



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:05.09.2022 ✓Accepted/Kabul:19.06.2023

DOI:10.30794/pausbed.1170795

Research Article/Araştırma Makalesi

Çaşın, S. ve Şahin, M. (2023). "İşyerinde Z Kuşağını Anlamak ve Yönetmek", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 58, Denizli, ss. 227-244.

## İŞYERİNDE Z KUŞAĞINI ANLAMAK VE YÖNETMEK

Sabiha ÇAŞIN\*, Menekşe ŞAHİN\*\*

### Öz

Z Kuşağı, işyerinde çok önemli bir kuşak değişimini temsil etmektedir. Bu kuşak, iş yaşamına yeni girmekle birlikte gelecek on-yirmi yıl içinde çalışanların büyük çoğunluğunu oluşturacaktır. Kendinden önceki kuşaklara kıyasla farklı tutum ve davranışlara sahip olan Z Kuşağı çalışanlarını yönetmek öncelikle bu kuşağın beklentilerini anlamaya çalışmakla mümkündür. Ancak sadece farkında olmak değil aynı zamanda işyerlerinde bu farklılıkların ya da yaratacağı çatışmaların nasıl yönetileceği de önemlidir. Bu makalede, iş yaşamındaki en genç kuşağın çalışma ile ilgili özelliklerini tanımlayan bağlamsal bir bakış sunmaya ve Z Kuşağı yöneticileri için bazı öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışma hayatında bulunan Z Kuşağının yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmelere dayalı nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, farklı sektörlerde faaliyet gösteren, çalışan sayısı yüz ve üzeri olan firmalarda, insan kaynakları yöneticisi, personel müdürü ya da benzer üst düzey yönetici olarak çalışan 20 yönetici ile birebir derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada, Z Kuşağının iş ile ilgili öne çıkan özellikleri nedeniyle yönetim tarzı, motivasyon, takım çalışması ve sosyal etkileşimler konusunda önemli farklılıklar gösterdiği bulgulanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Z kuşağı çalışanı, Z kuşağının yönetilmesi, işyerinde kuşak farklılıkları, Kuşakların iş değerleri.

## UNDERSTANDING AND MANAGING GENERATION Z AT WORK

### Abstract

Generation Z represents a very important generational shift in the workplace. This generation, which has just entered the working life, will constitute the majority of the workers in the next ten to twenty years. Managing the employees of Generation Z, who have different attitudes and behaviors compared to the previous generations, is possible by first trying to understand the expectations of this generation. However, it is important not only to be aware of the expectations of this generation, but also how to manage these differences or the conflicts they will create in the workplace. This article has tried to improve a contextual view that defines the work-related characteristics of the youngest generation in working life and to offer some suggestions for Generation Z managers. For this purpose, a qualitative research was conducted based on in-depth interviews with the managers of Generation Z who are in working life. In the research, one-to-one in-depth interviews were conducted with 20 managers working as human resources managers, personnel managers or similar senior managers in companies with 100 or more employees operating in different sectors. In the study, it was found that Generation Z showed significant differences in management style, motivation, teamwork and social interactions due to their prominent work-related characteristics.

**Keywords:** Working generation Z, Managing Generation Z, Generational differences in the workplace, Generational work values.

\*Uzman, Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ABD, ÇORUM.

e-posta: sabihacasin@gmail.com (<https://orcid.org/0000-0001-7410-5719>)

\*\*Doç. Dr., Hitit Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, ÇORUM.

e-posta: meneksesahin@hitit.edu.tr (<https://orcid.org/0000-0002-9312-770X>)

## GİRİŞ

Kuşak, oluşum evrelerinde doğum yıllarını, yaş yerlerini ve önemli yaşam olaylarını kronolojik ve sosyal açıdan paylaşan bir grup olarak tanımlanmaktadır (Lyons, 2003:106). Diğer bir ifade ile kuşak kavramı, doğum yıllarını ve aynı tarihsel dönemi paylaşan, aynı sosyo-kültürel dönemi yaşayan, ortak deneyimlemeye sahip olan grupları tanımlamak için kullanılmaktadır (Cennamo, 2005:9; İlhan, 2019:14). Kuşak kavramının ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eskidir. Kavram kuşak farklılıkları ve kuşak çatışmaları konularını da beraberinde getirmiştir (Dittmann, 2005: 54). Örneğin; *“Bugünlerde gençler kontrolden çıkmış durumda. Kaba bir şekilde yemek yiyorlar, yetişkinlere karşı saygısızlar, ebeveynlerine karşı çıkıyorlar ve öğretmenlerini sinirlendiriyorlar”. “Günümüzün gençleri öyle umursamaz ki ileride ülke yönetimini ele alacaklarını düşündükçe umutsuzluğa kapılıyorum. Bizlere, büyüklerle karşı saygılı olmayı, ağırbaşlı davranmayı öğretmişlerdi. Şimdiki gençler kurallara boş veriyorlar. Çok duyarsızlar ve beklemesini bilmiyorlar”*. Bu sözlerden ilkinin M.Ö. 350 yılında Aristoteles’e, ikincisinin ise M.Ö. 800’lerde Heseiod’a ait olduğu iddia edilmektedir (Oral, 2013). Kuşaklararası çatışma, her dönemde olsa da hangi kuşağın hangi özellikleri, ihtiyaçları ve beklentileri olduğunu bilmek ve kiminle çalıştığını anlamak açısından kolaylık sağlamaktadır (Durmaz ve Okumuş, 2021: 56).

Günümüz iş yaşamında, dört farklı kuşak aynı çalışma alanını paylaşıyor: Bebek Patlaması (1946-1963 arası doğanlar), X Kuşağı (1963-1981 arası doğanlar), Y Kuşağı (1981-1996 arası doğanlar) ve Z Kuşağı (1996-2012 arası doğanlar). Her kuşağın beklenti, istek, ihtiyaç, düşünce, tutum, davranış ve değer sistemleri arasında pek çok farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar çoğu zaman işyerinde iletişim veya iş birliği gibi konularda çatışmalara ve sorunlara da neden olmaktadır (Gabriellova ve Buchko, 2021: 499). Yöneticiler farklı kuşakları işyerine entegre etmenin, onları memnun etmek için uygun ortamlar yaratmanın ve farklı kuşakları bir arada yönetmenin karmaşıklığıyla karşı karşıyadır (Zemke, Raines ve Filipczak, 2013).

Bugünlerde iş yaşamına yeni giren başka bir kuşak var: Z Kuşağı. “İnternet Kuşağı” olarak da adlandırılan Z Kuşağı, işyerinde çok önemli bir kuşak değişimini temsil etmektedir. Bu kuşak, internetin her zaman hayatlarının bir parçası olduğu, cep telefonlarının her zaman akıllı olduğu, evlerinde okullarında her zaman kişisel bilgisayarları, tabletleri bulunan çevrim içi bir kuşak olarak önceki kuşaklardan önemli derecede farklılık gösteriyorlar. Önceki kuşaklar tarafından zaman zaman; “sabırsız”, “tatminsiz”, “saygısız”, “sık sık iş değiştiren”, “sadakatsiz”, “hemen yükselmek isteyen”, “tembel”, “beklentileri yüksek” gibi bazı eleştirel söylemlere de maruz kalıyorlar. Bu genç kuşağın bu şekilde algılanmasının arkasındaki gerçeğin aslında, iş yaşamındaki kuşak değişiminin ve farklılaşan yeni çalışma kültürünün bir yansıması olduğunu kabul etmek gerekir. Dolayısıyla gelecek birkaç on yılda iş yaşamının büyük bir kısmını oluşturacak olan Z Kuşağının işe bakışlarını anladıkça; neden bu şekilde algılandıklarını ve bu sıfatların arkasında hangi güçlü yönleri sahip olduklarını görebilmemiz mümkün olabilecektir.

Önceki kuşaklara göre bazı özgün özelliklere sahip olan Z Kuşağı, iş hayatında farklı pozisyonlarda yeni yeni görev almaya başlamıştır. Örgütlerin, son birkaç yıl içinde işgücüne giren Z Kuşağını işe almaya ve yönetmeye yeterince hazır olup olmadıkları konusunda bazı endişeler bulunmaktadır (Gabriellova ve Buchko, 2021:490). Bu yeni kuşak yakın gelecekte, kendinden önceki mevcut üç kuşağın kontrolü ve tecrübesi altındaki pozisyonlarda daha fazla yer almaya başladıkça tartışmaların boyutunun daha da artacağı muhtemeldir. Nitekim Z Kuşağının işgücü piyasasına girişi arttıkça, bu kuşağı etkin bir şekilde yönetebilme ihtiyacı daha önemli hale gelecektir.

İşgücüne son birkaç yıldır dahil olan Z Kuşağı ile ilgili literatür henüz başlangıç aşamasındadır. Z Kuşağı bireylerinin beklentilerini, inançlarını ve tutumlarını anlamak için ampirik çalışmalar yapılmıştır. Ancak şu anda iş yaşamında en yeni kuşak olan Z Kuşağı çalışanlarının nasıl yönetilecekleri konusunda göreceli olarak çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma, Z Kuşağının beklentilerini anlamada hem yöneticilere hem de insan kaynağı işlevine yardımcı olan ilk çalışmalardan biri olabilir. Kendinden önceki kuşaklara kıyasla farklı tutum ve davranışlara sahip olan Z Kuşağı çalışanlarını yönetebilmek öncelikle bu kuşağın beklentilerini anlamaya çalışmakla mümkündür. Bu noktadan hareketle bu çalışmada, iş yaşamına girmiş en yeni kuşak olarak Z Kuşağının iş ile ilgili özellikleri, beklenti, istek ve davranışları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu değerlendirmenin yapılabilmesi için, Z Kuşağı ile çalışan yöneticilerle niteliksel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları, Z kuşağının işyeri etkileşimlerini anlamak ve yönetmek için araştırmacılara ve uygulayıcılara öneriler sunmak için bir temel olarak kullanılmıştır.

## **1. İŞYERİNDE KUŞAKLAR**

Her kuşak, iş yaşamına farklı beklentiler, değerler, tutumlar ve davranış faktörleri getirmektedir (Roebuck, Smith, D.N., ve Haddaoui, 2013: 52). Her kuşağın iş değerleri yaşadıkları dönemle şekillenen ortak kişilik özelliklerine göre şekillenmektedir. Kuşaklar arasındaki bu farklılıkların, işyerlerinde çoğu zaman çatışma, yanlış anlama, ve yanlış iletişim, zayıf çalışma ilişkileri, azalan bireysel performans ve daha zayıf örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceği ileri sürülmektedir (Becton, Walker ve Jones-Farmer, 2014: 177). Bu çalışmada öncelikle günümüz iş hayatında yer alan dört farklı kuşağın işe ilişkin beklentileri, tutum ve davranışları arasındaki farklılıklara aşağıda yer verilmiştir.

