

İş Yaşamında Kuşaklar ve Motivasyon Farklılıkları¹

Büşra Alay Demirel² ve Selver Yıldız Bağdoğan³

Öz

Çalışmanın temel amacı, günümüz iş yaşamında yoğunluğu oluşturan X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının motivasyon araçları arasındaki farklılıkları ortaya koymaktır. Böylece örgütlere, insan kaynakları çalışanlarına katkı sunmak ve geleceğin kuşaklarına iş yaşamını hazırlamaktır. Araştırmanın örneklemini X, Y ve Z kuşağı beyaz yaka çalışanlarından oluşmaktadır. Alan yazında konu ile ilgili nitel çalışmaların sınırlılığı sebebiyle yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. İşgücünü kuşaklara göre incelediğimizde Z kuşağına dahil çalışanların daha az, X ve Y kuşağındaki bireylerin ise önemli bir ağırlığı olduğu görülmektedir. Yakın gelecekte üç kuşağın da hep birlikte iş yaşamında yer almasıyla yeni konu başlıkları ve sorunlar gündeme gelecektir. Kuşaklar arası farklılıklar temelinde motivasyon araçlarının nasıl değiştiği, çalışanların bu konudaki beklentilerinin ne ölçüde benzediği ve farklılaştığı çalışmada araştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan bu çalışma ile 21. yüzyılın sağladığı olanaklar iş yaşamını bir önceki nesillere göre şekillendirdiği motivasyon araçlarının değiştiğini ortaya koymuştur. Ücret, disiplin gibi motivasyon araçlarının yerini esnek çalışma, boş zaman etkinlikleri, teknolojik olanaklar aldığı görülmektedir.

Anahtar kelimeler: X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı, motivasyon.

Generations in Work Life and Differences of Motivation

Abstract

The main purpose of this study is to reveal the differences between the motivation tools of employees of Generation X, Y, and Z, which constitute the intensity of today's daily life. Thus, the aim is to contribute to organizations by providing insights for human resources employees and preparing business life for future generations. The study sample comprises of White-collar employers from the X, the Y and, the Z generations. Given the availability qualitative studies on the subject, a semi-structured interview method was used in the field study. When examining the labor force by generation, it becomes apparent that while individuals from the X generation and the Y generation hold significant influence. In summary, new challenges and issues are likely to raise with the participation of all three generations in the the workplace. The study explored the variation of

¹ Bu çalışma, Büşra Alay Demirel'in "X, Y, Z Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Araçları Arasındaki Farklılıklar" adlı yüksek lisans tezinden esinlenerek hazırlanmıştır.

² Yüksek Lisans Mezunlu, Bursa Uludağ Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Bursa/Türkiye. E-posta: busralay93@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7017-5602

³ **Sorumlu yazar/Corresponding author:** Doç. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Görükle Kampüsü, E-posta: syildiz@uludag.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0616-8691

motivation tools based on generational differences and assessed the extent to which employees share similar or different expectations in regard. With this study, it has been revealed that the possibilities offered by 21. the century have revealed have resulted in a shift in the motivational tools shaping working life compared to previous generations. It is evident that flexible working hours, leisure activities, and technological advancements are replacing traditional motivators such as wages and discipline.

Keywords: Generation X, generation Y, generation Z, motivation.

1. Giriş

Sosyal bilimler yazın alanı incelendiğinde, kuşak kavramı sosyolojiden antropolojiye, psikolojiden, siyaset bilimine birçok alanda karşımıza çıkmaktadır. Özellikle çalışma psikolojisinde kavram oldukça önemli hale gelmiştir. Günümüzde kuşak kavramı bilgi ve deneyimlerini paylaşarak, bir sonraki nesile aktararak varlığını sürdürmektedir. Her kuşak, içinde yetiştiği dönemin sıkıntılarını, mutluluklarını, yaşam tarzını, sosyal alışkanlıklarını bünyesinde taşır. Dönemin her bir yapı taşı birleşerek bir bütün olmakta, bu da kuşaklar arasındaki farklılığı ortaya koymaktadır. Bu farklılık, iş yaşamında da hissedilmekte iş yaşam tutumlarını, bakış açılarını ve motivasyonlarını şekillendirmektedir.

