeşitliliği, parasal ödüller, anlamlı bir işe katkıda bulunma duygusu ile başarıma duygusu ve takdir edilmenin Z kuşağının iş tatminini belirleyen isteklendirme faktörleri olduğunu belirlemiştir (Bencsik & Machova, 2016; Kirchmayer & Fratriciová, 2018:6019).

Literatürde Z kuşağı ile Y kuşağının liderlik tercihlerinin oldukça uyumlu olacağını gösteren kanıtlar vardır. Z kuşağı, liderliğin olumlu tutum içinde sergilenmesi gerektiğini belirtmektedir. Grow & Yang (2018:10) tarafından yapılan araştırmada Z kuşağı gelecekteki yöneticilerini, adil ve kendinden emin, yumuşak iletişim becerilerine sahip, arkadaş canlısı ve açık fikirli olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca katılımcıların %77'si X kuşağı ya da Baby Boomer kuşaklarını değil, Y kuşağını yöneticileri olarak görmek istemektedir. Y kuşağı güçlendirici ve işbirlikçi lideri tercih ederken Z kuşağı yine benzer şekilde ilham verici lideri tercih etmektedir. Oysaki X kuşağı yönlendirici ve otoriter lider beklentisi içindedir (McCrindle, 2012).

2.3. Z Kuşağı ve Pandemi

COVID-19 virüsü 2019 yılının aralık ayında Çin'in Hubei Eyaleti'nin Wuhan kentinde ortaya çıkmıştır (Zhu vd., 2020:717). Tüm dünyaya çok hızlı yayılan COVID-19 virüsü Dünya Sağlık Örgütü tarafından, 11 Mart 2020 tarihi itibarıyla 114 ülke vatandaşları arasında 118 bin kişinin virüsle enfekte olmasına ve 4 bin 291 kişinin virüs nedeniyle yaşamını yitirmesine neden olduğundan pandemi olarak ilan edilmiştir (World Health Organizations, 2020). Günümüzde hızla insandan insana yayılmaya devam eden COVID-19'un 2020 Ekim ayı itibarıyla yayılım hızının oldukça artması nedeniyle birçok ilde ve iş yerinde mesai saatleri değişmiş ve kurumsal işletmelerde mümkün olduğunca evden çalışma modeline geçilmiştir.

Uluslararası denetim ve danışmanlık şirketi olan Ernst & Young (2020), Pandeminin iş yaşamına etkilerini incelediği "Çalışma Dünyasının Geleceği: COVID-19 ve Yeni Normal" adlı raporunda, çalışanların ofise dönmeye olumsuz baktığını belirtmiştir. Raporla göre anket kapsamında çalışanlara Pandemi sonrasında ofis çalışmalarına geri dönüp dönmek istemedikleri sorulmuştur. Alınan cevaplarda %54'lük kesimin dönmek istemediği görülmüştür. Ancak aynı soruya yönetici olarak çalışanların verdiği cevap %53'ünün kriz bittiğinde ofiste çalışmayı tercih ettikleri yönündedir. Yönetici ve çalışanlar arasında oluşan bu fikir ayrılığı aslında kuşaklar arasındaki beklenti farkını da ortaya koymaktadır.

COVID-19 Pandemisi tüm kesimi etkilediği gibi öğrencilerin de gelecek planlarını büyük ölçüde etkilemiştir. Yine Ernst & Young'ın raporunda öğrencilerin %63'ü Pandemi dönemi ve dijitalleşmedeki hızlı büyümenin kariyer planlarında değişikliğe neden olduğunu belirtmiştir. Bu durumun başlıca nedenleri arasında Pandemi öncesi ve sonrasında değişen müşteri talepleri nedeniyle büyüyen ya da küçülen sektörler gösterilebilir. Aynı rapora göre Y ve Z kuşağından öğrencilerin iş hayatından beklentileri arasında esnek çalışma modeli olduğu görülmüştür. Katılımcıların %73'ü iş hayatına başladıklarında karma çalışma modelini tercih ettiklerini belirtmişlerdir (Ernst & Young, 2020).

2.4. Yöneticiler ve Z Kuşağı İlişkisi

Yeni kuşağı (Z kuşağı) kucaklamanın eşliğinde olan işletmeler bu kuşağı işgücü olarak çekmek ve geliştirmek için çaba sarf etmek durumundadır. İşletmeler için artık organizasyon yapılarını bu kuşağın özelliklerine göre şekillendirmelerinin ve kuşağın psiko-sosyal özelliklerini göz önünde bulundurarak uygun örgüt iklimini oluşturmalarının zamanı gelmiştir.

İşletmelerin uygulaması gereken en önemli değişikliklerden biri seçim sürecine yöneliktir. Birincil bilgi kaynağı olarak sosyal ağların yaygın kullanımı göz önüne alındığında, işletmeler eleman arama süreçlerini gerçekleştirmek ve yeni yetenekleri işe almak için bu

ağların kullanımını benimsemelidir. Bu nedenle, aramalar yalnızca metin mesajları (e-posta, ilan vb.) yoluyla yapılmamalı, aynı zamanda işletmeler başvuru sahiplerine yönelik kariyer planını tam olarak detaylandıran çekici web siteleri oluşturmalıdır (Adecco, 2015).

Yeni pozisyonlara göreve başlama ve bu pozisyonlar için eğitim süreçlerinin bilgisayar modülleri ve akıllı telefonlar aracılığıyla uzaktan erişim ile yürütülmesi gerektiğini açıklamaktadır. Z kuşağı, bu tür erişilebilirlik sunan işletmeleri tercih etmektedir. Zira eğitim süreçlerini uzaktan eğitimle halledebilme yeteneğindeki Z kuşağı, büyük işletmelerin sofistike eğitim platformları oluşturarak ve e-öğrenme stratejileri geliştirerek kendilerine uyarlamalarını sağlamıştır (Adecco, 2015).

Yöneticiler Z Kuşağı üyelerini çekmek istiyorlarsa, arama süreçlerini orta vadede güçlü bir mesleki gelişim taahhüdü ile ilişkilendirmelidir. İşe başvuran Z kuşağına orta vadede beklenen mesleki gelişimlerinin ne olacağını açıkça belirtmeyen işletmelerin ihtiyaç duyulan pozisyonlara eleman bulma konusunda çok da başarılı olamadıkları görülmektedir. Bu yeni neslin sosyo-ekonomik bağlamı “refah” olduğundan iş fırsatı algıları da önceki nesillerle aynı değildir. Z kuşağı üyeleri gelişim kariyerlerinin kısa veya orta vadede tamamlanmayacağını düşündükleri takdirde, iş teklifini kolayca geri çevirebiliyorlar. Böylece Z Kuşağı ile birlikte geleneksel iş arama usullerinin de değişmiş olduğu söylenebilir (Adecco, 2015).

Organizasyonların Z kuşağı üyelerini çekerken ve elde tutarken dikkate alınması gereken bir diğer unsurun da esneklik olduğu yöneticilerin unutmamaması gereken bir konudur. Esneklikten kasıt yalnızca esnek çalışma saatleri değildir. Organizasyonların işleri geleneksel yapma biçiminden farklı şekilde yapmaya istekli olmaları gerektiği gerçeğini vurgulamaktadır. Örneğin, Z Kuşağı üyeleri, kısa raporlamayı tercih edecektir. Aynı zamanda bu tür raporların genellikle kullandıkları akıllı telefon gibi araçlarla dağıtılmasını tercih edeceklerdir. Bazı işletmelerin raporları dâhili bilgi işlem platformları aracılığıyla paylaştığını, çoktan basılı metinden uzaklaştıkları görülmektedir (Gale, 2015).

“İşe başlama süreci ve başlangıç eğitimi” gibi bazı geleneksel uygulamalar Z kuşağı tarafından çok kabul gören uygulamalar değildir. Wiedmer (2016)’e göre, Z kuşağının çoğu “sahada, yerinde” öğrenmeyi tercih etmektedir. Bu konuda en etkili araç mentorluktur. Meslektaşları, teorik bilgiden daha çok pratik bilgilerle işlerinde onlara rehberlik edeceklerdir. Ancak Z kuşağının pek çok üyesinin temel iletişim becerilerinden yoksun olması bu konuda güçlük yaşanmasına yol açabilir (Adecco, 2015). Bu noktada yöneticilerin mentorluk rolü üstlenmeleri gerektiği açıktır.

Çağdaş işletmelerin tek sorunu Z kuşağı üyeleri değildir. En az beş kuşağın aynı anda işyerinde bir arada var olduğu bilinmektedir (Gelenekçiler, Baby Boomers ve X, Y ve Z kuşakları). Belki de günümüz işletmelerinin karşı karşıya olduğu en önemli zorluk, farklı nesillerin çeşitli beklenti ve ihtiyaçlarını dengeli bir şekilde bütünleştiren bir yetenek yönetimi modeli geliştirmektir. Her neslin motive ediliş biçimi farklı olduğundan işletmelerin kuşak farklılıkları ve benzerlikleri etkin bir şekilde tamamlayan uygulamaları hayata geçirmeleri gerekmektedir (Wiedmer, 2016). İşletmelerin yönetim biçimlerinde bazı değişiklikler yapılması gerektiği açıktır. Mevcut çalışma ortamları birkaç kuşak içerdiğinden yöneticiler, kuşakların beklentilerini ayırt edebilmeli, memnuniyetlerine hitap edebilmelidir. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre (2016), Z kuşağının küçük gruplar halinde çalışmayı tercih ettiğini ve ankete katılan deneklerin sadece küçük bir kısmının sanal ortamlarda veya “ev ofisinde” çalışmayı

seçtiğini vurgulamaktadır. Aynı araştırmaya göre Z kuşağının iyi iletişim becerilerine sahip olmadığı konusu da ortaya çıkmıştır. Tüm bunların işletme yöneticileri tarafından dikkate alınması gerektiği bir gerçektir (Castellano, 2016).