### **1.1. Bebek Patlaması Kuşağı Çalışanları**

Savaş sonrası yokluklar ve zorluklar içinde yaşayan Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri “çalışma için yaşamak” yaşam felsefesi ile öne çıkmaktadırlar. Çoğu zamanda literatürde “işkolik”, “başarıya odaklı”, “amanızca çalışan” kavramları ile karakterize edilmişlerdir (Thiruchanuru ve Sailele, 2018: 100; Lyons, 2003: 158). Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri için iş, çoğunlukla hayatını devam ettirmenin ve aile birliğinin korunmasının en temel maddi aracıdır. Bu kuşak için iş, bireyin kendi değerini ve başkaları açısından bireyin değerini belirleyen araçtır. Başarılı bir kariyere sahip olmak ve bunu sürdürmek için sürekli çalışmak bunun için de bedel ödenmesi gerektiğine inanan kuşak olarak nitelendirilmektedirler (İlhan, 2019: 101).

Bebek Patlaması Kuşağı, çalışmayı hayatlarının merkezine koymuşlardır. Bu nedenle örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu iddia edilmektedir. Hatta Bebek Patlaması Kuşağının işyerindeki en sadık kuşak olduğu öne sürülmektedir (Thiruchanuru ve Sailele, 2018: 102). Bebek Patlaması Kuşağı genellikle güçlü bir iş ahlakına sahip, işlerine oldukça bağlı ve iş konusunda gayretli bireyler olarak da görülmektedir. Emekli olana kadar iş güvencesi sağlayan işlere yoğunlaştıklarından sık iş değiştirmeyi olumsuz bulmuşlardır. Ömür boyu iş garantisi sağlayacaklarına inandıkları örgüte ömür boyu bağlı kalabilecek sadık çalışanlar oldukları düşünülmektedir (Van Dijk ve Van Eenden, 2011: 7). Bebek Patlaması Kuşağı bireylerinin bir diğer özellikleri ise daha çok prestij ve maddi araçlarla motive olmalarıdır. Statü ve maddiyat onlar için başarının göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ünvan, yüksek ücret, gösterişli çalışma ofisleri ve özel araçlar gibi ödüllerle mutlu olmaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 82; Van Dijk ve Van Eenden, 2011: 7; Glass, 2007: 100).

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

Kısıtlı teknoloji kullanımı nedeniyle teknolojiye açık olmayan bu kuşak bireyleri için yüz yüze iletişim daha çok tercih edilmektedir. Bebek Patlaması Kuşağı çalışanları bilgi paylaşma konusunda açık olup, yüz yüze iletişimi son derece önemsemektedirler. Yüz yüze iletişimi değerli bulan kuşak bireyleri için işyeri toplantıları ve ofis ziyaretleri önemli iletişim araçları olarak görülmektedir (Sanden, 2008: 15).

### **1.2. X Kuşağı Çalışanları**

Ekonomik belirsizliklerin yüksek olduğu bir dönemde yaşayan bir kuşak olarak öne çıkmaktadırlar. X Kuşağı bireyleri kendilerinden önceki kuşaklardan farklı olarak ekonomik durgunluğun, mali kısıtlamaların, yüksek işsizliğin, istihdam daralmasının, örgütsel küçülmelerin ve artan boşanma oranlarının hâkim olduğu sosyo-ekonomik şartları deneyimlemişlerdir. Bu belirsizlik döneminde büyük fedakârlıkla çalışan ebeveynlerinin işsiz kalmalarına tanıklık etmiş olmaları, iş hayatında daha bağımsız ve esnek bir davranış benimsemelerinde etkili olmuştur (Lyons, 2003:174).

X Kuşağı bireylerinin çalışmaya olan bakış açıları kendinden önceki Bebek Patlaması Kuşağının aksine “yaşamak için çalışmak” olmuştur (Zemke, Raines ve Filipczak, 2013: 99). X Kuşağı bireyleri sıkı çalışmayı daha az önemsemektedirler. Tüm hayatlarını sessizce bir otoriteye ve işe adayarak, ömür boyu çalıştırılmayı beklemeyi

değersiz bulmaktadırlar. Bunun yerine kendi bilgi ve yeteneklerini geliştirmeyi, kendilerine yatırım yaparak kariyerlerini geliştirmeyi daha anlamlı bulmaktadırlar. İş hayatında tutunmak için örgüte sıkı sıkıya bağlılıktan ziyade bilgi ve becerilerini geliştirmeleri gerektiğine inanmışlardır (İlhan, 2019: 104). X Kuşağının iş değiştirmesini belirleyen en önemli etkenlerden biri örgütün sunduğu mesleki ve kişisel gelişim fırsatlarıdır. Diğer bir ifade ile X Kuşağı bireyleri için örgütsel bağlılıktan ziyade kariyerlerine bağlılık ön plandadır. Bu bağlamda yetenek gelişimi, yükselme ve kariyer fırsatlarının olduğu işyerlerini tercih etmektedirler. Kendilerinin tercih sebebi olma yolunu artırmak için de mesleki becerilerini geliştirme arzusuyla motive olmuşlardır (Kian, 2012: 398).

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

X Kuşağı bireyleri, ebeveynlerinin çalışıyor olması nedeniyle günlerinin büyük bir kısmını evde tek başına ve gözetimsiz bir çocukluk dönemi geçirmişlerdir. Bu nedenle daha bireysel, etrafa karşı güvensiz ve şüpheli olarak büyümüşlerdir. X Kuşağı bireyleri önceki kuşaklara göre daha az sadakatli ve “ben” odaklı bireylerdir. Kendilerine verilen iş ve görevleri kendi başlarına yapmayı, bağımsız ve bireysel çalışmayı tercih etmektedirler (Kian, 2012: 398). Bu durum onların iş özel yaşam dengesini koruma ve sürdürme odaklı yaklaşımlar geliştirmelerini sağlamıştır. Önceki kuşakların aksine ailelerine ve özel hayatlarına ayıracakları zamanı iş için feda etmemektedirler. Hafta sonlarını aile ve özel hayat için ayırdıklarından bu zamanlarda çalışmayı çoğu kez kabul etmemektedirler. İş dışındaki faaliyetleri de en az iş kadar önemsedikleri için daha fazla serbest zaman arayışı içindedirler (İlhan, 2019: 106). Bu kuşağın, tüm zamanlarını işte geçirmek yerine özel ve iş yaşamlarını dengelemek istedikleri için, daha fazla iş/yaşam dengesine izin veren esnek çalışma saatleri sunan işleri tercih etme ihtimallerinin yüksek olduğu öne sürülmektedir (Markus, 2017: 65).

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

X Kuşağı, bilgisayar teknolojisini ilk kullanan bireylerden oluşmaktadır. Teknolojinin olumlu etkilerini birçok alanda deneyimlemişlerdir. Teknoloji okuryazarlığına sahip bireyler olarak, iş-teknoloji uyumu konusunda önceki kuşaklardan daha başarılı olmuşlar ve daha nitelikli işler ortaya koymuşlardır (İlhan, 2019: 105). X Kuşağı çalışanları önceki kuşaklarla karşılaştırıldıklarında; bağımsız, örgütsel bağlılığı düşük, pragmatik, esnek çalışma programlarını önemseyen, teknolojik olarak daha yetkin, değişim konusunda rahat, yenilikçi, sonuç odaklı, kişisel ve mesleki gelişim fırsatlarını takip eden, rekabetçi, girişimci ve enerjik çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Sajjadi, Sun ve Castillo, 2012: 22; Salepçioğlu ve Açikkol, 2019: 3).

### **1.3. Y Kuşağı Çalışanları**

Y Kuşağı daha çok bilinen adıyla “Millenyum Kuşağı”, küreselleşmenin çocukları olarak görülmektedir. Teknolojik gelişmelerin sunduğu tüm kolaylıklara erişimi olan bu kuşak bireyleri için teknoloji hayatın temel taşlarından biridir (Berkup, 2014: 218). Önceki kuşaklarla karşılaştırıldığında teknolojiyi ilk deneyen, satın alan

ve yenilerini öneren, teknolojik becerilerini kullanan ve bunun her türlü getirisinden yararlanan ilk kuşak olarak nitelendirilmektedir (Zemke, Raines, ve Filipczak, 2013; Markus, 2017: 66).

Y Kuşağı, kariyerlerinde ilerleme ve fırsatları değerlendirme anlamında fark yaratmak için çabalayan, kendilerini başkalarıyla kıyaslayan, öğrenmek için hevesli olan bir kuşak olarak betimlenmektedir (İnal, 2019:107). Kendinden önceki kuşaklara göre öğrenmeye daha açık olan Y Kuşağı bireyleri için iş, işbaşında beceriler edinerek gelişme anlamına gelmektedir. Sürekli öğrenme ve gelişim eylemleri içinde olan Y Kuşağı, örgüte önemli katkı sağlayabileceklerine inanmaktadırlar (Gürsoy, Chib, ve Karadağ, 2013: 46). Bu nedenle de Y Kuşağı bireyleri, kısa süre içerisinde iş yerinde yükselmeyi hedeflemektedir (Erden, 2013: 104). Teknolojinin gelişim hızı içerisinde büyümüş bu kuşağın en belirgin özelliği yüksek kariyer hareketliliğidir. Sonuç odaklı ve sabırsız doğaları kariyerlerindeki ilerleme için tüm fırsatları değerlendirme eğilimlerini etkilemektedir (İlhan, 2019: 107).

Önceki kuşaklarla karşılaştırıldığında, Y Kuşağı çalışanları önemli ölçüde daha düşük örgütsel bağlılığa ve daha yüksek işten ayrılma niyetine sahiptirler. Y Kuşağı bireyleri, işi esas olarak bir kariyer özgeçmişini oluşturmak için bir araç olarak gördüklerinden, örgüte uzun vadeli bağlılıktan yoksundurlar. Y Kuşağı bireyleri kendi kişisel hedeflerine ulaştığı sürece örgütlerine koşullu olarak sadıktırlar. İşlerinde yüksek beklentilere sahip olan Y Kuşağı, bu beklentilerin karşılanmaması durumunda daha iyi fırsatlar sunan örgütü başka bir örgüte tercih etmektedirler (Lub ve diğerleri, 2012: 554; Lyons, 2003:32).