Günümüzde X, Y ve Z kuşağı iş yaşamındaki yoğunluğu oluşturan kuşaklar olarak tanımlanmaktadır. Kuşaklar değişmektedir. Kuşaklar değişirken iş yaşamından beklentileri de değişmektedir. Günümüzdeki iş yaşamının kurallarını önceki kuşaklar var ederken, yeni kuşaklar bu kuralların ve gelişmelerin üzerine koyarak daha da ilerleyecektir. Her kuşağın farklı özelliklerinin olması farklı motivasyon araçlarının dikkate alınmasını da zorunlu kılmıştır. İş hayatındaki motivasyon kavramı kuşaklar bazında da farklılaşmaktadır. Bu çalışma ile iş yaşamının önemli bölümünü oluşturan X ve Y kuşağı ile iş yaşamına yeni yeni dahil olan Z kuşağının motivasyon araçları arasındaki farklılıklar ortaya koyulmaya çalışılmış ve literatüre ve profesyonellere katkı sağlanması amaçlanmıştır. Doğru araçlar ile motive edilen kuşak çalışanları işyerine daha fazla verim sağlayacak ve işyerine olan bağlılıkları artacaktır. Doğru araçların seçimi çalışanları doğru şekilde motive edecek ve günümüz çalışanlarını gelecek kuşaklara hazırlayacaktır.

1.1. Kavramsal çerçeve

1.1.1. Kuşak kavramı

Kuşak kavramı anlamını, Yunanca 'da "en iyi var oluş alanına çıkmak" anlamına gelen "genos" tan almaktadır. Kelime kökünde yer alan biyolojik doğumdan çok, zaman içindeki sürekli değişimini, toplumda veya evrende yeni unsurların meydana gelişini anlatmaktadır. Türk Dil Kurumu Sözlüğü 'ne göre, yaklaşık 25-30 yıllık yaş kümelerinden oluşan aynı çağın şartlarını yaşayan ve paylaşan benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğudur. Diğer tanımları ile kuşak; jenerasyon, batın, nesildir (TDK). Kuşak tanımını anlamak demek, kuşakların içinde bulunduğu toplumu, teknolojiyi, kültürü anlamak demektir. Çünkü "Farklı kuşaklar aynı zamanı ve iş ortamını paylaşmaya başlamıştır." (Yelkiran, 2010). Bu durum kuşak kavramının iş yaşamını şekillendiren bir faktör olmasına ve incelenmesi gereken bir konu haline dönüşmesine yol açmıştır.

Literatürde bilinen beş kuşak bulunmaktadır ve kronolojik olarak geçmişten günümüze sıralanmıştır. İş hayatı göz önünde bulundurularak bu beş kuşak aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Sessiz Kuşak (1923-1945 yılları arasında doğanlar): Bilinen ilk kuşak olan, savaşın içinde doğan, büyüyen, yokluk bunalımı ile yoğrulmuş bu kuşağın diğer bir adı savaş kuşağıdır. Literatürde, Gaziler,

Uyumlu Nesil, Radyo Bebekleri, Olgun Nesil olarak da anılmaktadır. (Srinivasan, 2012). Bu tanımlamaların oluşmasının nedeni, yaşadıkları önemli kırılmalar olan Büyük Buhranın(1929 – 1939) ve II. Dünya Savaşı'nın (1939 -1945) yaşanmasıdır.

Sessiz kuşağın yaşadığı zorluklar iş yaşamındaki bakış açılarını da etkilemiştir. Hiyerarşiyi harfiyen uygulayan, savaş ve buhran acısını tatmalarından dolayı sabır eşiği yüksek, geleneklere göre hareket eden kuralcı ve muhafazakâr bir kuşaktır (Srinivasan, 2012:51). Sessiz kuşak için çalışmak, yaşamı devam ettirmenin bir şartıdır. Çalıştıkları işyerine karşı minnet duygusu hakimdir. Hayatlarında aksiyon aramayan, otoriteye ve disipline önem veren bu kuşak temsilcilerinin hayal gücü gelişmemiştir.

Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964 yılları arasında doğanlar): II. Dünya Savaşı'nın hemen ardından askerlerin evlerine dönmesi, refah seviyesinin yükselmesi, savaşın etkilerinin geçmesi sonucu yaşanan nüfus patlaması ile bebek patlaması (baby boomer) kuşağı ortaya çıkmıştır (Aciloğlu, 2015). Dönemin kırılma noktası, kırdan kente göçün artışıyla yaşanan kentleşme ve sanayileşmedir.