Stuckey (2016) bu yeni neslin üyelerinin psiko-sosyal ihtiyaçları göz önüne alındığında, hız ve tatmine çabuk ulaşma isteği özellikleriyle (büyük ölçüde sosyalleştirildikleri teknolojik ortam tarafından teşvik edilen), iş hayatında karşılaşabilecekleri çeşitli sorunlara hızlı çözüm bekleyeceklerini, dolayısıyla da liderlerini “harekete geçmede yavaş” olmakla suçlayacaklarını belirtmektedir. İşletme yöneticilerinin yeni nesli yönetirken sorunlu olarak tanımladıkları diğer alan asgari müşterekte iletişim kurma becerilerinin eksikliğine ilişkindir. Aynı zamanda bu kuşağa onlara ne yapmaları gerektiğinin ve nasıl yapmaları gerektiğinin söylemesine ilişkin büyük dirençlerinin de olduğunu altını çizmektedirler. Stuckey yöneticilerin %36’sının eğitim almadığını ve %42’sinin bu yeni işgücünü yönetmenin potansiyel zorlukları için “kısmen” hazır olduklarını belirtmektedir ve bu durum günümüzde işletmelerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir aslında: Yönetici kadrolarının çoğu yeni nesillerin ihtiyaç ve beklentilerini yönetmek için yeterli donanımına sahip değildir. Biraz eğitim almış olanlar da Z kuşağının nasıl olduğu konusunda doğru ve yeterli bilgiye sahip değildir. Yöneticilere sunulan eğitimlerin çoğunun Z kuşağının beklentileri hakkında bilgiler sağlayan güvenilir araştırmalar olmaktan ziyade, önyargılara veya sağduyu beyanlarına dayandığı görülmektedir (Maioli, 2017:1).

2.5. İş Dünyası, Yöneticiler ve Pandemi

2020 itibarıyla tüm dünyayı etkisi altına alan Pandemi süreci pek çok radikal kararın da temelini oluşturmaya başlamıştır. Bunların başında şüphesiz ki öncelikle iş ve eğitim hayatına ilişkin kararlar yer almaktadır. Daha önceleri evden çalışma modeline hiç sıcak bakmayan işletmeler, zorunlu olarak bu modelde çalışmalarını yürütmeye başlamışlardır. Aslında bir bakıma pek çok işletme bu modeli test etme ve tanıma şansı bulmuştur. Birçok işletmenin Pandemi sonrasında normal hayata geçiş sürecinde de bu çalışma düzenini sürdürmesi olası bir durum gibi görünmektedir. İşletmeler evden çalışma modelinin aslında pek çok fayda sağladığını da keşfetmiştir. Pandemi süreci bu anlamda ezberleri bozan bir süreç olmuştur. Pandeminin hızla yayılmaya başladığı 2020 Mart ayından itibaren işletmeler bu sürece hızla adapte olmuş ve işlerini yürütmek için yenilenme aksiyonları almışlardır. Bu noktada sosyal medyanın, internetin ve dijital dünyanın sağladığı avantajlar ile birlikte Pandemi sonrası evden çalışma oranı önemli ölçüde artmıştır.

COVID-19 kuşkusuz iş güvenliğini de tehdit etmiştir. İş güvensizliği birçok nedenden dolayı ortaya çıkabilmektedir. Ekonomik güçler, durgunluk veya sektörde gerileme, organizasyonel yeniden yapılanma, kişilerarası faktörler, eğilimsel duyarlılıklar gibi hem rasyonel hem de irrasyonel pek çok neden sıralanabilir. Dünya Sağlık Örgütü’nün (WHO) COVID-19’a atıfta bulunma şekli savaş ortamında alınan tedbirlere benzetme yapma yönündedir. Mart 2020’de Fransa Cumhurbaşkanı Emmanuel Macron Pandemi krizi tanımlamak için savaş dönemi terimlerini kullanmıştır (BBC, 2020). Donald Trump da benzer şekilde virüsü “görünmez düşman” olarak tanımlamıştır (Guardian, 2020). COVID-19 küresel krizi, siyasi manzarayı da değiştirmiştir. Birçok ülke hükümetinin insanların hareket kabiliyetine sınırlamalar getirmesi dünya çapında milyonlarca insanın işini kaybetmesine neden olmuştur. Dolayısıyla, COVID-19 salgını iş ortamlarının güvensizlik seviyesini yükseltmektedir (BBC, 2020).

Salgın döneminde Google gibi bazı işletmeler, evden çalışmayı teşvik etmiş ve bu bir zorunluluk olarak tüm dünyaya yayılmıştır. Ancak evden çalışmanın mümkün olmadığı sektörlerde ise savaş benzeri ortamlar yaşanmıştır. Birçok insan ekonomik hasar ve iş kaybına uğramıştır ve halen faaliyet sürdürmeye çalışan birçok işletme de aynı kaderle yüzleşme konusunda önemli risk altındadır (Mahmoud vd., 2020:2).

Pandemi koşullarında çalışanların işlerinden kopması, duyguların tükenmesine neden olmakta, bu da çalışan tükenmişliğini ortaya çıkarmaktadır.. COVID-19 çalışanların uzaktan çalışma ve sosyal ortamlarından kopmasına yol açtığından, tükenmişlik ile bağlantılı olduğu kanıtlanmıştır. COVID-19 salgını şiddetlendikçe, tükenmişlik sorunları muhtemelen daha da artacaktır. İş güvensizliğine ek olarak tükenmişlik durumları da çalışanları daha fazla tehdit etmeye devam edecektir (Mahmoud vd., 2020).

Pandemi ile birlikte fiziksel mekânlar ve işletmelerin geleneksel anlamda ofis kültürü artık zorunlu ihtiyaç olmaktan çıkmış durumdadır. Bu süreç çevrimiçi platformlarda tüm toplantıların yapılabilmesini ve gerekli kararların alınabildiğini öğretmiştir. Hatta bu durum farklı şehirlerde yaşayan çalışanların bir arada olma zorunluluğunu da ortadan kaldırmıştır. Pandemi sonrasında iş dünyasındaki yeni normal düzenin incelendiği bir rapora göre, çalışanların %54'ü COVID-19 Pandemisi sonrasında devamlı ofis çalışmasına dönmek istememektedir. Hâlihazırda öğrenci olanların %73'ü iş yaşamına adım atıklarında hem ofis hem de uzaktan çalışmayı içerecek karma bir çalışma hayatı talep etmektedir (Sputnik Türkiye, 2020).

İşletme maliyetlerinde önemli ölçüde azalmaların görülmesi de mümkündür. İnsan kaynakları ve örgüt kültürü sağlam işletmelerin bu süreci çok daha verimli geçirdikleri görülmektedir. Pandemi ile birlikte iş hayatında oluşan değişimleri toparlamak gerekirse;

- Uzaktan çalışma modeli bir tercih değil zorunluluktan doğmuştur. Bu yenilikler daha çok hükümetlerin Pandemi sürecinde aldığı kararlardan ileri gelmiştir.
- Bazı sektörlerde iş yapıları ve çalışma koşulları gereği bu model uygun olmadığı gibi, bazı altyapısal sorunlar nedeniyle belirli bölgelerde çevrimiçi çalışmalar anlamında sıkıntılar yaşanmıştır.
- Normal zamanlarda uzaktan çalışma modelini arada bir ya da haftada birkaç gün uygulayan firmalar bu sürece çok daha kolay uyum sağlamışlardır.
- Faaliyetleri gereği mobil olmakla alakalı tüm işletmeler durumlarını gözden geçirmiş ve seyahat programları sağlık nedenleri ile risk doğuracağından daha hassas yaklaşımlar görülmüştür.
- Pek çok işletme faaliyetlerini artık dijitale taşıma hazırlıklarını başlatmıştır.

Hızla ilerleyen teknolojiyle birlikte özellikle Pandemi sürecinin de kamçı etkisiyle piyasaya her gün yeni ürünlerin, hizmetlerin ve markaların eklendiğini görmekteyiz. Bu yenilikçi dünyadan hareketle, tüm örgütlerin teknolojik alt yapısını, yönetim yapısını, hedeflerini, ücret sistemlerini eski ekipmanlarıyla değil, yeni insan kaynakları geliştirerek değiştirmeleri gerekmektedir. Dijital dönüşüm süreçleri incelendiğinde yaşanan güçlüklerin çoğunun insan kaynağıyla ilgili olduğu görülmüştür. Kuşkusuz ki bu dönüşüm için de liderlik gerekecektir. Dönüşümü planlamak ve uygulamanın yanı sıra, risk alacak, dönüşümü-gelişimi cesaretlendirecek bir lider ihtiyacı doğacaktır. Bu lider örgüt yapısını oluşturmak ve ihtiyaca

yönelik insan kaynağı sistemini kurmak, çalışanları sorumluluk almaya ikna etmek gibi misyonlara sahip olmalıdır.

3. Metodoloji

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Z kuşağının iş yaşamından beklentileri ve yöneticilerin Z kuşağından beklentilerinin kuşak teorileri çerçevesinde incelendiği bu çalışmanın amacı böylece aynı ortamda çalışacak bu iki kuşağın asgari müşterekte buluşabileceği noktaları ortaya koymaktır.

Literatürde çok sayıda kuşak çalışması mevcuttur. Bu çalışmanın Z kuşağının yalnızca iş yaşamı ve yöneticiden beklendiklerini ve yine yöneticilerin bu kuşaktan beklendiklerini ortaya koyan kuşaklararası spesifik bir çalışma olması farklılığını ve önemini ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgularla literatüre önemli katkılar yapılabileceği ve gelecekte yapılması muhtemel çalışmalara yol gösterici olunabileceği düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırma, katılımcılarla 2019 Haziran-2020 Şubat ayları arasında yapılan mülakatlar ile sınırlıdır. Pandemi döneminde denk geldiğinden katılımcı bulunmakta yaşanan güçlüklerle bağlı olarak yalnızca 10 Z Kuşağı mensubu ve yedi X kuşağı ve üç Y kuşağı mensubu 10 yönetici ile görüşme yapıldığından elde edilen sonuçların genellenebilirlik özelliği düşüktür. Nitel araştırmalar genellenebilirlik amacı taşımaz. Nitel araştırmaların genellenebilirliğini, diğer bir ifadeyle aktarılabilirliğini kanıtlamak için önemli olan örneklem seçiminin nasıl yapıldığının ve katılımcı özelliklerinin belirtilmesi gerekmektedir (Sharts-Hopko, 2002).