Y Kuşağı bireyleri yaşamları boyunca başarılı olmaları için ebeveynleri ve öğretmenleri tarafından sürekli desteklenmişlerdir. Ebeveynlerin destekleyici tavrı Y Kuşağı bireylerinin yüksek düzeyde özgüvenli bireyler olmasını sağlamıştır. Aynı zamanda bu durum Y Kuşağının önemli kararlarda başkalarına bağımlı olmalarına, her zaman yönlendirilmeye ve güçlü oryantasyona ihtiyaç duymalarına neden olmuştur. Y Kuşağının yönlendirilme ihtiyaçları iş hayatında da deneyimli ve bilgili rol model tavsiyelerine önem vermelerinde de etkili olmuştur. Bu kuşak çalışanları, yöneticilerinin kendilerine liderlik etmesine ve yönlendirmesine daha fazla değer vermektedirler. Y Kuşağı çalışanları yöneticilerinden sürekli yönlendirmenin aksine nitelikli mentorluk ve liderlik yapmasını beklemektedirler. Hiyerarşik liderlik yerine başarıya dayalı liderliği benimsemektedirler (Çetin ve Karalar, 2016: 160; Lyons, 2003: 33). Resmi ve hiyerarşik yöneticilerini "kötü yöneticiler" olarak nitelendirmektedirler (Kelgökmen ve Yalçın, 2017: 141).

Y Kuşağı bireyleri, hayatlarını besleyen ve yapılandıran, kendi seçimlerini yapmaya teşvik edilen ve otoriteyi sorgulamayı öğreten ebeveynler tarafından büyütülmüşlerdir. Bu nedenle, kıyafet kuralları, iş saatlerinin katılığı, ast üst ilişkileri, işyeri normları gibi her kuralı sorgulamaya eğilimlidirler (Gürsoy, Chib ve Karadağ, 2013). Y Kuşağına göre dijital dünyada geleneksel işyerleri ve iş ortamları mevcut değildir. Bu nedenle katı bir çalışma programı yerine, projelere ve net hedeflere dayalı esnek çalışma programlarını, yatay iletişim ve işbirlikçi çalışmayı tercih etmektedirler. Geleneksel hiyerarşik yapıdaki ünvan ve pozisyonları önemsememektedirler (Düzgün, 2020: 219). Ailede her türlü karar alma sürecinin içinde bulunan Y Kuşağı bireyleri için hiyerarşiyi anlamlandırmak zordur (Yuin, Sumilan ve Lendai, 2019: 36). Şeffaf ve adaletli yönetsel anlayış onlar için önemlidir. Örgüt için iyi fikirleri olan tüm çalışanlara fırsat verilmesinin ve şeffaf bir yönetimin gerekliliğini savunmaktadırlar (Karaçetin ve Akbaş, 2019: 243; Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 176).

Y Kuşağı bireyleri örgütleri emniyet kemeri olarak değil, bir sıçrama yani ilerleme platformu olarak görmektedir. Bu noktada, teşvik edilmekten, kendi kararlarını vermelerine izin verilmesinden, kendi kararlarını uygulayıp test etmekten, dinlenmekten ve sahip oldukları başarılı girişimlerle ilgili olumlu geri bildirimler almaktan hoşlanmaktadırlar (Ünal, 2019; 109). Y Kuşağı sanal ortamda çevrim içi iletişim kuran bireyler olarak yöneticilerinden de sürekli geri bildirim ve tavsiye beklemektedirler. Y Kuşağı görev başındayken yöneticilerinden performanslarıyla ilgili olumlu olumsuz anında geribildirim ve tavsiye beklemektedirler. Bu durum büyük olasılıkla ebeveynleriyle güçlü bağlarının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Brown vd, 2009: 10-11).

Y Kuşağı bireylerinin diğer bir özelliği ise takım çalışmasına daha fazla ilgi duymalarıdır. Bu kuşak için takım çalışması kişisel bir eğlence aracıdır. Y Kuşağı için takım, yeni kişilerin tanınması, sosyal etkileşim ve yeni deneyim fırsatları olarak görülmektedir. Hatta geleneksel takımlar dışında sanal ortamlarda oluşturulan gruplarla daha etkili işler çıkartılabileceğine inanmaktadırlar. İyi bir takım çalışması onları motive edebilmektedir (Andria, Gabriella ve Timea, 2016: 94).

Y Kuşağı bireyleri aileye odaklanarak büyümüşdür. Ebeveynlerinin iş ve özel hayat arasında bir denge kurmaya çalıştığı çocukluk yaşantıları nedeniyle iş-özel yaşam dengesine oldukça önem vermektedirler. Y Kuşağı için iş her şey değildir. Y Kuşağı bireyleri özel hayatlarında da anlam aramakta ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesine büyük önem vermektedir. Hatta kişisel ve iş yaşamları arasındaki dengeden memnun değilse iş değiştirmeye daha istekli davranmaktadırlar (Markus, 2017: 65). İş ve özel yaşamlarına ait zamanı kendileri belirlemek ve yönetmek isteyen Y Kuşağı için bir iş yapıldığı sürece o işin hangi ortamda yapıldığının önemi yoktur. Bu yapıyla bütünüyle esnek çalışmayı tercih etmektedirler (İlhan, 2019: 110). Bu bağlamda tüm kuşaklar arasında Y Kuşağı çalışanlarının kendinden önceki kuşaklara göre daha zor yönetilebilir olduğu ifade edilmektedir (Keleş, 2011: 132).

#### **1.4. Z Kuşağı Çalışanları**

1996 yılından sonra doğan ve son birkaç yıl içinde işgücüne katılmış olan Z Kuşağının karakter ve zihniyetleri önceki kuşaklara göre farklılık göstermektedir. Kendinden önceki kuşaklardan farklı olarak, bu kuşağı tanımlamak için sıklıkla bağımsızlık, yaratıcılık ve yenilik kelimeleri kullanılmaktadır.

Doğası gereği teknoloji bağımlısı olan Z Kuşağı hiper bağlantılı bir kuşak olarak anılmaktadır (Durmaz ve Okumuş, 2021: 61). Z Kuşağı bireyleri, dijital teknoloji ve sanal ortamlardan oluşan yaşam deneyimleri nedeniyle iş ortamlarının da fiziksel ve donanımsal olarak teknoloji ile uyumlu olmalarını beklemektedirler. Çevrim içi bir kuşak olarak, çalışırken dahi sosyal hayatın akışını takip edebilmek onlar için önemlidir. Aynı anda birçok çevrim içi sosyal mecrayı kullanabilmelerinin, aynı anda birden fazla iş yapma ve çoklu becerilerini geliştirdiği öne sürülmektedir (İlhan, 2019: 111).

Anında tepki veren çevrim içi bir dünyada (beğeniler ve diğer sosyal medya ödülleriyle) büyümüş olan Z Kuşağı düzenli olarak geri bildirim beklemektedir. Yöneticilerle sürekli etkileşim içinde olmak istemektedirler. Z Kuşağı iletişim kurmak için sosyal etkileşimlerinde teknolojiyi kullanan bir kuşak özelliği taşımaktadır. Ancak, etkileşim için kullandıkları metinsel mesajlar nedeniyle çoğu konuşma kurallarından uzak olarak büyümüşlerdir. Bu durum onların, dinleme, soru sorma, ilişkiler kurma, sorunları ve çatışmaları gerçek zamanlı olarak çözme becerilerinin yetersiz olmasına neden olmuştur. Mesajları iletmede (e-postalarda, web notlarında, kısa mesajlarda, sosyal medyada ve e-bültenlerde sıkça alınanlar gibi) potansiyel olarak etkili olmakla birlikte kısa ve gayri resmi yazışmalarda daha zayıf olmaları muhtemel görünmektedir (Gabriellova ve Buchko, 2021: 493).

Z Kuşağı savaşların yarattığı ekonomik durgunlukları, ebeveynlerinin işsiz kalmasını deneyimleyerek büyümüşdür. Durgunluğun ebeveynleri üzerindeki etkisini görmek, Z Kuşağının maddi/parasal konularda bilinçli hale getirmiş, tasarruf ve iş güvencesine odaklanmalarını sağlamıştır. Bu durum onların kendi harcamalarını karşılayabilmek için fırsat aramalarında etkili olmuştur. Birçok Z Kuşağı yarı zamanlı işlerde çalışma arayışı içinde olmuştur (İlhan, 2019: 111). Bu nedenle bu kuşak bireylerinin daha fazla riskten kaçınma ve daha fazla istikrar arama eğiliminde olduğu söylenebilir (Durmaz ve Okumuş, 2021: 62). Üstelik işsizliğin arttığı zorlu bir işgücü piyasası nedeniyle mezuniyet sonrası için büyük stres yaşayan bir kuşaktır.

Z Kuşağı bireylerinin çoğu üniversite diplomasına sahip olmanın işgücü piyasasında çok da karşılığının olmadığına inanmaktadır. Bu nedenle pragmatik ve gerçekçi bir kuşak olarak, beklentilerinin daha düşük ve Y Kuşağı kadar özgüvenli olmadıkları ileri sürülmektedir (Gabriellova ve Buchko, 2021: 492). Z Kuşağı bireylerinin birçoğu, mesleki ilerleme fırsatları için öğrencilik döneminde staj programlarına katılmaktadır. Yeni beceriler öğrenmek için eğitim dışında web eğitimlerine katılma şansına sahip bir kuşak olarak büyük çoğunluğu çevrim içi öğrenme yöntemlerini tercih etmektedir. İşyerinde gelişim söz konusu olduğunda ise yöneticilerini, kişisel gelişimlerine yardımcı olan danışmanlar olarak görmektedirler (Gabriellova ve Buchko, 2021: 492).

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

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

Z Kuşağı iş yaşantısında artan işyeri esnekliği, daha çok iş-yaşam dengesi ve kariyer odaklı çalışmanın daha hızlı olması gibi beklentileriyle diğer çalışanlardan farklılaşırken ayrıca kendinden emin, mutlu, sosyal hizmet etkinliklerini seven ve önceki kuşaklara göre etkinliklere daha çok ilgi duyan bir kuşak olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendine güvenen ve geleceğini garanti altına almak isteyen bu kuşak iş yaşantısında yeni bilgiler öğrenmeye açık olup çalışmanın hayallerini gerçekleştirmede önemli bir rolü olduğunun farkındadır. Hayallerinin gerçekleşmemesi durumunda mutsuz olan bu nesil için iş alanında mutluluk çok önemlidir ve çalıştıkları yerde bu mutluluğu bulamazlarsa işi kolayca bırakmayı düşünebilmektedirler (Durmaz ve Okumuş, 2021: 60).