Bebek patlaması kuşağının iş yaşamındaki yansımalarına baktığımızda, “şimdi çok çalış ileride karşılığını alırsın” felsefesini benimseyerek, geleceğin buldukları andan daha kıymetli olduğu düşüncesinin hâkim olmasıdır (Aciloğlu, 2015). İşkolik, mücadeleyi seven, otoriteyi zaman zaman sorgulayan, yaşamak için çalışan, boş zaman etkinliklerine çok fazla zaman ve değer vermeyen bireylerdir (Çetinkaya, 2014).

X Kuşağı (1965-1979 yılları arasında doğanlar): X kuşağı, döneminde yaşanan ekonomik krizlerden, buhranlardan etkilendiği için kayıp kuşak olarak da anılmaktadır. Bu kuşağın bireyleri, sosyal olaylara karşı duyarlı ve çekingendir. X kuşağı aynı zamanda teknolojiye geçiş kuşağıdır (Çataklaya, 2014).

İş hayatına baktığımızda dosya ve klasörlerden bilgisayarlara geçiş yapan kuşaktır. Sürekli çalkalanan dünyanın belirsizlikleri ile mücadele veren bu kuşak, gelecek kaygısı ile daha çok çalışmayı, para kazanmayı motivasyon kaynağı haline getirmiştir (Altıntuğ, 2012). X kuşağı temsilcileri büyük firmalarda çalışmaktansa huzurlu bir iş ortamında emekli olana kadar çalışmayı hedef edinen bireylerdir. Girişimcilik ve risk alma duyguları gelişmemiştir. Yaşadığı sorunları ve problemleri tek başına çözmeye alışkındır. Yaşadığı dönem, X kuşağına iş yaşamında kanaatkâr olmayı da öğretmiştir (İnce, 2018).

Üretim ekonomisinden hizmet sektörüne geçiş yapan kuşak, teknolojiye uyum sağlamakta zorluk yaşamıştır. İş hayatında zaman kavramı X kuşağı çalışanları için son derece önemli olup, sosyal hayatı geri planda bıraktırmıştır. Bebek patlaması yöneticileri ile yetişen bu kuşak temsilcileri, iş yaşamındaki disiplini, yetinmeyi bilmeyi, sadakat duygusunu öğrenmiştir.

Y Kuşağı (1980-1999 yılları arasında doğanlar): Teknolojinin içinde büyüyen bu kuşağa “Ağ Kuşağı”, “İnternet Nesli” de denilmektedir. Dönemin kırılma noktaları neoliberal politikalar ile gelen küreselleşme, teknoloji ile gelen internet kullanımının yaygınlaşmasıdır (Yılmaz, 2019).

Yetiştirdiği dönem, kendinden önceki kuşaklara göre ekonomik anlamda nispeten daha iyidir. Bu kuşak temsilcileri, yokluk, savaş ve buhrana şahit olmamıştır. Bilgiye tek bir tık ile ulaşan Y kuşağı cep telefonu, sosyal medya gibi araçları yoğun olarak kullanan bir nesildir. Geçmiş kuşakların yıllar boyunca uğraştığı zahmetlere çok daha kısa yoldan ulaşmak Y kuşağına özgüven ve güç vermiştir (Aciloğlu, 2015).

İş hayatında Y kuşağı, kütüphanelerden internete geçilmesi beraberinde daha araştırmacı, sorgulayıcı ve girişimcidir. Yeni ve değişen şartlara kolaylıkla uyum sağlayabilen bireylerdir. Eğitim ve gelişimi

motivasyon aracı olarak görmektedir. Sabretme eğilimi zayıftır. En ufak olumsuz durumlarda motivasyonu çok hızlı düşebilen bir kuşaktır. Bir işyerinde emekli olana kadar çalışma fikrine uzaktırlar. İş hayatında, e-mail gibi elektronik iletişim araçlarını tercih etmekte ve hem katılımcı hem de paylaşımcıdır (Puybaraud, 2010).

Z Kuşağı (2000- 2013 yılları arasında doğanlar): Bilişimin, son teknolojinin içinde doğan bu kuşak Anında Çevrimiçi, Kristal Nesil, Dijital Yerliler olarak da anılmaktadır. Teknolojinin yarattığı etki ile sessizleşen bu kuşağa Yeni Sessiz Nesil ismi de verilmektedir (Sarıoğlu, 2018). Z kuşağı günümüzde 20'li yaşlarda olup iş yaşamına yavaş yavaş dahil olmaktadır.