Bu çalışmanın ana teması Z kuşağı bireylerin iş yaşamı beklentileri ile yöneticilerin Z kuşağından beklentilerinin paralel olup olmadığını araştırmaktır. Araştırma örnekleminin evreni temsil edici nitelikte olmamakla birlikte fikir sağlayıcı olduğu, veri toplama araçlarının araştırma konusunu ölçmeye yeterli olduğu ve katılımcıların samimi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

3.3. Yöntem

Bu çalışma, keşifsel araştırma niteliğindedir. Araştırma yöntemi ise bir nitel araştırma yöntemi olan derinlemesine mülakattır. Derinlemesine mülakat küçük bir örneklemden derinlemesine veri elde eden nitel analiz aracıdır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Z kuşağının iş yaşamı beklentileri oluşturulmuş belirli bir ölçek ile tespit edilemeyeceğinden nitel yöntemler¹ ile incelenmiştir. Yine aynı şekilde yöneticilerin de bu kuşaktan neler beklediğinin herhangi bir ölçüm aracıyla tespit edilmesi güçtür.

Bu çalışmada uygulanan derinlemesine mülakat birden fazla kişi ile yapılan bir tartışma sürecidir. Derinlemesine mülakatta, kâğıt, kalem, ses cihazı, görüntü vb. araçlar da izne bağlı olarak kullanılabilir. Bu çalışmada yarı yapılandırılmış iki adet (Z kuşağına ve yöneticilere) mülakat formu kullanılmıştır. Demografik sorular haricinde Z kuşağına beş adet, yöneticilere yine beş adet soru yöneltilmiştir. 30 dakikadan kısa olmamasına özen gösterilen

¹ Nitel araştırma, algı ve olayların doğal ortamda tespit edilmesine yönelik, gözlem, mülakat veya doküman analizi gibi veri toplama araçlarını bünyesinde barındırır. Anlama ön plandadır.

Meet toplantıları, WhatsApp ve telefonla alınan cevaplar araştırmacı tarafından soruların altına yazılmıştır. Sorular yöneltilirken herhangi yönlendirici olmaması için herhangi bir müdahalede bulunulmamıştır.

Yöneticilerle yapılan derinlemesine mülakatta genel olarak şu başlıklar irdelenmiştir:

- 1) Sosyo-demografik bilgiler: Cinsiyet, yaş, pozisyon, iş yaşamındaki süresi
- 2) Z Kuşağı deyince aklınıza ilk olarak neler geliyor?
- 3) Z kuşağından beklentileriniz nelerdir?
- 4) İş yaşamında Z kuşağının neleri değiştireceğine inanıyorsunuz?
- 5) Z kuşağının iş yaşamından ve sizlerden beklentilerini karşılayabilecek misiniz?

Z kuşağı bireylerle yapılan derinlemesine mülakatta genel olarak şu başlıklar irdelenmiştir:

- 1) Sosyo-demografik bilgiler: Cinsiyet, yaş, ebeveyn işleri, ailenin gelir durumu, okuduğu okul, abla-ağabey (meslek, eğitim)
- 2) Çalışmak deyince aklınıza ilk olarak neler geliyor?
- 3) Çalışma yaşamından beklentileriniz nedir? Çalışma koşulları açısından beklentilerinizi düşündüğünüzde ilk 3 sırada neler olurdu?
- 4) Pandemi süreci iş yaşamından beklentilerinizi değiştirdi mi?
- 5) Yöneticilerinizden beklentileriniz nelerdir?

Araştırmanın güvenilirliği ve iç geçerliliği için nitel araştırmalarda en çok kullanılan üçleme (triangulation) tekniği kullanılmıştır. Aynı konuda farklı bakış açısına sahip kişilerle (hem Z kuşağı hem Yöneticiler) görüşmeler yapılarak veri kaynaklı üçlemeden faydalanılmıştır (Başkale, 2016:25). Yine nitel araştırmalar için önemli olan inandırıcılığı oluşturmak için araştırmacı önyargılarından uzak durmaya çalışmış, yalnızca katılımcıların görüşlerini dikkate almıştır.

3.4. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın herhangi bir bağımlı ya da bağımsız değişkeni söz konusu değildir. Niteliksel özellikteki bu araştırma keşifsel çalışma olduğu için olgular arası ilişkileri incelemekten ziyade Z kuşağının ve yöneticilerin birbirlerinden neler beklediği ortaya konulacaktır. Bu sebeple herhangi bir modele bağlı kalınmamıştır. Niceliksel araştırmalar belirli olgular arasındaki ilişkilerden oluşan bir model test etmeye yönelikken, keşifsel nitel araştırmalar sadece inceleme yaparak olguların kendiliğinden oluşturduğu bir modelin varlığını araştırır.

3.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni tüm Z kuşağı bireyleri ve orta ve üst düzey tüm yöneticilerdir. Bu araştırma, farklı İstanbul ilinde yaşayan ve eğitimini sürdüren Z kuşağı katılımcılar ve farklı sektörlerde yöneticilerin yanıtlarıyla sınırlıdır. 10 Z kuşağı bireyi ve farklı sektörlerden 10 yönetici ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan, katılımcıların çalışma için en uygun özellikleri sahip olması bakımından seçildiği amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü hesaplaması nicel araştırmalarda güç analizi ve etki büyüklüğü hesaplamak açısından önemli olsa da nitel araştırmalarda bu durum oldukça tartışmalıdır. Kimi araştırmacı nitel araştırmaların amacının genellenebilirlik olmadığını, dolayısıyla da belirli bir örneklem büyüklüğü hesaplamasının gerekli olmadığını, hatta bir veya iki vakanın dahi yeterli olabileceğini ileri sürmektedir (Luborsky & Rubinstein, 1995; Collins vd., 2006; Onwuegbuzie & Leech, 2007). Örneklem büyüklüğünden ziyade veri doygunluğu, görüşme yapıyorsa görüşme sayısı ve görüşme süresi daha önemlidir (Onwuegbuzie & Leech, 2007). Bu sebeple 10 Z kuşağı bireyi, 10 yönetici ile yapılan görüşmelerin en az 30 dakika olmasına özen gösterilmiştir.

3.6. Veri Toplama Araçları ve Analizi

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat formları kullanılmıştır. Sorular Pandemi süreci dolayısıyla Meet toplantıları, WhatsApp ve telefonla yöneltilmiştir. Çalışmada mülakata başlamadan önce katılımcılara araştırmacının amacı ve konusu hakkında kısa bir bilgilendirme yapılmıştır. Katılımcılardan alınan izin ile görüşmelerden bir kısmı kayıt altına alınmıştır.

Mülakatta formdaki sorular sırasıyla sorulmuş, katılımcıların konuşma akışının kesilmemesine tamamen kendi görüşlerini aktarabilmeleri için özen gösterilmiştir. Katılımcının ancak tikandığı yerde açılım sağlayan sorular yönetilmiştir.

Veri analizi nitel çalışma özelliğinden kaynaklı olarak fenomenolojik desende anahtar sözcük belirleme esasına dayandırılmıştır. Fenomenoloji bir grup bireyin ortak deneyimlerini vurgulamayı amaç edinir (Creswell, 2020:72). Öncelikle derinlemesine görüşmelerde elde edilen metinler defalarca dikkatli biçimde okunarak kavram ve anahtar sözcükler seçilmiştir. Bu aslında bir tür kodlama işlemidir. Kodlama görüşmeyi yapan kişinin soru ve ifadelerinde yer alan ana kavramlara ait alınan cevapları belirli dilimlere ayırmaktır (Kümbetoğlu, 2017:156). Birbiriyle ilişkili olan ifadelerin aynı kavram altında toplanmasına özen gösterilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik bulguları yöneticiler ve Z kuşağı için ayrı ayrı verilmiştir. Demografik bilgiler yalnızca bilgi amaçlı verilmiş, demografik değişkenlere ilişkin analizler yapılmamış, dolayısıyla olgular arası ilişkilendirme yapılmamıştır. Bunun sebebi, bu nitel araştırma özelinde katılımcı sayısının sınırlı sayıda olmasının herhangi istatistiki gruplamaya müsaade etmemesidir.

Çoğu çalışan, kaç yaşında olursa olsun, diğerlerinden daha fazla kaybetme korkusu nedeniyle (örneğin, güç ve statü) herhangi bir değişikliğe karşı çıkar. McCaffree (2007:2043) bu nedenle, çalışanların kuşaksal demografisinin, iş değerlerindeki ana anlaşmazlığın kaynağı olduğu iddiasını çürütmekte ve iş yerinde yaşanan anlaşmazlıkların çoğunlukla kişisel gündemlerden, bencillikten ve bireylerin karşılanmamış hedeflerinden kaynaklandığını vurgulamaktadır. Yine literatürdeki bununla benzeşen iddialara dayanarak da demografik değişkenlerin etkileri bu çalışma özelinde kapsam dışı bırakılmıştır.

4.1.1. Yöneticilere Ait Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilere cinsiyet, yaş, pozisyon ve iş yaşamında kaç yıldır çalıştıklarına dair dört adet demografik soru yöneltilmiştir. 10 yöneticiye ait demografik bulgular tablolaştırılmıştır (Tablo 3).

Tablo 3: Yöneticilere Ait Demografik Bulgular

Yönetici Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Pozisyon	İş yaşam Süresi
YK1	Kadın	50	Akademisyen	28
YK2	Erkek	40	Kurucu Genel Müdür	18
YK3	Kadın	35	Öğretmen (Zümre Başkanı)	14
YK4	Kadın	35	Öğretmen (Zümre Başkanı)	12
YK5	Kadın	54	Mimar	32
YK6	Erkek	52	Nüfus Müdürü (kamu)	30
YK7	Erkek	41	Ürün Müdürü	18
YK8	Kadın	46	Genel Müdür Asistanı	23
YK9	Kadın	42	Satış Yöneticisi	24
YK10	Kadın	39	Müdür Yardımcısı	17

Tablo 3'ten görüldüğü üzere araştırmaya katılan 39-54 yaş aralığındaki 10 yöneticinin yedisi kadın üçü erkektir. İş yaşam süresi 20 ve üstü olan beş yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerden bir tanesinin kamuda yönetici olmasına dikkat çekmek önemlidir. Farklı sektörlerden yöneticilerin seçilmesinin çalışmaya zenginlik katacağı düşünülmüştür.

4.1.2. Z Kuşağına Ait Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan Z kuşağı mensuplarına iş yaşamını şekillendiren unsurlar olarak görülen cinsiyet, yaş, ebeveyn mesleği, ailenin gelir durumu ve eğer varsa kardeşlerinin eğitim durumu sorulmuştur. Araştırmaya katılan Z kuşağı mensubu 10 kişiye ait demografik bulgular tablolaştırılmıştır (Tablo 4).