## **2. YÖNTEM**

### **2.1.Araştırmanın Amacı**

Her kuşak birbirine benzer ve farklı özellikleriyle çalışma hayatına avantajlar ve dezavantajlar sunmaktadır. Son birkaç yıl içinde Z Kuşağının da çalışma hayatına girmesi ile birlikte dört kuşak bir arada çalışmaya başlamıştır. Farklı kuşakların farklı beklenti, öncelik, tutum ve davranışları örgütler, yöneticiler ve işverenler için yönetsel anlamda belirsizlikler uyandırmaktadır. İşverenler, dört kuşaktan oluşan bir işgücünü yönetme zorluğuyla karşı karşıyadır. Dijital yerliler olarak adlandırılan Z Kuşağı, önceki kuşaklara nazaran farklı kişisel özellikleri, beklenti ve öncelikleriyle öne çıkmaktadır. Z Kuşağının kişisel özellikleri, davranışları ve tutumları konusunda çok sayıda ampirik çalışmalar yapılmıştır. Ancak çalışma hayatına yeni giren bu kuşağın çalışma hayatından beklentileri ile ilgili çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışmanın amacı, Z Kuşağının kişisel özelliklerini, işe yönelik tutum ve davranışlarını değerlendirerek, yöneticiler için bazı öneriler geliştirmektir.

### **2.2.Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada çalışmanın amacına uygun olarak söylem analizine dayalı nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, çalışılan konuyu derinlemesine ve tüm olası ayrıntıları ile incelemeye olanak vermektedir. Katılımcıların görüşlerinin belli bir olay ya da süreçte nasıl yorumladıklarını açıklayan araştırmalarda en sık kullanılan nitel araştırma “temel ve yorumlayıcı” araştırma modeli olarak nitelendirilmektedir (Tekin, 2006: 101).

Niteliksel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilen bu çalışmada veri toplamak amacıyla bir dizi yarı yapılandırılmış soru tarafından yönlendirilen derinlemesine bir görüşme formundan yararlanılmıştır. Görüşme soruları, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine bağlı kalınarak hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği literatürde; “yarı biçimsel” olarak da adlandırılan, görüşme sırasında konunun dağılmamasını sağlayan, belli bir plana bağlı kalarak sistematik halde veri toplamaya yarayan yöntem olarak bilinmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 283). Literatür taraması sonrasında hazırlanan görüşme sorularının test edilmesi amacıyla, araştırma örneklemine dahil edilmeyen iki insan kaynağı yöneticisi ile pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama yapılan ön görüşmeler sonrasında birbirine yakın veya aynı cevap alınabilecek sorular tekrar gözden geçirilmiş ve görüşme formuna son hali verilmiştir. Araştırmanın görüşme formu; katılımcıya ait katılımcı bilgileri ve konu bilgileri olmak üzere iki bölüm olarak hazırlanmıştır. Görüşme formunda öncelikle katılımcıları tanımlayıcı bilgilere ilişkin olarak; cinsiyet, mevcut işletmedeki pozisyonu, bulunduğu pozisyondaki görev süresi, işletmenin faaliyet alanı, işletmenin toplam çalışan sayısı, 1996 sonrası doğumlu çalışan sayısı sorulmuştur. Görüşme formunun ikinci bölümünde ise araştırmanın amacına uygun olarak konuyu çeşitli boyutlarıyla inceleyebilmeye yönelik açık uçlu 10 soru hazırlanmıştır. Söz konusu sorular aşağıda sıralanmıştır;

*Soru 1: Z Kuşağı çalışanlarınızın kişilik- karakteristik olarak öne çıkan özellikleri nelerdir?*

*Soru 2: Z Kuşağının önceki kuşaklardan farklılıkları neler? Hangi alanlarda daha yetkin olduklarını düşünüyorsunuz? Diğer kuşaklara kıyasla öne çıkan beceri (yetkinlikleri) var mı?*

*Soru 3: Z Kuşağı çalışanlarınızı işe/çalışmaya yönlendiren faktörler nelerdir? Bu kuşak için çalışma ne anlama geliyor?*

*Soru 4: Z Kuşağı çalışanlarınızın örgütsel bağlılıkları hakkında ne düşünüyorsunuz?*

*Soru 5: Z Kuşağı çalışanlarınızı motive eden unsurlar neler?*

*Soru 6: Z Kuşağı çalışanlarınızın işyerindeki çalışma düzeni, disiplini veya sorumluluk alma tutumları hakkında ne düşünüyorsunuz? İş ahlakı ve sorumluluk açısından değerlendirebilir misiniz?*

*Soru 7: Z Kuşağı çalışanlarınızın kariyerlerini şekillendiren faktörler neler? Z Kuşağının kariyer gelişimlerine katkı sunabilmek amacıyla nasıl yapıyorlar?*

*Soru 8: Z Kuşağına çalışanlar için işyerlerinde sunulabilecek eğitim fırsatları neler olabilir? Ne tür eğitimlere ilgi duyuyorlar?*

*Soru 9: Bir yönetici olarak Z Kuşağını yönetmenin ve onlarla çalışmanın ne gibi zorlukları var? Z Kuşağının yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümü için neler önerirsiniz?*

*Soru 10: Z Kuşağının gelecekte iş yaşamına etkileri ne olacak? İş yaşamına olası katkıları neler olabilir?*

Araştırma öncesinde Hitit Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulundan (Sayı:2021-78 Tarih: 09.04.2021) izin alınmıştır. Örneklemeye dahil olabilecek yöneticilere e-posta ve/veya telefon ile ulaşılarak araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve görüşme talep edilmiştir. Görüşmeler, araştırmanın referans dönemi içerisinde yaşanan Covid 19 salgını nedeniyle katılımcıların yüz yüze görüşme veya çevrim içi görüşme tercihlerine göre gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde eksik not alma ihtimalinin azaltılması amacıyla ses kayıt cihazı kullanılacağı katılımcılara bildirilmiştir. Görüşmeler Mayıs-Ağustos 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla görüşmeler, on iki görüşmeci ile iş yerlerinde yüz yüze diğer sekiz görüşmeci ile çevrim içi görüşme ortamında gerçekleştirilmiştir.

### **2.3.Araştırma Örnekleme**

Nitel çalışmalarda örneklem seçimi, önceden bazı ölçütlerin belirlenmesi ve bu ölçütleri kapsayan durumları çalışmayı gerektiren amaçlı örnekleme yöntemi ile gerçekleştirilebilmektedir. Araştırma örnekleminin seçiminde maksimum çeşitlilik ve amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi ile farklı sektörlerde özellikle insan kaynakları departmanı bulunan firmalarda insan kaynakları uzmanlarının veya yöneticilerin, yöneticilik deneyimleri ve çalışılan firmaların istihdam büyüklüğü dikkate alınarak çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın örneklem grubu; yüz ve üzeri çalışana sahip işletmelerde, farklı veya aynı ünvan ile en az beş yıllık yöneticilik deneyimine sahip olan insan kaynakları yöneticisi, personel müdürü ya da üst düzey yönetici olarak çalışan yöneticiler olarak belirlenmiştir. Katılımcıların tespit edilmesi amacıyla, örnekleme dahil olabilecek yöneticilere e-posta veya telefon ile ulaşılmaya çalışılmış, araştırmanın amacı hakkında bilgi verilerek, görüşme talep edilmiştir. Görüşmeyi kabul eden katılımcılarda maksimum çeşitlilik sağlanmıştır. Araştırma görüşmeleri, farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve çalışan sayısı yüz ve üzerinde olan işletmelerde, insan kaynakları yöneticisi, personel müdürü ya da üst düzey yönetici olarak çalışan 20 yönetici ile tamamlanmıştır. Araştırma verisinin toplandığı katılımcılara ait demografik bilgileri ve yöneticilik deneyimleri Tablo 1'de verilmiştir.



**Tablo 1. Derinlemesine Görüşme Katılımcı bilgileri**

Kod	Kuşak	Cinsiyet	Yaş	Görev	Faaliyet alanı	İşyerinde toplam çalışan sayısı	1996 sonrası doğan çalışan sayısı
K1	Y	E	41	İK Müdürü	İmalat- Gıda	827	51
K2	X	K	44	İK Müdürü	Tesis Yönetimi	148	4
K3	X	E	66	İK Müdürü	Endüstriyel	350	84
K4	Y	K	29	İK Uzmanı	Plastik Sanayi	159	52
K5	X	E	49	Fabrika Müdürü	Gıda	300	30
K6	Y	K	37	Yetenek Kazanımı Müdürü	Teknoloji	400+	—*
K7	Y	K	28	İK Müdürü	Kimya	537	56
K8	X	E	42	Üst Düzey Yönetici	Maden	364	57
K9	X	E	50	Üst Düzey Yönetici	Tekstil	2000	200
K10	X	E	44	Üst Düzey Yönetici	Sosyal Tesis	480	26
K11	X	E	59	Üst Düzey Yönetici	Üretim	546	36
K12	X	E	52	Üst Düzey Yönetici	Beyaz Eşya Üretim	1.000 +	—
K13	Y	K	33	İK Müdürü	Medya Reklamcılık	200+	32
K14	X	E	52	İK Müdürü	Un-Yem-Yumurta	600	85
K15	Y	K	35	İK Müdürü	Sağlık	122	5
K16	X	K	49	İK Müdürü	Bankacılık	600	300
K17	Y	E	31	İK Müdürü	Online Perakende	7820	6920
K18	X	E	51	Personel Müdürü	Tekstil	3000 +	350
K19	X	E	50	Üst Düzey Yönetici	Üretim	1300	500
K20	X	E	65	Üst Düzey Yönetici	Beyaz Eşya	1200	130

\* Katılımcı tarafından işyerindeki Z Kuşağı çalışan sayısı için net sayı verilmediğinden boş bırakılmıştır.

#### **2.4.Verilerin Analizi**

Katılımcılarla yapılan yüz yüze veya çevrim içi görüşmelerde toplanan veriler elektronik ortamda çözümlenerek dökümleri alınmıştır. Görüşme dökümleri üzerinde yazım hataları dışında herhangi bir kısaltma ya da düzeltme işlemi yapılmamış, görüşme dökümleri elektronik ortamda kayıt altına alınmıştır. Görüşme dökümleri incelenirken katılımcılara ön kod olarak (K) verilmiştir. Yapılan derinlemesine görüşme yöntemi ile elde edilen veriler MaxQda2020 nitel analiz programında çözümlenmiştir. Çözümlenen veriler aşağıdaki 3 ana tema altında kategorize edilmiştir.