Z kuşağını en çok etkileyen olaylar arasında 2008 Krizi, Domuz Gribi, Covid-19 gibi bulaşıcı hastalıkların ortaya çıkışını söylemek mümkündür. Kitap okuma oranları hızla düşerken, internet oyunlarına olan ilgi hızla artmıştır (Yılmaz, 2019). Diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında en ileri eğitim alan, en ileri teknoloji ile değişimin içinde büyüyen kuşaktır.

İş hayatındaki Z kuşağını incelediğimizde, rekabetin olduğu bir ortamda büyüyen bu kuşak, mücadelecidir. Sosyal medya ve dijitalleşme, Z kuşağına dinamizm katmıştır. Bu dinamizm iş yaşamına da yansımış, alışkanlıkları ve kullandıkları iletişim yöntemleri de çok daha dijital ve internet tabanlıdır (Levickaite, 2010:173). Teknolojinin verdiği hızlı etki ile sabırsız bir kuşak oluşmuştur. Bireysel çalışmayı seven, mentorluk ve koçluk liderlik stilini benimseyen, geri bildirim ve ödüllere önem veren bir kuşaktır. Esnek çalışma, evden çalışmayı destekleyen sosyal hayatın iş yaşamından önde olması gerektiğine inanan bireylerdir. Ayrıca Z Kuşağı için geleceklerini de garanti altına almak için çalışmak son derece önemlidir (Özkan ve Solmaz, 2015)

Alfa Kuşağı (2013-2030 yılları arasında doğanlar): Çağımızın en genç kuşağıdır. Adını Yunan alfabesinin ilk harfinden almaktadır. Günümüzde Alfa kuşağı ile ilgili çok fazla araştırma bulunmamakla birlikte, genel çerçevesine baktığımızda, Z kuşağına göre daha sabırsız, ellerinde tabletle doğan, sanal ve robot arkadaşlarla daha iyi anlaşılan, online alışverişini tercih eden, evden çalışma gibi uygulamaları destekleyen iş yerlerinde var olacak olan, her türlü otoriteyi reddeden bir kuşak olacağı yönündedir (Ay, 2020).

1.1.2. İş motivasyonu kavramı

Motivasyon kelimesinin kökeni, Latince bir terim olan, "hareketlendirme" anlamını taşıyan "movere" kelimesinden gelmektedir (Yıldız, 2019). Motivasyon, bir hedef için harekete geçirecek iç benlikte oluşan güçlü bir arzunun var olmasıdır, gerekli olan hazzın uyandırılmasıdır (Göksu, 2017). İş motivasyonu kavramı ise hem içerisinde sonucunda takdir, başarı gibi işin kendisinden elde edilen ödüllerden oluşan içsel faktörleri barındırırken hem de çalışanı dışarıdan etkileyen kazanç, işyeri özellikleri gibi dışsal faktörleri barındırmaktadır (Ertaş, 2015).

Bireyi olumlu yönde güdümlendiren bu motivasyonel istek, kişilik yapısı nedeniyle bireylerin ihtiyaç ve moral durumuna göre farklılık arz edebilmektedir. Günümüz örgütlerinde popüler bir kavram olarak karşımıza çıkan motivasyon, kişinin ihtiyacına, yaşantısına ve beklentilerine göre şekillenmekte ve şekillenen farklılıklar motivasyon araçlarını oluşturmaktadır. İhtiyaçlar farklılaştıkça motivasyon araçları da farklılaşmaktadır.

İş yaşamında yer alan yöneticilerin veya insan kaynakları uzmanlarının çalışanları motive edebilecek birçok araç kullanılmaktadır. Çalışanları motive etmeye yönelik birçok özendirici araç kullanılmakla birlikte bu özendirici araçlar herkeste aynı etkiyi göstermemektedir. Bu motivasyon araçlarının etkisi

kişinin ihtiyaçlarına, değer yargılarına, yaşadığı çevrenin etkisine bağlı olarak şekillenmektedir (Onay, 2011). Literatüre bakıldığında genel olarak motivasyon araçları üç kategoriye ayrılmaktadır.