Tablo 4'ten görüldüğü üzere araştırmaya katılan 10 Z kuşağı mensubunun yedisi kadın üçü erkektir. Z kuşağı katılımcılar 19-23 yaş aralığındadır. (1998 doğumlu-2002 doğumlu). Yalnızca ikisinin ailesinin geliri üst seviyededir. Dört katılımcının gelirin parasal ifadesinden kaçınmış oldukları gözlemlenmiştir. Katılımcıların üçünün annesi çalışmakta, biri emekli ve altısı ev hanımıdır. Katılımcıların tamamı üniversite öğrencisidir. Katılımcıların beşinin, diğer bir ifadeyle yarısının kardeşi yoktur.

Tablo 4: Z Kuşağına Ait Demografik Bulgular

Z kuşağı Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Ebeveyn mesleği (anne/baba)	Ailenin gelir durumu	Okuduğu okul	Kardeş (varsa) eğitim durumu
ZK1	Kadın	23	Mimar/Vefat	25 bin	Üniversite-İşletme	Yok
ZK2	Erkek	21	Ev hanımı/İşçi	Gelir gidere eşit	Üniversite-Hemşirelik	Ağabey Üni. mezunu
ZK3	Kadın	20	Ev hanımı/Çiftçi	Orta	Üniversite-Hemşirelik	Yok
ZK4	Erkek	20	Emekli terzi/Memur	Orta	Üniversite-İşletme	Yok
ZK5	Kadın	19	Avukat/İş yeri sahibi	Orta	Üniversite-Şehir Planlama	Abla Avukat
ZK6	Kadın	19	Ev hanımı/Tüccar	Orta	Üniversite-Psikoloji	Yok
ZK7	Kadın	20	Ev hanımı/İşçi	Gelir gidere eşit	Üniversite-Bilgisayar Mühendisliği	Ağabey Bilgisayar Müh.
ZK8	Kadın	19	Ev hanımı/Esnaf	3500 TL	Üniversite-Çalışma Ekonomisi	Abla Üni mezunu
ZK9	Erkek	22	Belirtilmedi	Gelir giderden fazla	Üniversite-Hukuk	Ağabey Avukat Abla Fizyoterapist Abla Psikolog
ZK10	Kadın	22	Hizmet sektörü/Tekstil	Gelir gidere eşit	Üniversite-Hukuk	Yok

4.2. Bulguların İncelenmesi

4.2.1. Yöneticilere Ait Bulgular

Yöneticilere iş hayatına yeni atılacak olan Z kuşağı ile ilgili dört soru yöneltilmiştir. Z kuşağının kendilerine ne çağrıştırdığı, onlardan ne bekledikleri, iş yaşamında yapacakları değişiklikler ve yöneticilerin bizzat kendilerinin bu kuşağın iş yaşamından ve yöneticiden beklentilerini karşılama kapasiteleri sorulmuştur.

Yöneticilerin Z Kuşağı Çağrışımları

Yöneticilere iş hayatına yeni atılacak olan Z kuşağı ile ilgili akıllarına ne geldiği sorusu yöneltilerek Z kuşağı kavramı ile ilgili farkındalıkları ve düşünceleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Alınan yanıtlardaki anahtar sözcükler çağrışım yapan sıfat ve kavramlar bazında sınıflandırılmıştır. Aynı sıfat ve kavramın kaç katılımcı tarafından ifade edildiği parantez içinde belirtilmiştir. Bu sınıflandırma Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Yöneticilerin Z Kuşağı Çağrışımları

İlk akla gelen sıfat	İlk akla gelen kavram
Sessiz (1), içine kapanık (1), hızlı (3), yenilikçi (1), hazırcı (1), analitik (1), farklı/değerler farklı (2), akıllı (1), özgüvenli (1), heyecanlı (1)	Sanal dünya/internet (2), sosyal medya (1), eğitilmiş ebeveyn (1), teknolojiyi iyi kullanma/teknoloji çocukları (4), düşük kalite iş (1), 90 ve sonrası/21. yy (2)

Z kuşağı dendiğinde yöneticilerin aklına en sık gelen sıfatın “hızlı” olması Z kuşağına ait literatürle de örtüşmektedir. Literatürde Z kuşağının özellikle bilgi akışında hız arayan, sabırsız aceleci bir kuşak olduğu belirtilmektedir (İşçimen, 2012).

YK2: “*Altımda çalışan gençler, hızlı, düşük kalitede iş.*”

Bir yönetici katılımcının bu kuşağın hızlı olduğunu belirtirken kaliteden ödün verdiklerini belirtmesi de dikkat çekicidir.

Yöneticilerin Z kuşağı ile ilgili akla gelen ilk kavramın sanal dünya/internet (2 kişi) ve aynı türden sayılabilecek sosyal medya (1 kişi) ve teknoloji çocukları (4 kişi) olması literatürde bu kuşağın teknoloji dehalari/yerlileri (digital geeks / natives) olduğu bulgularıyla örtüşmektedir. Literatürde aynı zamanda Ebay çocukları olarak da adlandırılan bu kuşak Google Reflekslerinden dolayı “bilgi küratörü” ya da Internet Kuşağı (Rothman, 2016) olarak da adlandırılmaktadır. X kuşağı teknolojiden keyif amaçlı yararlanırken, Y kuşağı özellikle iş alanında iyice kullanmaya başlamış, Z kuşağı ise teknolojinin içinde yaşamıştır (Mohr, 2016:86).

YK1: “*Sanal dünyada vakit geçirmeyi seven, sosyalliğini sosyal medyada gerçekleştiren bir nesil. Genelde sessiz ve içine kapanık. Anne-babaları oldukça eğitilmiş.*”

Z kuşağının yenilikçi olduğu, hatta işe alındıklarında işletmeleri daha yenilikçi yapacakları yönündeki öngörüler (Dougherty & Clarke, 2017:358) bir yöneticinin cevabıyla desteklenmiştir.

YK3: “*...Eski ile yeni çatışması olduğu gibi gelenekselci ile yenilikçi arasında da çatışma olacak diye düşünüyorum...*”

Bir tane yöneticinin Z kuşağının değerler konusunda eksik olduğunu ifade etmesi literatürle uyumsuzluk göstermektedir. Zira Z kuşağının ben-merkezci olan Y kuşağının aksine biz-merkezci olduğu belirtilmektedir. (Mohr, 2016:83).

YK7: “*...Teknolojinin içine doğan bu nesilde değerlerimizin tam olarak algılanamaması ve icra edilememesi, ya da farklı yorumlanması enteresan geliyor...*”

Yöneticilerin Z Kuşağından Beklentileri

Yöneticilere Z kuşağından ne bekledikleri sorusuna alınan yanıtlar sorunun algılanmasına bağlı olarak iki grupta toplanabilir. İlki günlük iş yaşamı pratiklerine ait beklentilerdir. İkinci grup altında ise daha uzun vadede Z kuşağından ne denli umutlu olduğuna ilişkin yanıtlar toplanmıştır (Tablo 6).

Tablo 6: Yöneticilerin Z Kuşağından Beklentileri

Günlük İşlerde Beklentiler	Umutlar
- Verilen işi zamanında yapmaları, işi aksatmamaları	- Problemlere teknoloji ile çözüm bulmaları
- İş bazen sorgulamadan yapmaları	- Faydalı işler yapmaları
- İş doğru ve tarif edilen biçimde yapmaları	- Adaletli bir düzen inşa etmeleri
- İş yöneticinin istediği biçimde yapmaları	- Daha kaliteli ve bilinçli bir yaşam için şartları sağlamaları
	- Yenilikler getirmeleri, yeni iş alanları oluşturmaları
	- Daha insani duygularla dolu olmaları
	- Doğada büyümeleri
	- Öğrenmeye meraklı olmaları

İki yönetici Z kuşağına ilişkin beklentileri sadece günlük işlerdeki beklentileriyle dile getirmişlerdir. Yorumlarından işi aksatmalarından ve çok fazla sorgulayacaklarından korktukları anlaşılmaktadır.

YK1. *“Verilen işi zamanında yapmak. İş aksatmamak. Bazen bazı işleri fazla sorgulamadan yapmak. Potansiyelini açığa çıkarma konusunda hevesli olmak.”*

Yöneticilerin Z kuşağının iş yerindeki problemlere teknoloji ile çözüm getireceğini belirtmeleri Mohr’un (2016) çalışmasında belirttiği gibi Z kuşağının kariyer ile ilgili bakış açılarının iş yerini problemlerin çözüldüğü yerler olarak görmeleriyle paraleldir. Yine aynı şekilde faydalı işler yapacakları, yenilikler getirerek yeni iş alanları oluşturacakları yönündeki inanç da Z kuşağının literatürde yer bulmuş niteliklerini dile getirmektedir.

YK8: *“Teknoloji çağı çocukları olduklarından bilginin peşinden gidip duydukları ile yetinmeyip sonuna kadar araştırıyorlar. Otoriteye karşı bizim nesil gibi boyun eğmiyorlar, kendi bildikleri doğruların peşinden gidiyorlar. Umutluyum onlardan.”*

Kimi yöneticinin sadece rutin işlerde çalışanlarından ne beklediğine yönelik cevaplar vermesi, diğerlerinin ise daha uzun vadede umuda yönelik cevaplar vermesi aslında bir bakıma yönetici-lider farkını da ortaya koyar niteliktedir. Yöneticiler günlük işlere odaklanırken liderler daha ileri bir ufka yönelir (İpbüken, 2012).

Z Kuşağının İş Yaşamında Yapacakları Değişiklikler

Yöneticilerin iş yaşamında Z kuşağının ne gibi değişiklikler yapacağına yönelik soruya alınan yanıtlar pozitif, negatif ve nötr şeklinde kategorize edilmiştir (Tablo 7).

Tablo 7: Z Kuşağının İş Yaşamında Yapacağı Değişiklikler (Yönetici Gözünden)

Pozitif Anlamda	Negatif Anlamda	Nötr
- Eski neslin “bizim zamanımızda...” diye başlayan sözlerine nokta koyma	- Daha fazla hız, ancak düşük kalitede iş	- Çok fazla değişim olmayacak
- Eski nesle teknoloji konusunda destek verme	- Oturma-kalkma adabında değişim	- Diğer nesillerin değiştirdiği gibi yine değişim olacak
- Değişimlere hızlı adaptasyon yeteneği	- Düşük işe bağlılığın getireceği sorunlar	- Home-office (evden çalışma) artacak
	- Düşük işe bağlılık	

Bir yöneticinin Z kuşağının özellikle teknoloji kullanımı konusunda kendilerine ters mentorluk bile yapabileceklerini söylemesi literatür ile paraleldir (Gündüz & Akşit, 2018:348).