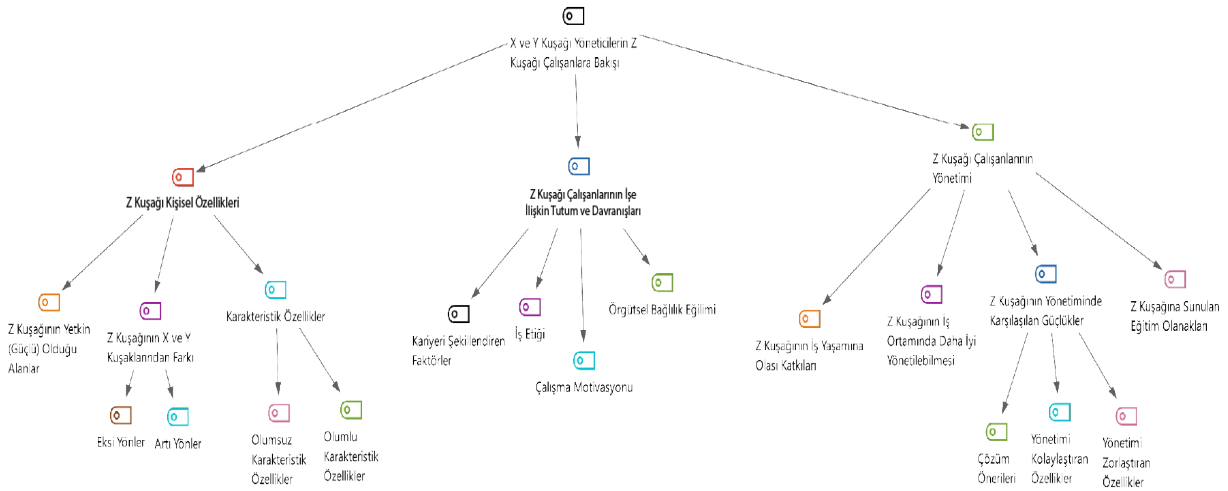
- *Yöneticilerinin Z Kuşağı çalışanlarının kişisel özelliklerine ilişkin görüşleri.*
- *Yöneticilerin, Z Kuşağı çalışanlarının işe ilişkin tutum ve davranışlarına ilişkin görüşleri.*
- *Yöneticilerinin Z Kuşağı çalışanlarının yönetimi konusundaki görüşleri.*

### 3. BULGULAR

Görüşmelerde katılımcılara yöneltilen 10 soruya (+ demografik bilgi soruları) ilişkin katılımcı görüşleri MaxQda2020 nitel analiz programında çözümlenmiştir. Çözümlemede Z Kuşağı çalışanlarının kişilik ve karakteristik özellikleri ile ilgili 52, diğer kuşaklarla farklılıkları ile ilgili 31, başarılı ve yetkin oldukları alanlar ile ilgili 25, işyerine uyumları ve örgütsel bağlılık eğilimleri ile ilgili 41, motivasyon faktörleri ile ilgili 31, kurallar ve otoriteye bakış ile ilgili 32, kariyer eğilimleri ile ilgili 22, yönetsel güçlükleri ile ilgili 33, yönetsel öneriler ile ilgili 28, çalışma hayatına katkılarına yönelik 30 sözel ifadelerin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgular çalışmanın üç temasıyla ilişkilendirilmiştir. Bunlar:

- Z Kuşağı kişisel özelliklerine ilişkin bulgular,
- Z Kuşağı çalışanlarının işe ilişkin tutum ve davranışlarına ilişkin bulgular,
- Z Kuşağı çalışanlarının yönetimine ilişkin bulgulardır.

Çalışmada yer alan temalar ve bunların alt temalarla ilişkilendirilmesi Şekil 1’de gösterilmiştir.



**Şekil 1: Araştırma tema ve kategorileri**

#### 3.1. Z Kuşağı Çalışanlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışmada Z Kuşağının kişilik özellikleri, iş ile ilgili tutum ve davranışları, örgütsel bağlılıkları, motivasyon faktörleri, geribildirim istemleri, otoriteye bakış açıları, takım çalışmasına yatkın olup olmadıkları, kariyerlerine bakış açıları, mesleki eğitim anlamında gelişime açıklık durumları ve Z Kuşağının nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin soruların cevapları aranmıştır.

Z Kuşağı çalışanlarının kişisel özellikleri temasında katılımcılara sorulan sorular; çalışan Z Kuşağı bireylerinin öne çıkan karakteristik kişilik özellikleri, önceki kuşaklardan ayıran temel özellikler ve güçlü oldukları alanlar konusundaki görüşlerini incelemeye yöneliktir. Z Kuşağı çalışanlarının kişisel özellikleri konusunda katılımcıların görüşme dökümlerine dayalı olarak oluşturulan kodlar, kodların ilişkilendirildiği kategoriler, kodların yer aldığı alt temalar ile katılımcıların görüşme dökümlerinden doğrudan alınan ifade örnekleri takip eden alt başlıklarda detaylandırılmıştır. Katılımcıların Z Kuşağının kişisel özellikleri konusundaki görüşme dökümlerinden elde edilen alt temalar doğrultusunda ayrıştırılmış ifade sayıları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Z Kuşağı çalışanlarının kişisel özellikleri konusundaki görüşlerin oluşturulan kategori ve kodların gruplara dağılımı**

Yöneticilerinin Z Kuşağı çalışanlarının kişisel özelliklerine ilişkin görüşleri		X Kuşağı Yöneticilerinin İfade sayısı	Y Kuşağı Yöneticilerinin İfade sayısı	Toplam ifade sayısı
Alt Temalar	Z Kuşağı çalışanlarının öne çıkan karakteristik özellikleri	38	14	52
	Z Kuşağı çalışanları ile diğer kuşaklar arasındaki farklar	15	17	32
	Z Kuşağı çalışanlarının yatkın oldukları alanlar / güçlü yönleri	11	14	25

Araştırma kapsamına dahil olan yöneticiler Z Kuşağının olumlu karakteristik özelliklerini; bireysel özgürlüklerine düşkün, özgüvenleri yüksek, dışa dönük, meraklı ve sorgulayıcı, hızlı düşünen, somut kavramlarla ve analitik düşünen, yaratıcı, hayal gücü yüksek, teknoloji kullanımında yetkin, çabuk ve kolay öğrenen, katı kurallardan uzak duran, uyumlu, farklı sosyo-kültürel gruplarla çabuk kaynaşan bireyler olarak ifade etmektedirler. Katılımcılara göre Z Kuşağının olumsuz özellikleri ise; otoriteden hoşlanmama, kolay pes etme, sürekli ödüllendirme ve takdir beklentisi içinde olma, takım çalışmasına kapalı olma, çabuk sonuca varmak isteme, kendi duygu ve düşüncelerini inceleme, rahatlarına düşkün ve içe kapanık olma, sorumluluktan kaçma, hızlı ortam değiştirme istekliliği, iş bitiriciliklerinin zayıf olması, önyargılı olma, sabırsız ve aceleci olmaktan kaynaklı hata yapmaya yatkınlık şeklindedir.

Bulgular incelendiğinde, karakteristik özellikler alt temasında X Kuşağı yöneticileri; Z Kuşağının kişiler arası zayıf iletişim, duygusal eğilimler, özgüven yüksekliği ile somut ve analitik düşünme konularına odaklanırken, Y Kuşağı yöneticileri; Z Kuşağının sorumluluk almaya eğilimli olmasını, sorgulama becerilerini sık kullanmaları, çabuk öğrenip çabuk uyum sağlamalarını öne çıkarmışlardır. Z Kuşağı çalışanlarının kişilik özelliklerinin işe yansımaları olarak *X Kuşağı yöneticileri*; otoriteden hoşlanmamalarını (7), ön yargılı olmalarını (6), rahatlarına düşkün olmalarını (8), alternatif durumlar karşısında çözüm bulmada zorlanmalarını (5) ve örgüte bağlılık duymamalarını (7), örgüt aidiyetlerinin zayıf olmasını (5) öne çıkarırken, Y Kuşağı yöneticileri de aceleci olmalarını (6), kendi duygu ve düşüncelerini incelemelerini (5) sıklıkla ifade etmişlerdir.

Z Kuşağının kişisel özellikleri temasının ikinci alt teması, *Z Kuşağı çalışanların kendinden önceki diğer kuşaklardan farklılıkları* konusundadır. *Görüşme dökümlerinden* elde edilen bulgulara göre; X Kuşağı yöneticileri Z Kuşağının kendilerinden *önceki kuşaklara* kıyasla daha pratik oldukları ve detaylara takılmadıkları (3), özgüvenlerinin diğer kuşaklardan yüksek olduğu (3), fikirlerini rahatlıkla dile getirebildikleri (2), yeniliklere daha açık oldukları (2), daha hızlı ve daha analitik düşündükleri (2), yüksek eğitim düzeyine sahip oldukları (2), takım çalışmalarında uyum sorunu yaşadıkları (3), teknolojik araçları kullanmada daha yetkin oldukları (3) ifade edilmişlerdir. Y Kuşağı yöneticileri, *Z Kuşağı çalışanların önceki kuşaklara göre* daha pratik hareket ettiklerini (2), inovasyona önem verdiklerini (3), *görüş ve fikirlerini* daha cesurca ifade ettiklerini (4), bilgiye erişim ve işlemede daha hızlı olduklarını (3), statükoyu önemsemediklerini (2), çok yönlü düşünebilme ve güçlü hayal gücüne sahip olduklarını (2), daha fazla sorgulayıcı olduklarını (2) ifade etmişlerdir.

Z Kuşağının kişisel özellikleri temasının üçüncü alt temasında *Z Kuşağı çalışanlarının güçlü yönleri ve yatkın oldukları alanlar* değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan X Kuşağı yöneticileri *Z Kuşağı çalışanlarının*; çoklu görev yapabilmelerini (3), pratik olmalarını (3), mekanik ve dijital araçları kullanmaya yatkın olmalarını (4) ve yeniliğe açık olmalarını (4) güçlü yönleri olarak görmekteyiz. Y Kuşağı yöneticilerine göre ise Z Kuşağı çalışanlarının güçlü yönleri; dijital araçları kullanmaya yatkın olma (3), pratik ve hızlı olma (2), inovasyona önem verme (3), yaratıcı fikirler sunma (3), statükoyu önemsememe (2), çok yönlü düşünebilme (3), gelişmiş hayal gücüne sahip olma (3), inisiyatif almaya istekli olma (2) ve sorgulayıcı olma (2) şeklinde ifade edilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcılardan hem X Kuşağı hem de Y Kuşağı yöneticilerine göre *Z Kuşağı çalışanlarının öne çıkan güçlü özelliklerine* bağlı olarak sorumluluk alabildikleri (5), teknolojik ve dijital araçları etkin kullandıkları (4), yenilik ve yaratıcılık gerektiren işlerde daha yatkın oldukları (3) öne sürülmektedir.