Ekonomik Araçlar: Sanayi toplumunda önemli hale gelen ücret, dönemin en önemli motivasyon aracı olmuştur. Çünkü ücret bireyin temel ihtiyaçlarını giderebilmesi için önemli bir güçtür. Ücret, ücret artışları, ikramiyeler, ödül, kara katılma, sosyal yardımlar ekonomik araçlar olarak sıralanabilir (Zencirkıran, 2012). Ücretin yanında, aynı yardımlar da diğer ekonomik özendirici araçlar gibi çalışana örgüt tarafından değer verildiği düşüncesinin oluşmasına yardımcı olur. Bu nedenle ekonomik araçlar sanayi devriminden bu yana önemli bir motivasyon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel Araçlar: Örgütsel davranışa etki eden araçlardır. Bu araçlar, eğitim, amaç birliği, liderlik, mentorluk, iş zenginleştirme, sağlıklı iletişim kanallarının olması şeklinde sıralanabilir (Örücü, 2008). Örgütsel Araçlar, örgütü harekete geçiren, iş yaşamını dinamik tutan böylece motivasyonu arttıran araçlardır.

Amaç birliği ile örgütün ortak çıkarları ile hareket edilmesi böylece takım çalışmasının artması, güçlü bir iletişim ile hedefini içselleştiren çalışanın işe olan motivasyonunun artması, görev tanımını iyi bilen çalışanın işine veya projesine karşı son derece istekli olması örgütsel araçların iş yaşamındaki yansımalarına örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca öneri sistemleri, açık kapı uygulamaları, kişisel gelişim olanakları, proje yönetimi, takım çalışması örgütlerin motivasyonunu arttıran araçlardır (Keser, 2020). Buna karşılık, belirsizlik, zayıf iletişim, rutin iş tanımı, işe uygun kişinin seçilememesi, eşit olmayan terfi sistemi, eğitim eksikliği motivasyon araçlarından örgütsel araçların zayıf halkalarıdır.

Sosyo-Psikolojik Araçlar: Çalışanı sosyal bir varlık olarak gören, psikolojik olarak tatmin eden, iyi hissettiren araçlardır. Bu araçlar, takdir edilme, bağımsız çalışma, organizasyonlar, eğlence aktiviteleri olarak sıralanabilir (Gümüş, 2017). Çalışanın benlik duygusunu tatmin ederek, takım içerisinde değerli bir çalışan olduğunu göstererek motivasyonunu arttırmak mümkün olabilmektedir.

İş dışında çalışanlarla birlikte gerçekleşen yemekler, tatiller, ev ziyaretleri sosyo-psikolojik araçlara örnek olarak gösterilebilir (Kaya, 2007). Bunların dışında ferah ve ergonomik bakımdan ideal bir ortamda çalışmak, çalışanların o işi yapma isteklerini de arttıracaktır. Sosyal çevrenin aktif olması, sosyal sorumluluk uygulamalarının varlığı sosyo-psikolojik araçların önemli ayağıdır.

Günümüzde iş yaşamında yoğunluğu oluşturan kuşaklar X, Y ve Z kuşağıdır. Bu kuşakların iş yaşamındaki yansımalarına baktığımızda yetiştikleri ortam, dönemin kırılmaları nedeniyle karakterlerindeki ve iş yaşamına bakış açılarındaki kırılmalar kuşakları birbirinden farklılaştırmıştır. Farklı kuşakların aynı iş ortamında yönetilebilmesi için kuşaklar arasındaki farklılıkların iyi kavranması gerekmektedir. Kuşaklar ve motivasyon kavramı birleşince iş yaşamında birçok farklılığı ortaya çıkarmaktadır. Kuşakların kendi içerisinde farklı özellikleri olduğu gibi motivasyon araçları da farklılık göstermektedir. Bu farklılıkları bilerek iş yaşamını verimli hale getirmek, farklılığı yönetmek, farklılıklar ile adım atabilmek önemlidir.

2. Yöntem

Bu çalışmada X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının iş yaşamındaki motivasyon araçları arasındaki farklılıkları somut hale getirebilmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile her kuşaktan 7 kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Toplamda 21 kişi üzerinden veri elde edilmiştir. Verileri ölçmek için 21 adet sorudan elde edilen yanıtlar sonucunda içerik analizi yoluyla konu bağlamı (kod) ve alt temalar (alt kodlar) analiz edilmiştir.

3. Bulgular

Kuşakların vermiş olduğu yanıtlara bağlı kalınarak ana temalar oluşturulmuş olup, alt temalar ile kodlar desteklenmiştir.