YK1: “*Bize çok fazla konuda yardımcı olabileceklerini düşünüyorum. Özellikle yeni iletişim teknolojilerini kullanma konusunda. Bizlere ters mentorluk bile yapabilecek durumdalar.*”

Gerek iş yapışı biçimlerinde, gerekse öğrenmedeki hızlarının örgütlerde yaşanan hızlı değişimlere adaptasyon yeteneğini arttıracak görüşünde yöneticiler de mevcut.

YK3: “*..... saygı olarak adlandırılan büyüklerin yanında hanım hanım oturma düşüncesini de değiştirecekler diye düşünüyorum çünkü bu gençler hareketli elleri kolları sabit duranıyor, telefona gelem bir bildirim ile aniden toplantıdan çıkıp yazıcıdan çıktı almaya gidebilirler. Eski kuşakların “Bizim zamanımızda...” diye başlayan söylemlerine hızlı bir nokta koyabilirler.*”

YK10: “*Öğrenme merakı, yeni gelişmelere hızlı adaptasyon, çabuk öğrenme yetenekleri sayesinde çalıştıkları kurumun teknolojik değişimlere, yeni gündemlere karşı dinamik ve dayanıklı tutabilme avantajları olduğuna inanıyorum.*”

Üç yönetici Z kuşağının iş yaşamına getirecekleri konusunda karamsardır. Fazla öğrenme merakında olmayıp ezberci olduklarını, hızlı ancak düşük kalitede iş ortaya koyduklarını, işe bağlılıklarının düşük olduğunu belirtmektedirler.

YK2: “*Daha hızlılar ancak daha yüzeyseller, detay hataları çok var, o yüzden benim dediğimi yapmalılar, ancak neden bu şekilde yapıldığını öğrenmek gibi derterleri yok. Nihai olarak her şey daha hızlı ama daha az kaliteli olacak.*”

YK4: “*...işe bağlılıkları çok düşük olduğu için bu konu biraz karmaşık...*”

YK5: “*Çok fazla değiştirebileceklerini sanmıyorum. Teknolojiye bizden daha hâkim olmaları araştırma yöntemleri geliştirmeleri veya mantık kullanmalarını sağlamıyor. Ezberciler...*”

Yöneticilerin Z kuşağının iş yaşamından ve yöneticiden beklentilerini karşılama kapasitesi algıları

Yöneticiler Z kuşağının iş yaşamından ve yöneticiden beklentilerini karşılama Tablo 8’de özetlenmektedir:

Tablo 8: Yöneticilerin Z Kuşağının Beklentilerini Karşılama Kapasitesi

Sunulan İş Yaşamı / İş Ortamı	Yönetici Özellikleri
- Mentorluk, koçluk gibi hizmetler	- İletişim sorunu yaratmayan
- Karşılıklı öğrenme	- Kuşağı iyi tanıyan
- Yapılabilecek iş paylaşımı	- Dönüşüme uyum sağlayabilen
- Samimi, dürüst ve rahat hissettirecek ortam	- Kuşağın hayal gücüne inanan
	- Ne istediğini belirten
	- Sabırlı
	- Öğretici
	- Anlayıcı ve dinleyici
	- Kuşak çatışmalarını asgariye indiren
	- Adapta olabilen
	- Elinden geleni yapan

YK5: “Yapabileceklerini tespit edip ona göre iş paylaşımı yapıyorum. Mümkün olduğu kadar samimi ve dürüst, kendilerini rahat hissedebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışıyorum. İşe bakış acılarını geliştirmek için sabırla öğretici olmaya çalışıyorum.”

On yöneticiden dördü Z kuşağından hiçbir şey beklemediğini, onların isteklerini karşılamak gibi bir kaygılarının olmadığını, onlarla aynı düşünce yapısında olmadığını ve onlardan umutsuz olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu kuşaklar arasındaki derin farka işaret eder niteliktedir.

YK2: “Hiçbir zaman onlarla aynı düşünce yapısında olamayacağım, o yüzden onların beklentilerini karşılamak gibi bir niyetim yok.”

YK9: “Tatminsiz ve her şeyden çabuk sıkılan bir nesil olduğu için beklentilerin karşılanması konusunda çok umutlu değilim.”

Bir yönetici de Z kuşağının beklentilerini karşılamayı umduğunu belirterek herhangi bir detay vermemiştir. Diğer bir ifadeyle bir yönetici olarak bu konuda istekli olduğunu ifade etmiştir. Bir yönetici de eğer kuşak mensubunun beklentisi boş bir beklentiyse herhangi bir şey yapmak için çaba sarf etmeyeceğini belirtmiştir.

YK7: “Yeniliklere açık biri olarak evet buna çalışacağım, ama içeriği boş bir istek veya talep için de kılımlı kıpırdatmam...”

Yöneticilerin Z kuşağına ilişkin yanıtları genel olarak değerlendirildiğinde dikkat çekici bir nokta yöneticilerin dört sorunun dördüne de aynı anda Z kuşağına negatif tutum sergileyerek yanıt vermeyişidir. Diğer bir deyişle her bir soruyu titizlikle birbirinden bağımsız bir biçimde ele alarak yanıtlamışlardır.

4.2.2. Z Kuşağına Ait Bulgular

Z kuşağına çalışma yaşamı ve yönetici beklentilerine ilişkin dört soru yöneltilmiştir. Çalışma kavramının kendilerine ne çağrıştırdığı, çalışma yaşamından ne bekledikleri, Pandemi sürecinin iş yaşamından beklentilerine ne gibi etkileri olduğu ve yöneticilerden neler bekledikleri sorularına yanıt alınmıştır.

Çalışma kavramı çağrışımları

Z kuşağı mensubu katılımcılara çalışmak deyince akıllarına ilk olarak ne geldiği sorusu yöneltilmiştir. Bu sorunun yöneltilmesindeki amaç, Z kuşağının zihninde canlandırdığı iş yaşamının hangi özellikleri bünyesinde barındırdığını ortaya çıkarmaktır (Tablo 9).

Tablo 9: Z Kuşağı İçin Çalışma Kavramı

İlk akla gelen sıfat	İlk akla gelen kavram
Zor ve stresli (1)	Para kazanmak (4), paranın karşılığını vermek (2), iş/fayda üretmek (3), düzenli/disiplinli hayat (2), mutluluk (1), ayakları üzerinde durmak (1)

Z kuşağı katılımcıların üç tanesi “Çalışmak denince aklınıza neler geliyor?” sorusunu çalışma kavramının ne demek olduğunun açıklanmasına yönelik bir soru olduğu şeklinde algılayarak buna yönelik cevaplar vermişlerdir. Bu açıklamaları da bünyesinde kavramsal çağrışımlar barındırdığından kendilerine konuyu açacak ekstra soru yöneltilmemiştir. Katılımcılar çalışmak denince para kazanmayı akıllarına getirse de, bu paranın karşılığını vererek iş ve fayda üretmek isteğinde olduklarını belirtmiştir.

ZK2: “Bir iş yerinde karşılığında para kazanılarak verilen hizmet.”

ZK3: “Çalışmak, mesleğimizi en iyi şekilde, hakkını fazlasıyla vererek, vicdanımız rahat bir şekilde yapmaktır.”

ZK5: “İş üretmek”

Yalnızca bir katılımcı çalışmak ile ilgili “zor ve stresli” diyerek olumsuz çağrışım belirtmiştir. Dokuz katılımcının çalışmak ile ilgili olumlu ifadeler kullanması bu kuşağın iş yaşamından olumlu beklentiler içinde olduğunun bir göstergesidir.

Çalışma yaşamına değin beklentiler (ilk 3)

Z kuşağı katılımcılara çalışma yaşamına değin beklentileri sorulduğunda ilk üçte yer alanlar not edilmiştir. Aşağıda alınan cevapların kategorizasyonu mevcuttur. Parantez içindeki sayılar ifadelerin birinci, ikinci veya üçüncü sırada yer almasını göstermektedir. Aslında bir bakıma bu beklentilerden bir kısmı aynı zamanda yöneticilerden de beklenenler anlamına gelmektedir (huzur, manevi karşılık, baskı olmaması, saygı, sorumluluk vb.)

- Güler yüz / İyi, anlayışlı iş arkadaşları (3, 3, 1, 2, 3, 1, 1)
- Bol maaş / Emeğin karşılığı almak (1, 2, 2, 2, 3, 2)
- Saygı / Statü (2, 3, 1, 2)
- Fazla zaman / Uygun mesai saatleri (2, 3, 3, 3)
- İyi, güvenli iş ortamı / Huzur (3, 1, 1)
- Manevi karşılık (2, 1)
- Adalet / Baskı olmaması (1, 2)
- Sorumluluk (3)
- Disiplin (3)

Gülyüz ve iyi iş arkadaşlarının daha sık ifade edilerek dolgun maaşın da üstünde yer alması Z kuşağı katılımcılarının maneviyata daha fazla önem verdiklerinin göstergesi olarak sayılabilir. Yine de istenen ücretin “bol maaş” olarak ifade edilmesi Z kuşağının asgari ücret ve yeni mezun ücretleri değerlendirildiğinde günümüz gerçeklerinden biraz uzak beklentiler içinde olduğu söylenebilir. Oysa Iorgulescu (2016)’nun çalışmasında 707 Romen üniversite öğrencisi Z kuşağının Romanya gerçekleriyle paralel bir ücret beklentisinde olduğunu belirtmiştir (Iorgulescu, 2016:47).

Literatürde çalışma hayatına yeni girecek olan Z kuşağı ve onları bekleyen Y kuşağı yöneticiler arasında en fazla anlaşmazlık çıkabileceği alanlar liderlik tarzı, motivasyon, takım çalışması ve sosyal etkileşim olarak ifade edilmektedir (Gabriellova & Buchko, 2021:489). Bu çalışmadaki Z kuşağı katılımcılar da iş yaşamında liderlere (huzur, manevi karşılık, baskı olmaması, saygı, sorumluluk vb.), motivasyona (bol maaş, statü, fazla zaman vb.), takım çalışmasına (anlayışlı iş arkadaşları) ve sosyal etkileşime (sorumluluk, huzur) değinerek yanıtlar vermiştir.