### 3.2. Z Kuşağı Çalışanlarının İşe İlişkin Tutum ve Davranışlarına İlişkin Bulgular

*İkinci araştırma sorusuna yanıt bulmak amacıyla katılımcılara görüşme formundaki üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı sorular yöneltilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde içerik çözümlemesiyle kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar, X Kuşağı ile Y Kuşağı kategorileri altında toplanmıştır. Araştırmada yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin ön incelemesinde oluşturulan kodlar görüşme sorularına karşılık gelen temalar ile yaş grubu (kuşaklar) kategorileri eşleştirilerek araştırmanın ikinci teması ile ilişkilendirilmiştir. Katılımcıların Z Kuşağının işe ilişkin beklenti, tutum ve davranışları konusundaki görüşme dökümlerinden elde edilen alt temalar doğrultusunda ayrıştırmış ifade sayıları Tablo 3’de verilmiştir.*

**Tablo 3. Z Kuşağı çalışanlarının işe ilişkin tutum ve davranışları konusunda oluşturulan kategori ve kodların gruplara dağılımı**

Yöneticilerin, Z Kuşağı çalışanlarının işe ilişkin tutum ve davranışlarına ilişkin görüşleri		X Kuşağı Yöneticilerinin İfade sayısı	Y Kuşağı Yöneticilerinin İfade sayısı	Toplam İfade sayısı
Alt Temalar	Z Kuşağının Örgütsel Bağlılık Eğilimi	25	16	41
	Z Kuşağının Çalışma Motivasyonu	14	17	31
	Z Kuşağında İş Ahlakı ve Sorumluluk	17	15	32
	Z Kuşağı Çalışanlarının Kariyer Gelişimine Bakışı	13	9	21

Araştırma kapsamında hem X hem de Y Kuşağı yöneticilerinin, Z Kuşağı çalışanlarının örgütsel aidiyet duygularının zayıf olduğu konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. Bireysel ihtiyaçları ve bireysel hedeflerini öncelleyen Z Kuşağının kendi özerkliğinin kurumsal kimliğin önünde olduğu ifade edilmektedir. Z Kuşağı için iş, temel ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşamı idame ettirmek için bir araç olarak görülmektedir. İhtiyaçlarını karşılamada yetersiz görülen, esnek olmayan, iş-aile yaşam dengesini sağlamayan, özgürlüklerini kısıtlayan iş ortamlarından hızlıca uzaklaşabilmekte ve sık sık iş değiştirebilmektedirler. Özel hayatlarından ödün vermeyen ve buldukları ana odaklanan Z Kuşağı bireyleri için iş başlı başına bir amaç değil araçtır. Bu araç, somut hedeflere ulaşmak ve hayallerini gerçekleştirmek içindir. Bu hedeflere ulaşmak için de iş yerinin önemi yoktur. Bu nedenle daha sık iş değiştirme eylemi içerisinde olabilmektedirler.

Kuşakların motivasyonel algıları arasındaki farklılıklar nedeniyle bir önceki kuşak için etkin olan stratejiler günümüz iş hayatı aktörleri için geçerli olmayabilir. Araştırmada Z Kuşağının iş motivasyonu sorgulanmıştır. Z Kuşağı çalışanlarını motive eden unsurlara ilişkin X ve Y Kuşağı yöneticilerinin; takdir edilme, sorumluluk verilmesi, iş-özel yaşam dengesinin sağlanması, ücret ve işyerinde saygınlık gibi unsurların etkili olduğu konusunda benzer görüşlere sahip olduğu görülmüştür. X Kuşağından farklı olarak, Y Kuşağı yöneticileri *Z Kuşağı için; işyerinde değer görme (2), fark edilme ve desteklenme (3), işyeri iletişimde şeffaflık ve samimiyet (2), çalışma sürelerinin esnetilmesi (2), bireysel özgürlüklerin desteklenmesi (4) ve kişisel gelişim olanaklarının sunulması (3) gibi faktörlerin motivasyonda daha etkili olduğunu ifade etmektedirler.*

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

Kuşak tartışmalarında en yaygın olarak öne çıkan iş ahlakı ve sorumluluktur. Araştırma kapsamında Z Kuşağı çalışanların iş ahlakı ve sorumluluk davranışları ile ilgili olarak da X ve Y Kuşağı yöneticiler arasında farklılıklar görülmüştür. X Kuşağı yöneticileri için Z Kuşağı; otoriteye karşı çıkan (3), ast-üst hiyerarşik yapıya uygun hareket edemeyen (3), emir almaktan hoşlanmayan (3), ücreti beğenmeyen (4), sorumluluk almak istemeyen (1), ahde vefa ve kurumsal sadakate sahip olmayan (2) bireyler olarak nitelendirilmektedir. Z Kuşağına daha yakın olan Y

Kuşağı yöneticilerinin daha uyumlu yaklaşım sergiledikleri görülmüştür. Y Kuşağı yöneticileri, önceki kuşaklara kıyasla her açıdan daha esnek olan Z Kuşağı için iş saatleri, kılık kıyafet, sorumluluk, otoriteye bağlılık gibi etik kuralların sıkıcı ve anlamsız bulunduğunu ifade etmektedirler. İşyerindeki hiyerarşik yapı ve prosedürleri işin hızla çözülmesi önünde engel olarak gören Z Kuşağının sorumluluk bilincinin olduğunu ancak otoriteye diğer kuşaklara göre saygı gösterme şekillerinin farklı olduğunu ileri sürmektedirler. Bu bağlamda Z Kuşağını, yöneticiden çok liderlik yapan bir yönetsel anlayışla yönetmek önemlidir. Z Kuşağı çalışanları şeffaf ve geri bildirimli bir çalışma şekliyle desteklenmelidir.

Araştırmaya katılan X ve Y Kuşağı yöneticilerine göre bir işte uzun zaman geçirmek, o işin niteliklerini iyice öğrenmek, mesleki özellikleri içselleştirmek ve örgüte aidiyet duymak kariyer planlamanın ilk basamaklarını oluşturmaktadır. Araştırma katılımcısı yöneticiler bu tür özelliklerin bir bölümünün Z Kuşağı çalışanlarında olmadığını yakınmaktadır. Hem X hem de Y Kuşağı yöneticileri Z Kuşağının işi, günlük yaşam gereksinimlerini karşılamak, hayallerine ulaşmak için bir araç olarak gördüklerini, iş veya meslekleri ile duygusal bağlar kurmak yerine pragmatik yaklaşım sergilediklerini öne sürmüşlerdir. X Kuşağı yöneticileri Z Kuşağının kariyer hedeflerinde özel yaşam koşullarını iyileştirme (5), ailevi sorumluluklarını yerine getirme (2) ve eğitime devam etme isteklerinin (3) belirleyici olduğunu, bu nedenle de hızlı ve kolay para kazanılabilecekleri işlere yöneldiklerini (6) ifade etmişlerdir. X Kuşağı yöneticilerine göre önceki kuşaklara kıyasla çok daha sabırsız olan Z Kuşağı, genellikle terfi fırsatları sunan işlere ilgi göstermekte ve daha yüksek pozisyonlara hızla yükselmek istemektedirler. Y Kuşağı yöneticilerine göre Z Kuşağı çalışanları; yeteneklerini daha iyi geliştirebilecekleri fırsatlar arama (3), kariyer basamaklarını hızla yükselmeye çalışma (4), işin tüm sorumluluğunu üstlenebilecekler görevlerde bulunma (3), inisiyatif alabilecekleri (4), daha çok para kazanabilecekleri işlere yönelme (3), yaptıkları işin ve aldıkları eğitimin pratik yararlarını ve sonuçlarını görmeyi isteme (3) gibi faktörlerle kariyerlerini şekillendirmektedirler.

### **3.3. Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetimi İle İlgili Bulgular**

Z Kuşağı çalışanlarının yönetimi temasında katılımcılara sorulan sorular yöneticilerin örgütlerinde çalışan Z Kuşağı bireylerinin gelişimi için sunulan eğitim olanaklarını, Z Kuşağı bireylerinin yönetiminde karşılaşılan güçlükler ve bunları gidermek için geliştirdikleri çözüm önerilerini, bu kuşağının iş yaşamına olası katkıları konularındaki görüşlerini incelemeye yönelik sorular sorulmuştur.-

Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde içerik çözümlemesiyle kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar, X Kuşağı ile Y Kuşağı kategorileri altında toplanmıştır. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin ön incelemesinde oluşturulan kodlar görüşme sorularına karşılık gelen temalar ile yaş grubu (kuşaklar) kategorileri eşleştirilerek araştırmanın üçüncü teması ile ilişkilendirilmiştir. Katılımcıların Z Kuşağının yönetimi konusundaki görüşme dökümlerinden elde edilen alt temalar doğrultusunda ayrıştırılmış ifade sayıları Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4. Z Kuşağı çalışanlarının yönetimi konusunda oluşturulan kategori ve kodların gruplara dağılımı**

Yöneticilerinin Z Kuşağı çalışanlarının yönetimi konusundaki görüşleri	X Kuşağı Yöneticilerinin İfadeleri	Y Kuşağı Yöneticilerinin İfadeleri	Toplam İfade sayısı	
Alt Temalar	Z Kuşağına Sunulabilecek Eğitim Olanakları	13	11	24
	Z Kuşağının Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar	20	13	33
	Z Kuşağının Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar İçin Çözüm Önerileri	15	13	28
	Z Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamına Olası Katkıları	18	12	30

Bir örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli faaliyet gösterebilmesinin çalışanlarının günün gerektirdiği donanımlara, güncel bilgi ve becerilere sahip olmasına bağlı olduğu düşünülebilir. Bu kapsamda diğerlerine göre daha genç yaştaki bireylerden oluşan Z kuşağına sunulacak eğitim olanaklarının onların örgüt için daha etkili faaliyetleri yürütmelerine destek sunacağı düşünülebilir. Bu bağlamda Z Kuşağı çalışanlarının yönetimi temasının birinci alt temasını Z Kuşağına sunulabilecek eğitim olanakları oluşturmuştur. Z Kuşağına sunulan

eğitim olanakları konusunda X ve Y Kuşağı yöneticileri arasında bazı benzerlik ve farklılıklar olduğu görülmektedir. Benzerlikler daha çok mentorluk eğitimi, işbaşı eğitimleri, çevrim içi eğitimler, şirket dışı saha ziyaretleri ve fuar eğitimleri konusundadır. Z Kuşağına en yakın olan Y Kuşağı yöneticilerinin ise daha çok hizmet içi eğitimlerin çeşitlendirilmesine (3), Udemy gibi yeni nesil öğrenme platformlarından yararlanılmasına (2), daha pratik ve ilgi çekici eğitim araçlarının kullanılmasına (2), kişisel gelişim eğitimlerine yer verilmesine (3), işyeri koçluğu ve işyerinde “buddy” sistemi uygulamalarına (2), yönlendirme ve rehberlik etmeye (3) vurgu yaptıkları görülmüştür.