Tablo 1. Ana temalar ve alt temalar

Ana Temalar	Alt Temalar
Çalışma Modelleri	Esnek Çalışma
	Fiziki Ortamda Çalışma
	Desteklenen Evden Çalışma
Yönetim Şekilleri	Geleneksel Yönetim
	Destekleyen Yönetim
	Yenilikçi Yönetim
İşe Bağlılık	İşe Bağlılık
	Teknolojiye Bağlılık
	Gelişime Bağlılık
Gelecek Beklentisi	Yüksek Ücret
	Gelişmek
	İz Bırakmak
Mutluluk Anlayışı	Ekonomik Mutluluk
	Gelişimsel Mutluluk
	Sosyal Mutluluk

Kuşakların iş yaşamındaki yansımalarını değerlendirirken 5 temel ana tema oluşmuştur. Bu temalar kuşaklar arasındaki motivasyonel farklılıkları 5 ana başlığa ayırmakla birlikte günümüzde ve görüşmede katılımcılar tarafından en çok tekrar eden 3 alt tema temel alınmıştır. Belirtilen başlıklar günümüz iş yaşamı kuşakları olan X,Y ve Z kuşağı çalışanlarının iş yaşamındaki motivasyon yansımalarını en çok dile getirdikleri durumlarla birlikte ele alınmıştır. Kuşakların iş yaşamındaki motivasyonel yaklaşımları temel alınarak genel bir çerçeveye oturtulan ana tema ve alt temalar açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 2. Katılımcıların özellikleri

KATILIMCI	KUŞAK	DOĞUM TARİHİ	CİNSİYET	MESLEK	DENEYİM SÜRESİ
K1	X	1978	Erkek	Lojistik Sorumlusu	15 Yıl
K2	X	1969	Kadın	Şirket Avukatı	35 Yıl
K3	X	1976	Erkek	İnsan Kaynakları Yöneticisi	28 Yıl
K4	X	1971	Erkek	İdari İşler Uzmanı	22 Yıl
K5	X	1976	Erkek	Satış Sorumlusu	10 Yıl
K6	X	1979	Erkek	Kalite Personeli	25 Yıl
K7	X	1976	Erkek	Üretim Yöneticisi	25 Yıl
K8	Y	1994	Kadın	Kalite Sorumlusu	1,5 Yıl
K9	Y	1995	Kadın	Endüstri Mühendisi	2 Yıl
K10	Y	1990	Erkek	Kalite Mühendisi	2 Yıl
K11	Y	1995	Kadın	Resim Öğretmeni	3 Yıl
K12	Y	1996	Kadın	Tasarım Mühendisi	2 Yıl
K13	Y	1980	Kadın	Asistan	15 Yıl
K14	Y	1980	Kadın	Kalite Takım Lideri	25 Yıl
K15	Z	2001	Kadın	Endüstri Mühendisi	1 Ay
K16	Z	2001	Erkek	Fizik Stajyer	Deneyim Yok
K17	Z	2001	Kadın	Hemşire	Deneyim Yok
K18	Z	2001	Erkek	Elektrik Mühendisi	Deneyim Yok
K19	Z	2002	Erkek	Bilgisayar Programcılığı Stajyer	11 Ay
K20	Z	2002	Kadın	Büro Yönetimi Stajyer	10 Ay
K21	Z	2003	Erkek	Muhasebe	10 Ay

Yarı yapılandırılmış görüşme yönteminde 21 katılımcıya ait doğum tarihi, iş yaşamındaki deneyim süresi ve meslekler Tablo 2’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Çalışma modelleri

Günümüzde iş yaşamında yönetici konumunda olan X kuşağı, işini titizlikle yerine getiren, iş-yaşam dengesinde, dengenin ağırlığını iş yaşamına veren bir nesil olarak karşımıza çıkmaktadır. İşlerini yaşamlarının merkezine koymakla birlikte geleneksel çalışma şekillerini benimsemektedir. Görüşmede X kuşağının esnek çalışma modelleri ile ilgili bir soruya verdiği yanıt da; “Evden çalışma mı? O çalışma mı? Bence evden çalışma olmaz. Üretimdeki çalışanlarımız geliyorsa bizde gelmeliyiz...” şeklinde ifade etmiş olup esnek çalışmaya olan bakış açısını aktarmıştır. Fiilen işyerinde bulunmak, yöneticiyle yakın çalışmak veya sorunlara çözüm bulabilmek için fiziki ortamda bulunmanın önemine inanmak X kuşağı çalışanlarını iyi hissettirmesine rağmen uzaktan çalışma modeline son derece katı yaklaşmaktadır.