Anlaşıldığı üzere Z kuşağı kariyer ve ücret ile motive edilebilir. Kendilerine iş ve kişisel tatminlerini ortak bir dil ile gerçekleştirebilecekleri özgürleştirici çalışma ortamları sunulabilir. Daha az yüz yüze ancak daha fazla çevrimiçi işbirliğinde olacak liderleri olmasını hayal etmektedirler. Bu esneklikler ve samimi yapılandırılmış seçim yapabilme özgürlükleri ile çalışma hayatına yüksek katkı sağlayacakları düşünülmektedir. Yöneticilerinin bu hususlarda mentorluk ederek ortak çalışma ve işbirliği ile yeterli başarı ortamları oluşturmaları muhtemeldir (Lidija vd., 2017:3).

Pandemi sürecinin iş yaşamından beklentilerine etkileri

Z kuşağı katılımcıların üçü Pandemi sürecinin iş yaşamından beklentileri üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını belirtirken bir tanesi kısmen değiştireceğini belirtmiştir. İki katılımcı “Normalleşmede de çevrimiçi çalışma (2)” beklentisi içindedir.

ZK1: “...normal zamanda da iş çevrimiçi olmalı...”

ZK5: “evden çalışılabilecek bir pozisyonda olmanın avantajlı olduğunu gördüm”

Diğer katılımcılar ise Pandemi konusunda oldukça karamsar yanıtlar vermiştir. Koşulların zorlaştığı (2), zamanın teknoloji ile giderek azaldığını (1) ve manevi/psikolojik tahribata yol açtığı (2) ileri sürülmüştür.

ZK4: “...daha yoğun olduk.”

ZK9: “Pandemi koşullarında normal olarak kendini geliştirecek ve muhakeme yeteneğimi kullanılabilecek pek bir zaman dilimi yakalayamayacağımı düşünüyorum. Pandemi süreci insanların maneviyatını tahrip ettiği gibi çalışan herkesin duygu durumunu azaltacak düzeye getirebileceği...”

Yöneticilerden neler bekledikleri

Z kuşağı katılımcılar yöneticilerden beklediklerini şu şekilde ifade etmişlerdir: Anlayışlı (7); Özel hayata önem veren (1); Çalışan yanlısı (1); Kusurları görmeyen (1); Değer veren / saygı gösteren / nazik (4); İlgili (1); Aşağılamayan / köle gibi görmeyen (1); Kriz yönetebilen

(1); Güvenilir (1); Sabırlı (2); Güleryüzlü (1); Disiplinli (1); Sorgulayıcı / araştırmacı. Bu araştırmada yöneticilere yöneltilen Z kuşağının beklentilerini karşılamaya hazır olup olmadıkları sorusuna alınan yanıtlar ile Z kuşağının yöneticilerden neler beklediğine ilişkin yanıtlar Tablo 10’da karşılaştırılarak örtüşenlerin (benzeşenler) altı çizilmiştir.

Tablo 10: Yöneticinin Kendini Değerlendirmesi ile Z Kuşağının Yönetici Beklentileri Karşılaştırması

Yöneticinin Kendini Tanımlaması	Z Kuşağının Yönetici Beklentileri
- İletişim sorunu yaratmayan	- Anlayışlı
- Kuşağı iyi tanıyan	- Özel hayata önem veren
- Dönüşüme uyum sağlayabilen	- Çalışan yanlısı
- Kuşağın hayal gücüne inanan	- Kusurları görmeyen
- Ne istediğini belirten	- Değer veren / saygı gösteren / nazik
- Sabırlı	- Sabırlı
- Öğretici	- İlgili
- Anlayıcı ve dinleyici	- Aşağılamayan / köle gibi görmeyen
- Kuşak çatışmalarını asgariye indiren	- Kriz yönetebilen
- Adapta olabilen	- Güvenilir
- Elinden geleni yapan	- Güleryüzlü
	- Disiplinli
	- Sorgulayıcı / araştırmacı

Yöneticiler iletişim becerilerine, kuşağı tanımaya, yanında çalışanlara yardımcı ve öğretici olmaya, adaptasyon yeteneğine vurgu yapmaktadır. Z kuşağı da aynı şekilde anlayışlı, öğretici, çalışan yanlısı, ilgili yöneticiler beklediklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin sundukları ile kuşağın beklentileri örtüşür niteliktedir.

Literatürde Z kuşağının önceki kuşaklar gibi kendini çalışmaya feda eden kuşak olmaktan çok iş-özel yaşam dengesini kurabilecekleri işlere yönelmek istedikleri belirtilmiştir (Lidija vd., 2017:3). Bir Z kuşağı katılımcının yöneticilerden özel hayata önem vermesini istemesi bu bulguyla paraleldir.

ZK1: “Yöneticim anlayışlı, özel hayata önem veren, çalışanın başka hayatı da olduğunu kanuksamış, çalışan yanlısı biri olmalı.”

Iorgulescu (2016)’nun 770 üniversite öğrencisi Z kuşağı üzerinde yaptığı vaka analizi sonuçları öğrencilerin sürekli gelişime ihtiyaç duyduklarını, iş yaşamında yöneticileriyle ilişki kurmak isteyip onlardan öğrenmek istediklerini ve bu faktörün iş seçimlerinde dördüncü sırada yer aldığını ortaya koymuştur (Iorgulescu, 2016). Bu çalışmada da Z kuşağının yöneticilerinin ilgili, sabırlı ve anlayışlı olmasının gerektiğinin dile getirilmesi Z kuşağının yöneticilerinin öğretici olmasını istediğini göstermektedir.

ZK10: “Anlayışlı, sabırlı, empati kurabilen, saygı çerçevesinde iletişim kabiliyetine sahip olması...”

4.3. Bulguların Yorumlanması

Bu çalışmada yapılan derinlemesine görüşmelerde yöneticilerin Z kuşağı ile ilgili akıllarına gelen ilk kavramlar: sanal dünya/internet ve aynı türden sayılabilecek sosyal medya ve teknoloji çocukları terimlerinden oluşmaktadır. Literatürde bu kuşağın teknoloji dehalari/yerlileri (digital geeks / natives) olduğu bulgularıyla örtüştüğü gibi, yöneticilerin verdiği cevaplar Z kuşağının iş yerindeki problemlere teknoloji ile çözüm getireceğini de düşündüklerini göstermektedir. Yine aynı şekilde faydalı işler yapacakları, yenilikler getirerek yeni iş alanları oluşturacakları yönünde de fikirleri vardır. Bu durum Stuckey (2016)'in yöneticiler, Z kuşağından hız ve teknoloji anlamında beklentiler içinde oldukları savını doğrulamaktadır.

Görüşmelere katılan yöneticilerin birçoğu Z kuşağının beklentilerine hazırlıklı olduklarını, yeterli kapasiteye sahip olduklarını belirtmiştir. Kuşağı iyi tanıdıklarını ve böylece kuşak çatışmalarını minimize edecek yetenekte olduklarını, onlara karşı sabırlı, anlayışlı ve dinleyici olduklarını, iletişim sorunu yaşamadıklarını, ellerinden geleni yaparak öğretici olduklarını belirtmiştir. Bu sonuç Maioli (2017)'nin yöneticiler, önyargılı ya da sağduyulu davranma biçimlerinden birini seçerek Z Kuşağı ile iş yaşamına hazır olduğunu ifade ettiğini doğrulamaktadır.

Yöneticilerin birkaçı ise Z kuşağından hiçbir şey beklemediğini, onların isteklerini karşılamak gibi bir kaygılarının olmadığını, onlarla aynı düşünce yapısında olmadığını ve onlardan umutsuz olduğunu belirtmiştir. Bu durum ise kuşaklar arasındaki derin farka işaret eder niteliktedir.

Yapılan görüşmelerde Z kuşağı katılımcılara çalışma yaşamına değin beklentileri sorulduğunda ilk üçte yer alanlar (1) Güler yüz / İyi, anlayışlı iş arkadaşları (2) Bol maaş / emeğin karşılığı almak (3) Saygı / statü olmuştur. Aslında bir bakıma bu beklentilerden bir kısmı aynı zamanda yöneticilerden de beklenenler anlamına gelmektedir (huzur, manevi karşılık, baskı olmaması, saygı, sorumluluk vb.) Bu sonuç Kızıldağ (2019:32)'in Z kuşağı iş yaşamından dolgun ücret beklemektedir şeklindeki ifadesini doğrulamaktadır.

Güler yüz ve iyi iş arkadaşlarının daha sık ifade edilerek dolgun maaşın da üstünde yer alması Z kuşağı katılımcılarının maneviyata daha fazla önem verdiklerinin göstergesi olarak sayılabilir. Yine de istenen ücretin “bol maaş” olarak ifade edilmesi Z kuşağının asgari ücret ve yeni mezun ücretleri değerlendirildiğinde günümüz gerçeklerinden biraz uzak beklentiler içinde oldukları söylenebilir.

Anlaşıldığı üzere Z kuşağını maneviyat, kariyer ve ücret ile motive edilebilir. İş ve kişisel tatminlerini ortak bir dil ile gerçekleştirebilecekleri özgürleştirici çalışma ortamları sunulabilir. Bu esneklikler ve samimi yapılandırılmış seçim yapabilme özgürlükleri ile çalışma hayatına yüksek katkı sağlayacakları düşünülmektedir. Yöneticilerinin bu hususlarda mentorluk ederek ortak çalışma ve işbirliği ile yeterli başarı ortamlarını oluşturması muhtemeldir (Lidija vd., 2017:3). Bu sonuç Looper (201)'in Z kuşağı esnek çalışmayı tercih etmektedir şeklindeki ifadesini doğrulamaktadır.

Çalışma hayatına yeni girecek olan Z kuşağı ve onları bekleyen Y kuşağı yöneticiler arasında en fazla anlaşmazlık çıkabileceği alanlar liderlik tarzı, motivasyon, takım çalışması ve sosyal etkileşimdir (Gabriellova & Buchko, 2021:489). Z kuşağı katılımcılar da iş yaşamında

liderlere (huzur, manevi karşılık, baskı olmaması, saygı, sorumluluk vb.), motivasyona (bol maaş, statü, fazla zaman vb.), takım çalışmasına (anlayışlı iş arkadaşları) ve sosyal etkileşime (sorumluluk, huzur) değinerek yanıtlar vermiştir.