Z Kuşağı çalışanlarını yönetimi temasının ikinci alt teması Z Kuşağının Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar konusundadır. Araştırmaya katılan X Kuşağı yöneticileri Z Kuşağını yönetirken bu kuşağın, sabırsız olması, çabuk sıkılması, sebatkar olmaması, takım çalışması ve geri bildirimde zayıf olmaları, zaman yönetiminin zayıf olması, iş değiştirme eğilimlerinin yüksek olması gibi nedenlerle yönetmeden ziyade kontrol ve denetimlerinde zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Y Kuşağı yöneticilerine göre yönetimde yaşanan zorlukların aynı iletişim dilini kurmada güçlük yaşanması, verilen görevlerin zamanında tamamlanmaması, kariyer gelişimi konusunda aceleci davranılması, kurumsal bağlılıklarının zayıf olması, akıllarına yatmayan konulara mesafeli durmalarından kaynaklı olduğu öne sürülmüştür. Bununla birlikte hem X Kuşağı hem de Y Kuşağı yöneticileri arasında Z Kuşağının kolaylıkla yönetilebildiğini düşünenler de bulunmaktadır. *Örneğin, K4 kodlu X Kuşağı yöneticisi, “Z Kuşağı çalışanlarına imkan olan her koşulda söz hakkı vererek ve onları kararlara dahil ederek yönetir iseniz zorluk çekmezsiniz”* ifadesini kullanırken, K10 kodlu X Kuşağı yöneticisi “Z Kuşağı Y Kuşağına göre çok kolay yönetiliyor” biçiminde görüşünü ifade ederken K17 kodlu Y Kuşağı Yöneticisi: *“Takımında yer alan 9 arkadaşın 6 tanesi Z Kuşağı. Siz onların taleplerini dinler, yapabileceklerini yapar, yapamayacaklarınızı açık ve şeffaf şekilde iletirseniz çalışması çok keyifli. Öncelikle alınan kararları onlara aktarmalısınız. Gece vakti bile bir sorun olduğunda, ihtiyaç duyduğunda sizi arayabilmeliler. Siz onların yöneticisi değil lideri konumda olmalısınız. Z kuşağı dinlenmek ister, konuşmak ister. Bunları doğru yapıyorsanız diğer kuşaklardan daha çok fayda sağlarsınız.”* diyerek aslında Z Kuşağının yönetiminin kolay olduğunu, önemli olan konunun onları anlamak ve uygun yönlendirmek olduğunu ifade etmiştir.

Z Kuşağının yönetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin bulgular incelendiğinde hem X Kuşağı hem de Y Kuşağı yöneticileri genel olarak benzer sorunlardan yakınırken, sorunların çözümü için X Kuşağı yöneticilerinin örgütü temel alan çözümlere, Y Kuşağı yöneticilerin ise daha çok çalışanları temel alan çözümlere odaklandığı görülmektedir. *Z Kuşağının yönetiminde yaşanan güçlüklerle yönelik önerilen çözümler X Kuşağı yöneticilerinde; ücretlerini iyileştirme, iş tanımını detaylı ve ikna edici olarak yapma, iletişimi güçlendirme, eğitimler verme, sosyal etkileşimi güçlendirme, kuralları yazılı olarak bildirme ve yöneticinin kendini eğitmesi şeklinde ifade edilmektedir.* Z Kuşağına en yakın kuşak olan Y Kuşağı yöneticileri ise; özelliklerine uygun görevler verme, projelere, çalışma gruplarına dahil etme, görüşlerini ifade etmeleri için daha fazla söz verme, kararlara katılımlarının sağlanması, yöneticilere rahat erişim olanağı sunma, uzun süreli işlerde görev verme ve yöneticilikten çok liderlik yapma önerileri sunmaktadırlar. *Y Kuşağı yöneticilerin görüşlerine göre, Z Kuşağı çalışanları benimsedikleri, beğendikleri, mantığını kavradıkları görevleri zevkle yerine getirmekte, hızlıca sonuca gidebilmektedirler.* Bu kuşaktaki çalışanlar çoğunlukla üniversite mezunu ya da hali hazırda lisans bölümlerinde okuyan öğrencilerden oluşmakta. Bu bağlamda yüksek eğitim düzeyine sahip olan Z Kuşağının, iş yaşamında kendi istek ve arzularını incelemesi, örgüt için olumsuz değil aksine olumluya çevrilebilecek özelliklerdir. Bir örgüt içinde potansiyeli yüksek olan bir çalışan kesimini örgütün amaçları doğrultusunda motive etmek, çeşitli eğitim olanakları geliştirerek onları kurumsal sürece dahil etmek, kişisel özelliklerinin farkında olarak gereksinimlerini karşılamaya çalışmak örgüt yöneticileri için dikkatle üzerinde çalışılması gereken konulardır.

Z Kuşağı dijital çağa uyum yeteneği ile öne çıkan bir kuşaktır. Araştırma kapsamında yer alan X ve Y Kuşağı yöneticileri *Z Kuşağı çalışanlarını* çalışma hayatı ile ilgili bazı konularda eksik görmekle birlikte, özellikle teknoloji kullanım potansiyellerinden yararlanmayı oldukça önemsemektedirler. Z Kuşağı çalışanlarını yönetimi temasının dördüncü alt teması Z Kuşağı çalışanlarının iş yaşamına olası katkıları konusundadır. X Kuşağı katılımcılarının görüşme dökümleri incelendiğinde Z Kuşağının endüstriyel işçiliğin güçlenmesine, *örgütlerin teknolojik alt yapısının güçlendirilmesine, güçlü hayal güçleriyle yaratıcı ürünlerin geliştirilmesine, örgütlerin öğrenen organizasyona dönüştürülmesine, örgütsel rekabet koşullarının zenginleşmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.* Y Kuşağı yöneticilerine göre ise Z Kuşağının, işyerlerinde çoklu görev anlayışının güçlenmesine, yaratıcı fikirlerin geliştirilmesine, örgüte enerji ve dinamizm kazandırmasına, mesleki standartların yükselmesine, sahip olunan

teknolojik yetkinliklerle rekabet gücünün artmasına, sorgulayıcı kurum ikliminin gelişmesine, eskimiş kalıplaşmış yönetim süreçlerinin yıkılmasına katkı sunacağı ifade edilmektedir.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu makalede, iş yaşamında en genç kuşağı temsil eden Z Kuşağının kişisel özelliklerini, işe yönelik tutum ve davranışlarını bağlamsal bir bakışla sunmaya, Z Kuşağı yöneticileri için bazı öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır. Z Kuşağı, işyerlerinde çok önemli bir kuşak değişimini temsil etmektedir. İş yaşamına yeni girmekle birlikte gelecek on-yirmi yıl içinde çalışanların büyük çoğunluğunu oluşturacaktır. Bu bağlamda işyerlerindeki kuşak farklılıklarının yaratacağı çatışmaların veya sorunların nasıl yönetileceği önem kazanmaktadır. Z Kuşağının istihdama katılımı artıkça, yönetsel sorunları daha da önemli hale gelecektir. Kendinden önceki kuşaklara kıyasla farklı tutum ve davranışlara sahip olan Z Kuşağı çalışanlarını yönetmek öncelikle bu kuşağın beklentilerini anlamaya çalışmakla mümkündür. Z Kuşağının kişisel özellikleri, diğer kuşaklardan farklılıkları, beklentileri konusunda çok sayıda ampirik çalışmalar yapılmış olmasına rağmen çalışma hayatına yeni giren bu kuşağın istihdam ve yönetimi ilgili çalışmalar sınırlıdır. Bu bağlamda bu çalışmanın Z Kuşağının istihdamı ve yönetimi konularında yapılacak çalışmalara ışık tutması temenni edilmektedir. Bununla birlikte bu çalışmanın sınırlı katılımcıların söylem analizine dayalı olarak gerçekleştirildiği düşünüldüğünde gelecekte, Z Kuşağının istihdamı, kariyer algıları, örgütsel bağlılıkları, motivasyonu, iş ahlakı, liderlik, girişimcilik algıları gibi temalarda farklı çalışmalar planlanabilir.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler, Z Kuşağı çalışanlarını bireysel özgürlüklerine düşkün, özgüvenleri yüksek, meraklı ve sorgulayıcı, analitik düşünen, bilgiye hızlı ulaşabilen, yaratıcı, hayal gücü yüksek, teknoloji kullanımında yetkin, sabırsız, aceleci, takım çalışmasından ziyade bireysel çalışmayı tercih eden, katı kurallardan uzak duran, formaliteye uymayan, otoriteyi reddeden, örgütsel bağlılıkları zayıf, kendi özerkliğini kurumsal kimliğin önünde tutan, eğitim ve kişisel gelişimi önemseyen bireyler olarak nitelendirmektedir. Bu bulguların çoğu Z Kuşağının kişisel özellikleri ile ilgili literatür çalışmaları ile uyumludur. Örneğin Taş ve Kaçar (2019) X, Y ve Z Kuşağı çalışanlarının yönetim tarzlarını inceledikleri çalışmalarında Z Kuşağının diğer kuşaklara oranla bağımsızlık ve özgürlük alanlarını daha fazla önemsedikleri ve otoriter yönetimi reddettiklerini bulgulamışlardır. Benzer şekilde Özkan ve Solmaz (2015) tarafından yapılan çalışmada Z Kuşağının, otoriteyi reddeden ve özgüvenlerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çoğunlukla yüksek eğitime sahip olan Z Kuşağının işyerinde de eğitim ve kişisel gelişimi önemseyene yönelik araştırma sonucu, Düzgün'ün (2020) Z Kuşağı bireylerini en fazla motive edecek olan unsurun yetenek ve becerilerini geliştirme fırsatı verilmesi sonucuyla örtüşmektedir. Bu çalışmada elde edilen bir diğer sonuç Z Kuşağının birçok dijital teknoloji ve uygulamalarına adapte olmuş bir kuşak olduğudur. Araştırma katılan yöneticilere göre bu durum, Z Kuşağı çalışanlarına kendinden önceki kuşaklara göre önemli bir avantaj sağlamaktadır. Ancak teknolojiye dayalı dijital yaşam tarzları nedeniyle geleneksel iletişim ve sosyal ilişkiler konusunda zayıf kaldıkları düşünülmektedir. Andrea, Gabriella ve Timea'nın (2016) yapmış oldukları çalışmada da, Y ve Z Kuşağının çalışma hayatındaki sorunlarının iletişimi yönetememekten kaynaklandığına ilişkin benzer bir sonuç görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticiler, Z Kuşağının yönetimi konusunda; işyerinde dijitalleşmeye fırsat verme, yetenek ve becerilerini geliştirme fırsatı sunma, eğitimde çeşitlendirme, mentorluk ve koçluk yapma, terfi imkanı verme, içsel ödüllendirme sistemlerini geliştirme, beklentilerini anlamaya çalışma, kendilerini ifade etmelerine ve sorumluluk almalarına izin verme gibi yönetim yaklaşımlarının önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Kendinden önceki kuşaklara kıyasla yüksek teknoloji kullanım yetkinliği ve yaratıcılıkla işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacağı muhtemel görünmektedir. İstihdama yeni yeni giren Z Kuşağının bu potansiyelinden yararlanmak, bireysel farklılıkları yönetebilen kapsayıcı bir yönetim ile gerçekleştirilebilir. Araştırma kapsamında Z Kuşağının kişisel özellikleri, iş ile ilgili tutum ve davranışları, yönetim ile ilgili sorunları konusunda elde edilen sonuçlara dayalı olarak Z Kuşağının yönetimi ile ilgili önerileri aşağıda dört grupta özetlemeye çalışılmıştır.