Y ve Z kuşağı çalışanları X kuşağının aksine evden çalışma modellerini benimsemiştir. Y kuşağı iş-yaşam dengesini korumakla birlikte geleneksel iş kurallarına ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Fiziki çalışma ortamını seven yöneticileri olan X’lerin etkisinde kalan Y kuşağı fiziki ortamı tercih etmekte ve esnek çalışmaya çekimser kalmaktadır. Y kuşağı “X kuşağına göre kesinlikle evden çalışılmaz ve fabrika ortamında bulunmalı herkes. Üretimin tozunu attırmalı...X kuşağı olan yöneticim her zaman şirkete geliyor. Dinamikleri o şekilde çünkü” , “...Bizler bilgisayar üzerinden çalışmaya alışkınız ama X’ ler değil” şeklinde görüşler belirterek esnek çalışma modelini desteklemiştir. Z kuşağı ise iş-yaşam dengesinde yaşamın getirdiği sosyal olanakların daha fazla olması gerektiğine, iş yaşamının sosyal hayatın önüne geçmemesi gerektiğine inanmaktadır. X Kuşağının aksine evden çalışma Y ve Z

kuşağının motivasyonunu arttırmaktadır. Y ve Z kuşağının X kuşağından beklentisi esnek çalışma modelinin desteklenmesi yönündedir.

Yönetim şekilleri

X kuşağı yaşadığı toplumun kırılma noktaları nedeniyle otoriter bir toplumun parçasıdır. Bu özelliğini iş yaşamına da yansıtarak son derece otonom, bağımsız, kendine güvenen, fikirlerini her zaman dile getirmeyen bir profil karşımıza çıkarmıştır. Gerginlikten ve tartışmalardan son derece uzak durmakta, iş yaşamında kontrolcü ve temkinli davranmaktadırlar. X kuşağı katılımcısının görüşü“...bir işi eksiksiz yapmanın mümkün olduğu bir ortam olmalı.” şeklindedir. Bu özelliklerini iş yaşamına da yansıtmaktadır. Dönemin zorluklarını yaşayan ebeveynlerinden gördükleri ile önem kazanan ücret, güvenli bir iş ortamı X kuşağını motive eden faktörlerdir. İş yaşamında kullanılmış genellikle günümüzde egemen olan X'ler, çalışanlarından ve ekiplerinden düzenli olarak raporlama, sürekli iletişimde olma, detaylara önem verilmesini beklemektedir.

Y kuşağına baktığımızda destekleyici yönetim tarzı benimsemiştir. Fikirlerini rahatça dile getirebilen, yaratıcı çalışma ortamını seven, rutin işlerden sıkılan, geribildirimi seven bir kuşaktır. Y Kuşağı: “Çalışanlarını anlayan onları gerektiğinde savunan, çalışanlar için en iyisinin ne olacağını araştıran ve çözümler bulan... destekleyen...” şeklinde ifade ederek istediği yönetim anlayışını vurgulamıştır. Y kuşağını motive eden en önemli faktör takdir edilmektir. Kendisinden önceki kuşaklara göre daha eğitilmiş olmaları Y kuşağına özgüven ve girişimci bir bakış açısı katmaktadır. Y kuşağı bu anlamda yöneticileri ve ekip arkadaşları tarafından desteklenmeyi ve akabinde takdir edilmeyi beklemektedir.

Z kuşağı teknolojinin içinde doğan bir kuşak olduğundan, telefon ve internet ile gözlerini dünyaya açtığından yeniliği ve girişimciliği seven bir kuşak olarak karşımıza çıkmaktadır. Z kuşağı yenilikçi bakış açısına sahip bir yönetim anlayışı istemektedir. Teknolojinin minimumda kullanıldığı, yeniliğe ve gelişime kapalı, geleneksel çalışma ortamlarda kalmayı öngören bir yönetim anlayışı Z kuşağının motivasyonunu düşürmektedir. Z Kuşağı: “...Neden geç kaldın? değil, bir aksilik mi oldu?...” şeklinde ifade eden yönetici bakış açısına sahip bireyler ile çalışmak istemektedir. “Üst yetkililer tarafından aşırı derecede kontrol edilmek istemezdim”, “... teknoloji ile iç içe olduğumuz bir ortam...” şeklinde yanıtlar ile yönetsel bağımsızlığını ve teknolojiye olan bağımlılığını ifade etmiştir. Z kuşağı teknolojisiz bir dünyayı tanımadığından iş yaşamında bunun eksikliğini görmek, bilgiye ve veriye kolay ulaşamamak onun dünyasını kuşkusuz kısıtlayacaktır.