Z kuşağı bireyleri her ne kadar teknoloji çocukları olsalar da, iş yaşamında pek çok şeyi değiştireceklerine inanılsa da, ekonomik zorlukların, siyasi savaşların, çevresel olayların ve birçok buhranın içinde büyüdüklerinden ve son zamanlarında yaşanan Pandemi süreci ile birlikte, garanti işlere yoğunlaşacakları da aşikârdır. Bu nedenle memur olmak isteyecekleri bir gelecek de hayal edebilirler. Ebeveynlerinin bu denli zorlu koşullarda yaşamlarına şahit olduklarından bu seçeneğe de yönelecekleri düşünülmektedir. Her ne iş yapacak olurlarsa olsunlar iş hayatına yenilikler getirecekleri, birçok anlayışı değiştirecekleri bir gerçek. Ancak bu teknolojik çocukların yöneticilerinden talepleri de yapılan görüşmelerden anlaşıldığı üzere; anlayışlı, özel hayata önem veren, çalışan yanlısı, kusurları görmeyen, değer veren / saygı gösteren / nazik, ilgili, aşağılamayan / köle gibi görmeyen, yönetebilen, güvenilir, sabırlı, güler yüzlü, disiplinli, sorgulayıcı / araştırmacı olmaları şeklindedir. Bu sonuç Gündüz & Akşit (2018:348)'e ait Z kuşağı, genel iş yapış biçimlerini değiştirme potansiyeline sahiptir” ifadesini doğrulamaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

Bazı yazarlar, işyerlerinde yaşanan çatışmalarının farklı kuşaklara mensup çalışanların birbirlerini yanlış anlamasından kaynaklandığını iddia ederken, bazıları ise bu düşünceyi bir efsane olarak görmezden gelmektedir. Bireyleri yaşlarına, cinsiyetlerine, etnik kökenlerine, dinlerine ve kültürlerine göre klişeleştirme girişimlerinin doğru olmadığını düşünmektedirler. Yaş farklılıklarından kaynaklanan herhangi bir anlaşmazlık iddiası, bireylerin tatminsizliklerini ve kötü davranışlarını örtmek için bir hayal gücü olarak görülmektedir.

Oysaki aynı zaman diliminde aynı toplumsal olaylara şahit olmuş bireylerin kendi aralarında ortak bir repertuar oluşturduğunu görüyoruz. Özellikle de teknolojinin birbirine benzer bireyleri ve toplulukları çok daha hızlı biçimde oluşturduğu da bir gerçek. Dolayısıyla farklı kuşakların farklı beklentilerinin, duygularının, yaşam biçimlerinin, inançlarının, iş yapış biçimlerinin vb. olması da gayet doğal olarak görülmektedir.

Şu an üniversitede okuyan, çok azı stajyer olsa da çoğunluğu kısa bir süre sonra iş hayatında atılacak olan Z kuşağı ile birlikte çalışacakları Y kuşağı mensubu yöneticilerin aynı ortamda huzurlu ve verimli bir biçimde iş görebilmesi için ortak paydada buluşmaları son derece önemlidir. Z kuşağının yöneticileri olacak olan Y kuşağı da internet ve teknoloji kavramı ile büyüyen günümüz teknolojisinin yakın mimarları olduklarından, birbirleri ile gelişim üzerine kuracakları iyi niyetli ve samimi bir iletişim tarzıyla, günümüz çalışma düzeninden çok daha pratik ve teknolojik iş gücü üretecekleri beklenmektedir.

Gelecekte işletmeler tüm çalışanların benzerliklerine odaklanmayı tercih etseler de, maalesef, gerçekte, çalışanlar arasında daha samimi bir kişilerarası ilişki geliştirmenin önünde duran farklılıklarıdır. Belki farklı nesillerin gerçekten de farklı beklentileri ve algıları vardır (Angeline, 2011:253). Buna göre birbirlerini anlayamayacakları iletişimde zorlanacakları öngörüldüğü durumlarda ise sürekli geliştirme modelleri devreye alınarak Y kuşağı yöneticilerin yönetici özellikleri geliştirilmeli, Z kuşağı çalışanların ise iş dünyasına adaptasyonu mentorluk eğitimleri ile sağlanmalıdır (Altimier, 2006:7).

İnsanların mutlu oldukları yerlerde/işlerde daha iyi çalıştığı konusunda herkes hemfikir. Yöneticiler, takdir edildiğini ve anlaşıldığını hisseden çalışanların daha üretken, verimli, hatta daha sağlıklı olduğunu defalarca gözlemlemişlerdir. Yöneticiler ve liderler, birimlerindeki çalışanlar arasında uyumu sağlama hususunda kritik bir rol oynarlar. Ancak birçok yönetici, kuşak ve kişilik sorunları konusunda herhangi bir eğitim almadığından farklılıklar çatışma ortamlarına dönüşebilmektedir. Yöneticiler ve liderler için çok kuşaklı/yeni kuşaklı eğitimler, çalışanlar arasındaki çatışmalar konusunda farklı bir bakış açısı sağlayacaktır. Yöneticiler, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını daha iyi anlar ve bu konuda onlara yardımcı olurlarsa bu yeni nesli başarılı bir şekilde yöneteceklerdir.

Çalışmada ayrıca Pandemi sürecinin gerek Z kuşağının iş algısında, gerekse iş dünyası ve yöneticilerde bıraktığı izlere de yer verilmiştir. Araştırmacılara, bu konuyla ilgili çok daha ayrıntılı çalışma yapılması önerilmektedir. Ayrıca bu çalışma kapsamına alınmayan demografik değişkenlerin olgularla ilişkisi de yine başka çalışmaların konusu olabilir.

Katkı Oranı Beyanı

Özlem Güleç Bekman ve Şafak Gündüz makaleye eşit oranda katkıda bulunmuşlardır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarların ve çalışmanın herhangi bir kurum ya da kişi ile çıkar çatışması söz konusu değildir.

Kaynakça

- Adecco. (2015). Generation Z vs. millennials. Erişim Tarihi: 17.01.2021, <http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf>
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. & Ekşili, N. (2014). Kuşakların yeni yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), 165-182.
- Altimier, L. (2006). Leading a new generation. *Newborn and Infant Nursing Review*, 6(1), 7-9.
- Altın, N. Y. (2010). Farklı kuşakların yönetimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 13-17.
- Altıntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace: Expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5(2), 249-255.
- Arar, T. & Yüksel, İ. (2015). How to manage generation Z in business life. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 4(4), 195-202.
- Aytaç, Ö. (2015). Yeni nesil müşterilerinizle tanışın: Z jenerasyonu. Erişim Tarihi: 20.12.2020, www.socialbusinessstr.com: <https://www.socialbusinessstr.com/2015/03/30/yeni-nesil-musteri-z-jenerasyonu/>.
- Başar, M. (2017). İş hayatında Y kuşağından Z kuşağına geçiş. Erişim Tarihi: 12.01.2021, <http://nextgenclub.net/next-ceo-yaziyor/is-hayatinda-y-kusagindan-z-kusagina-gecis/>.
- Başgöze, P. & Nalan, B. (2015). Eko otellerden hizmet satın alınımında kuşaklar arası farklılaşmalar üzerine bir çalışma. *Sosyoekonomi*, 23(24), 118-130.

- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *DEUHFED*, 9(1), 23-28.
- Bayraktar, N. (2016). Y kuşağı nedir? Özellikleri nelerdir? Erişim Tarihi: 14.02.2021, <https://paratic.com/y-kusagi-nedir-ozellikleri-nelerdir/>
- BBC. (2020). Coronavirus: 'We are at war' – Macron, Erişim Tarihi: 11.11.2020, <https://www.bbc.com/news/av/51917380>
- Bencsik, A. & Machova, R. (2016). Knowledge sharing problems from the viewpoint of intergeneration management. *ICMLG2016-4th International Conference on Management, Leadership and Governance*, 42.
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
- Castellano, S. (2016). At. Welcome generation Z to work. Talent development. Erişim Tarihi: 12.10.2020, <https://www.td.org/magazines/td-magazine/welcome-generation-z-to-work>
- Chen, H. (2010). Advertising and generational identity: A theoretical model. *American Academy of Advertising Conference Proceeding*, 132-140.
- Clark, K. R. (2017). Managing multiple generations in the workplace. *Radiologic Technology*, 88(4), 379-398.
- Comte, A. (1974). *The positive philosophy*. New York: AMS Press.
- Creswell, J. W. (2020). Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni, (Çev. M. Bütün, S.B. Demir). 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin, C. & 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.
- Dias, L. P. (2003). Generational buying motivations for fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 7(1), 78-86.
- Dougherty, I. & Clarke, A. (2017). Wired for innovation: Valuing the unique innovation abilities of emerging adults. *Psychology & Counseling*, 6(5), 358-365.
- Duman, M. Z. (2021). Z Kuşağı geçiği ve toplumsal algının siyasal nedenleri. *Anadolu Ajansı*. Erişim Tarihi: 13.01.2021, <https://www.aa.com.tr/tr/analiz/gorus-z-kusagi-gercegi-ve-toplumsal-alginin-siyasal-nedenleri/2366289>
- Ernst & Young. (2020). Çalışma dünyasının geleceği: COVID-19 ve yeni normal. Ernst&Young. Erişim Tarihi: 13.11.2020, https://www.ey.com/tr_tr/ey-turkiye-yayinlar-raporlar/calisma-dunyasinin-gelecegi
- Gabrielova, K. & Buchko, A. A. (2021). Here comes generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499.
- Gale, S. F. (2015). Forget gen Y: Are you ready for gen Z? Chief Learning Officer, Erişim Tarihi: 03.06.2020, <https://www.chieflearningofficer.com/2015/07/07/forget-gen-y-are-you-ready-for-gen-z/>
- Gani, A. (2016). Millenials at work: Five stereotypes-and why they are (mostly) wrong . *The Guardian*, Erişim Tarihi: 11.10.2020, <https://www.theguardian.com/world/2016/mar/15/millennials-work-five-stereotypes-generation-y-jobs>
- Grow, J. & Yang, S. (2018). Generation-Z enters the advertising workplace. Expectations through a gendered lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7-22.
- Guardian. (2020). Guardian. 'Invisible enemy': Trump says he is 'wartime president' in coronavirus battle-video. Erişim Tarihi: 11.12.2020, <https://www.theguardian.com/world/video/2020/mar/23/invisible-enemy-trump-says-he-is-wartime-president-in-coronavirus-battle-video>