**Liderlik tarzı:** Araştırma kapsamında yer alan X ve Y Kuşağı yöneticilerine göre, her açıdan daha esnek olan Z Kuşağı, önceki kuşaklar tarafından belirlenmiş katı iş saatlerini, kıyafet uygulamalarını, otoriteye bağlılığı, işyerindeki statükoyu sıkıcı ve anlamsız bulmakta ve işyerindeki hiyerarşik yapı ve prosedürleri işin hızla çözülmesi önünde engel olarak görmektedirler. Nitekim işyerindeki hiyerarşik yapı, prosedür veya geleneksel kuralları engel olarak gören, işyerinde şeffaflık ve geri bildirim önemseyen Z Kuşağı çalışanlarını yöneticiden çok liderlik

yapan bir yönetsel anlayışla yönetmek gerekmektedir. Z Kuşağının yönetici tercihleri çalışanları için mentorluk, işyeri koçluğu ve kişisel gelişim fırsatları sağlayan olumlu ve iletişimsel bir lider yönündedir. Genç Kuşağın bu beklentisi örgütlerde yönetici-çalışan ilişkisinin zayıflamasına da neden olmaktadır. Örgütlerde yönetici-ast ilişkisi ile bireysel performans ve örgütsel vatandaşlık performansı arasında pozitif ilişki bulunduğu, zayıf yönetici-ast ilişkisinin, çalışanlar için düşük performans ve düşük örgütsel bağlılıkla sonuçlandığı bilinmektedir (Mastersona ve diğerleri, 2021). Bu bağlamda yöneticilerin, örgütlerde yönetici-ast ilişkisini uyumlu hale getirmesi ve geliştirmesi önemli görülmektedir. Nitekim örgütler için örgütsel başarı ve rekabetçi işleyiş, bu genç kuşakların uzun vadedeki davranışları tarafından belirlenecektir. Bu yeni dinamik yetenekleri etkin bir şekilde yönetebilmek örgütler için önemli bir amaç olacaktır.

**Motivasyon:** Z Kuşağı bireyleri yaşamın yüksek bir maaştan çok daha fazlası olduğuna inanmaktadırlar. Z Kuşağına göre anlamlı bir işe sahip olmak en önemli motivasyon faktörü olabilmektedir. Z Kuşağı için dışsal ödüller farklı önceliklendirilmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular dahilinde Z Kuşağı için; işyerinde değer görme, fark edilme ve desteklenme, takdir edilme, sorumluluk verilmesi, işyeri iletişimde şeffaflık ve samimiyet, bireysel özgürlüklerin desteklenmesi ve iş-özel yaşam dengesi kurulması önemli motivasyonel faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda Z Kuşağının motivasyonunda içsel beklentilerinin dikkate alınması ve katılım fırsatları sağlayan içsel ödüllerin kullanılmasına öncelik verilmesi önemlidir.

**Takım çalışması:** Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre Z Kuşağının, takım çalışmasından ziyade bireysel performanslarının daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Kendi özerkliğini kurumsal kimliğin önünde tutan, işyerindeki şeffaf ve etkili iletişime önem veren Z Kuşağı, iş-aile yaşam dengesini sağlayan, özgürlüklerini kısıtlamayan, yeteneklerini geliştirebilecekleri iş ortamını tercih etmektedir. Z Kuşağının, mikro yönetildiği, kararlara katılımının sağlandığı, özerklik verildiği işleri daha başarılı şekilde yapmaları muhtemel görünmektedir. Z Kuşağının işle ilgili bireysel tercihleri göz önüne alındığında, özerk ve bağımsız projeler verilmesi ve işyerinde rekabetçi ama dostane bir atmosfer sağlanması ile daha yaratıcı ve yenilikçi olmaları sağlanabilir. Bu aynı zamanda çalışanlar arasında rekabet ve yeniliği teşvik etmeye yardımcı olabilir.

**Sosyal etkileşimler:** Araştırma bulguları kapsamında hem X hem de Y kuşağı yöneticileri Z Kuşağının sosyal iletişim yeteneklerinin zayıf olduğunu düşünmektedirler. Z Kuşağı sosyal etkileşimlerinde teknolojiyi daha doğrusu sanal iletişimi kullanan bir kuşak olarak öne çıkmaktadır. Sanal iletişimde kullandıkları yazı sembolleri ile oluşturdukları yeni yazı dili çoğu konuşma kurallarından uzaktır. Nitekim dinleme, soru sorma, sorunları tartışma ve çözüme ve yüz yüze sosyal ilişkiler kurma becerilerinin zayıf olması muhtemeldir. Bu nedenle yöneticilerin, Z Kuşağı çalışanlarının sosyal etkileşimlerini geliştirmek için yardıma ve rehberliğe ihtiyaç duyabileceğini kabul etmeleri gerekir. Z Kuşağı çalışanları için çalışma arkadaşlarıyla sosyalleşme fırsatları bulacağı etkinliklerinin düzenlenmesi sosyal becerilerinin gelişimine yardımcı olabilir. Bu tür faaliyetler içerisinde genel olarak, dinlemek, anlamak, hikayeleri paylaşmak ve ardından birlikte bazı gelişimsel faaliyetler belirlemek, Z Kuşağının kendilerini daha büyük bir ailenin parçası gibi hissetmelerine, yönetici-çalışan ilişkisinin güçlenmesine ve çalışan motivasyonuna yardımcı olabilir. Son olarak yöneticilerin, Z Kuşağı ile iş birliği ve iletişim kurmanın yeni yollarına da (Z Kuşağının tercih ettiği sanal iletişim dahil) uyum sağlaması gerekiyor.

#### KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 165-182.
- Andrea, B., Gabriella, H. C. ve Timea, J. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 80(3), 90-106.
- Becton, J. B., Walker, H. J. ve Jones-Farmer, A. (2014). Generational Differences In Workplace Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 175–189. doi:doi:10.1111/jasp.12208
- 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.
- Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 177-197.
- Dittmann, M. (2005). Generational differences at work. *Monitor on Psychology*, 36(6), 54-55.



- Durmaz, Ş. ve Okumuş, B. (2021). İş Hayatında Kuşaklar Arası Farklılıklar ve Z Kuşağı. *Pearson Journal Of Social Sciences & Humanities*, 6(16),47-68
- Düzgün, A. (2020). Y ve Z Kuşaklarının İş Hayatından Beklentilerinin Karşılaştırılması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 218-241.
- Erden, A. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Gabrielova, K. ve Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 488-499.
- Glass, A. (2007). Understanding Generational Differences For Competitive Success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
- Gürsoy, D., Chib, C. ve Karadağ, E. (2013). Generational Differences In Work Values And Attitudes Among Frontline And Service Contact Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
- Hansen, J. C. ve Leuty, M. E. (2011). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52.
- İlhan, D. Ü. (2019). *Kuşaklar Arası Çalışma Değerleri Algısı ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Karaçetin, M. ve Akbaş, L. (2019). Yönetimin Yeni Yüzü: Z kuşağı Yönetim Tarzı Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Uluslar Arası Araştırma Dergisi*, 7, 329-255.
- Keleş, N. H. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Kelgökmén, İ. D. ve Yalçın, B. (2017). Y Jenerasyonun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 12(46), 136-160.
- Kian, T. S. (2012). Generation X and Y and Their Work Motivation. Proceedings International Conference of Technology Management. *Business and Entrepreneurship*, 396-408.
- Lub, X. D., Bijvank, M. N., Bal, P. M., ve Blomme, R. (2012). Different or Alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573. doi:doi: 10.1108/09596111211226824.
- Lyons, S. (2003). An Exploration of Generational Values in Life and at Work. *PhD. Thesis. Carleton University. Ottawa*.
- Markus, K. (2017). Comparing Generation X and Generation Y on their preferred emotional leadership style. *Journal of Applied Leadership and Management*, 5, 62-75.
- Mastersona, C., Sun, J., Sandy, S. J. ve DonaldK, W. (2021). The roller coaster of happiness: An investigation of interns' happiness variability, LMX, and job-seeking goals. *Journal of Vocational Behavior*, 131(2021).
- Oral, A. G. (2013). *Çalışma Hayatında Kuşaklar ve Çatışmalar*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Özkan, M. ve Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees- generation Z and their perceptions of work (A study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483.
- Roebuck, B. B., Smith, D.N., D. N. ve Haddaoui, E. T. (2013). Cross-Generational Perspectives on Work-Life Balance and its Impact on Women's Opportunities for Leadership in the Workplace. *Advancing Women in Leadership*, 33, 52-62.
- Salepçioğlu, A. ve Açikkol, F. (2019). Organizasyonlarda Y Kuşağı'nın Davranış, Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi-Perakende Sektöründe Bir Araştırma. *Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyumu*. İstanbul.
- Sanden, C. (2008). Boomers, Xers, and Millennials: Who are They and What Do They Really Want from Continuing Higher Education? *Continuing Higher Education Review*, 72, 11-31.
- Smola, K. W. ve Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. doi:doi: 10.1002/job.147.
- Taş, Y. H. ve Kaçar, S. (2019). X,Y,Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 11(18). 643-675. doi: 10.26466/opus.554751

- Tekin, H. H. (2006). Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme. İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi. 3(13). s. 101-116.
- Thiruchanuru, S. ve Sailele, K. (2018). Capturing the Nature of Generations at Workplace. *International Journal of Advance Research and Development*, 2(11), 95-106.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (9 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yuin, S. S., Sumilan, J., ve Lendai, F. (2019). Exploring Managers' Perception Towards Generation Y Employees: A Case Study in an IT Company in Selangor. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, 5(2), 23-40.
- Zemke, R., Raines, C., ve Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing The Clash Of Boomers, Gen X'ers, and Gen Y'ers In The Workplace*. New York: AMACOM.

#### **Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)**

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).