- Gündüz, Ş. & Akşit, B. (2018). Student-president reverse mentoring at universities: Maltepe University case. *Yükseköğretim Dergisi*, 8(3), 346-356.
- Hole, D., Zhong, L. & Schwartz, J. (2010). Talking about whose generation? Why Western generational models can't account for a global workforce. *Deloitte Review*, (6), 84-97.
- Howe, N. & Strauss, W. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company.
- Iorgulescu, M. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47-54.
- İpbüken, Y. (2012). Yalın liderlik. Yalın enstitü. Erişim Tarihi: 01.01.2021, <https://lean.org.tr/yalin-liderlik-2/>
- İşçimen, D. S. (2012). Y kuşağı çalışanların iş yaşamından beklentilerinin karşılanma düzeyi ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki ve bir örnek uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jianrui, J. (2011). The Y factor: Managing the new generation of soldiers. *Journal of the Singapore Armed Forces*, 39(4), 53-59.
- Kaplan, B. T. & Çarıkçı, İ. H. (2018). İş dünyasında jenerasyonlar: X, Y ve Z jenerasyonları üzerine kavramsal bir inceleme. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 25-32.
- Kavalcı, K. & Ünal, S. (2016). Y ve Z kuşaklarının öğrenme stilleri ve tüketici karar verme tarzları açısından karşılaştırılması. *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 20(3), 1033-1050.
- Kirchmayer, Z. & Fratričová, J. (2018). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020*, 6019-6030
- Kızıldağ, D. (2019). Z kuşağı hangi beklentilerle iş yaşamına giriyor? Seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin bir değerlendirme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(0), 32-46.
- Kümbetoğlu, B. (2012) *Sosyolojide ve antropolojide niteliksel yöntem ve araştırma*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Lidija, P., Kiril, P., Iliev, A. J. & Shopova, M. M. (2017). Establishing balance between professional and private life of generation Z. *Sport and Health*, 6(1), 3-10.
- Looper, L. (2011). How generation Z works. How stuff works. Erişim Tarihi: 05.08.2020, <https://people.howstuffworks.com/culture-traditions/generation-gaps/generation-z.htm>
- Mahmoud, A. B., Grigoriou, N., Fuxmanc, L. & Reisel, W. D. (2020). A generational study of employees' customer orientation: A motivational viewpoint in pandemic time. *Journal of Strategic Marketing*, 1-18.
- Maioli, E. (2017). New generations and employment – An exploratory study. *Journal of Business*, 2(1), 1-12.
- Mannheim, K. (1952). *The problem of generations*. New York: Routledge.
- Mannheim, K. (1998). *Collected works of Karl Mannheim* (5. baskı). New York: Routledge.
- McCaffree, J. (2007). The generation gap at work: Myth or reality?. *Journal of American Diet Association*, 107(12), 2043-2044.
- Mccrindle. (2012). Generations defined: 50 years of change over 5 generations. Erişim Tarihi: 10.10.2020, <https://mccrindle.com.au/insights/blog/generations-defined-50-years-change-5-generations-resource/>
- Micoleta, J. (2012). Generation Z teens stereotyped as 'lazy and unaware'. Erişim Tarihi: 11.12.2020, https://www.huffpost.com/entry/apathetic-teens-generatio_n_1323577

- Mitchell, A. D. (2008). Generation Z: Striking the balance: Healthy doctors for a healthy community. *Australian Journal of General Practice*, 37(8), 665-667.
- Mohr, K. A. (2016). Understanding generation Z students to promote a contemporary learning environment. *Journal of Empowering Teaching Excellence*, 1(1), 83-94.
- Muller, R. (2018). *Hrmagazine*. Erişim Tarihi: 14.12.2020, <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/firms-alienating-young-staff-with-lack-of-mental-health-support>
- Muslu, A. (2017). Y kuşağının iş motivasyonunu artırmak için sürdürülebilir yöntemler. III. Uluslararası Girişimcilik, İstihdam ve Kariyer Kongresi, İstanbul, 12-15.
- Mücevher, M. H. (2015). X ve Y kuşağının birbirlerine karşı özellik ve etkileşim algıları: SDÜ örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer S. P., Eriş, E. D. & Özmen, Ö. N. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38(1), 123-138.
- Paribas, B. (2020). Big invasion: A study on generation Z. *BNP Paribas*. Erişim Tarihi: 12.11.2020, <https://group.bnpparibas/actualite/grande-invasion-etude-generation>
- Puiu, S. (2017). Generation Z--An educational and managerial perspective. *Young Economists Journal/ Revista Tinerilor Economist*, 14(29), 62-72.
- Rothman, D. (2016). A tsunami of learners called generation Z. Erişim Tarihi: 14.12.2020, https://mdle.net/journal/A_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z.pdf
- Schawbel, D. (2014). Gen Y and Gen Z global workplace expectations study. Erişim Tarihi: 13.11.2020, *Workplace Intelligence*: <http://workplaceintelligence.com/geny-genz-global-workplace-expectations-study/>
- Schawbel, D. (2016). Fortune Insiders. Temmuz 16, 2020 tarihinde What employers will worry about in 2017. Erişim Tarihi: 05.05.2021, <http://fortune.com/2016/12/28/employers-2017-employee-retention-unemployment/>
- Senbir, H. (2004). Z son insan mı? (1. baskı). İstanbul: "O" Kitaplar.
- Sharts-Hopko, N. C. (2002). Assessing rigor in qualitative research. *Journal of the Association of Nurses in Aids Care*, 13 (4), 84-86
- Sputnik Türkiye. (2020). Y ve Z kuşağındakilerin pandemi sonrası iş hayatından beledikleri belli oldu: İlk sırada 'karma çalışma modeli' var. Sputnik Türkiye. Erişim Tarihi: 03.03.2020, <https://tr.sputniknews.com/ekonomi/202011251043287444-y-ve-z-kusagindakilerin-pandemi-sonrasi-is-hayatindan-bekledikleri-ilk-sirada-karma-calisma-modeli/>
- Stuckey, C. (2016). Preparing leaders for Gen Z. Erişim Tarihi: 14.06.2021, <https://www.trainingjournal.com/articles/opinion/preparing-leaders-gen-z>
- Tulgan, B. (2009). Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y. London: John Wiley & Sons.
- Tulgan, B. (2013). Meet generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort. 125. Erişim Tarihi: 12.03.2021, <https://grupespsichoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf>
- Türk Dil Kurumu. (2020). TDK. Erişim Tarihi: 10.05.2021, <https://sozluk.gov.tr/?kelime=orta%20ku%C5%9Fak>
- Türk, A. (2017). Y kuşağı. İstanbul: Kafe Kültür Yayıncılık.
- Wiedmer, E. D. (2016). Family configurations: A structural approach to family diversity. London: Routledge.

- World Health Organizations. (2020). WHO announces COVID-19 outbreak a pandemic. Erişim Tarihi: 12.02.2021, <http://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/news/news/2020/3/who-announces-covid-19-outbreak-a-pandemic>
- Woźniak, J. (2016). Social media as an e-recruitment tool for different generations: Methodological considerations and pilot study. *Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi.*, 113(6), 103-124.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Zemke, R. R. & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, gen Xers, and gen Yers in the workplace* (2. baskı). Amsterdam: Amacom.
- Zhu, N., Zhang, D., Wang, W., Li, X., Yang, B., Song, J. & Nilu, P. (2020). A novel coronavirus from patients with pneumonia in China, 2019. *New England Journal of Medicine*, 382(8), 727-733.

EXTENDED SUMMARY

Research Questions and Purpose

This study was carried out in order to determine the expectations of Generation Z, who will enter the business life, from the business life and what the managers who are already X and Y generations expect from this new generation. The aim of the study is to determine what Gen Z, who are currently at university, expect from business life and what managers expect from this new generation, and thus to reveal the points where these two generations, who will work in the same environment, can meet in minimum common. In addition, the effect of the developing Pandemic conditions on these expectations was also examined and to keep the study up-to-date. As there is no specific study that deals with Gen Z only in terms of business life this study fills this gap in the literature.

Literature Review

Generation X (1965-1983), Generation Y (1983-1998) and Generation Z (1998-2012) are detailed especially by focusing on their technological tendencies and values, which are the significant indicators of business life styles. Gen Z's expectations from work life, Gen Z and Pandemic, the relations between managers and Gen Z, Work life, managers and Pandemic are the issues reviewed in literature.

Methodology

The research method is in-depth interview in this exploratory research, which is a qualitative research method. The universe of the research is all Gen Z generation and all middle and senior managers. In this study, purposive sampling, which is frequently used in qualitative research, was used. Due to the difficulties experienced in finding participants due to the pandemic, the generalizability is low, as the sampling is only 10 Gen X individuals, and 10 managers (3 Gen X, 7 Gen Y). Qualitative studies do not aim for generalizability.

Semi-structured interview forms were used as data collection tool. Data analysis is based on the principle of identifying keywords in the phenomenological pattern. For the reliability and validity, triangulation technique was used.

Results and Conclusions

The first connotations of the managers about Gen Z are: virtual world / internet and social media and technology children, digital geeks / natives, which confirms Stuckey's (2016) argument that managers have expectations from Gen Z in terms of speed and technology.

Manager participants stated that they know Gen Z and have the capacity to meet their expectations, which helps minimizing generational conflicts. This result confirms Maioli's (2017) statement that managers are ready for business life with Generation Z by choosing one of the ways of behaving with prejudice or common sense. A few of the managers stated that they do not expect anything from Gen Z, they do not have any concerns about meeting their demands, they are not in the same mindset and they are hopeless, which indicates a deep generation gap.

Gen Z participants' top three expectations from working life, were (1) Smiling / understanding co-workers (2) Plenty of salary / getting paid for the effort (3) Respect / status. This result confirms Kızıldağ's statement (2019) that Gen Z expects a full salary from business life.

Generation Z can be motivated by spirituality, career, and pay. Liberating and flexible working environments can be offered. This result confirms Looper's (2011) statement that Z generation prefers flexible working.

Generation Z's expectations from working life are: good leaders (peace, morale, no pressure, respect, responsibility, etc.), motivation (plenty of salary, status, extra time, etc.), teamwork (intelligent coworkers), and social interaction (responsibility, peace of mind).

The demands of these technological children from their managers; understanding, giving importance to private life, pro-employee, not seeing faults, valuing / respecting / gentle, caring, not insulting / not seeing as a slave, able to manage, reliable, patient, smiling, disciplined, inquiring / researcher. This result confirms the statement of Gündüz & Akşit (2012:348) "Generation Z has the potential to change the general way of doing business".

Much more detailed studies including demographic variables could be carried out.