İşe bağlılık

X kuşağı çalışanları, iş yaşamları boyunca değiştirdikleri iş sayısı oldukça azdır. Çalıştıkları kurum ve iş ile güçlü bir bağ kuran X kuşağı temsilcilerinin aidiyet duyguları oldukça yüksektir. Ayrıca işyerinde bir problem yaşadığında bir sorun çözücü olarak davranmakta, sabırlı olmakta ve otoriteye saygı duymaktadır. X Kuşağı'nın : “Bize işimize sadık kalmayı, sıkı sıkı tutunmayı öğrettiler. Bu nedenle her türlü çözüm yolunu ararım.” şeklindeki düşüncesi sadakat duygusunun yüksek olduğunu göstermektedir.

Y kuşağı çalışanları ise mutsuz olduğu bir iş ortamında kalmak istemediği için kolayca iş değişikliği düşünebilmektedir. Özellikle çalıştıkları iş ortamında kendilerine katabilecek bir gelişim faktörü bulamadıklarında iş değiştirmeleri kaçınılmaz olmaktadır. “Eğitimler fazla olursa kalite yükselir.”, “...Sıkıntı yaşadığım durumlar olduğunda yeni iş arayışına giriyorum...” şeklinde yanıt verilerek

gelişim alanının önemine değinmiştir. Bu nedenle iş yaşamında çoğunluğu oluşturan Y kuşağı çalışanlarının bağlılığını güçlendirmek gelişim olanaklarının fazla olmasıyla doğru orantılıdır. Aksi halde iş yaşamında istediğini bulamayan Y kuşağı çalışanları iş değiştirmekten kaçınmayacaktır.

Z kuşağı çalışanlarının ise sadakat duygusu X ve Y'ye göre daha düşüktür. Teknolojinin ve yeniliğin hızıyla büyüyen Z kuşağı iş yaşamında da bu hızlarını ve yenilikçi bakış açılarını yansıtmaktadır. Z kuşağı için iş değiştirmek her zaman için olası bir durumdur. Ayrıca iş değiştirmek Z kuşağı için gelişime fırsat vermek demektir. Z Kuşağı katılımcısının "Kalite düşerse kaliteli başka yerler aramak doğal bir davranış" şeklindeki ifadesi sadakat duygusunun düşük olduğunu, iş değiştirmekten çekinmediğini açıklamaktadır. Özellikle teknolojiyle iç içe yetişen bu kuşak, işe bağlı olmanın anlamını teknolojide ve yenilikçi bakış açısında aramaktadır.

Gelecek beklentisi

Yaşadığı dönemin sıkıntılarını hayatları boyunca taşıyan X kuşağı çalışanları için gelecek beklentisi, her geçen yılda daha yüksek ücret almak ve ailesinin, yakınlarının konforunu ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde sağlamaktır. Y kuşağı ise iş yaşamında gelişime ve yararlı olmaya inanan bir kuşaktır. İş yaşamında gelişmek, eğitimlerle desteklenmek, geribildirimler aldığı bir iş yaşamı istemektedir. Bu düşüncesini "Teorik bilgilerimi geliştirmek uygulamaya dökmek ve sonrasında bunun karşılığını alabilmek için çalışıyorum." şeklinde açıklamıştır. Ayrıca çalışmanın anlamını Y Kuşağı "...kendimi geliştirmek için de önemli bir faktör..." diyerek ifade etmiştir.

Z kuşağı çalışanları ise dünyada sürekliliği sağlamak, her geçen gün gelişmek, dünyada kalıcı olabilmek, geleceğe umutla bakabilmek istemektedir. Z Kuşağı "Yaşamak ve yaşatmak istiyorsak tüketmekten daha fazlasını yapmalıyız" diyerek bu düşüncelyi desteklemiştir.

Mutluluk

X kuşağı çalışanları işi bir geçinme kaynağı olarak görmektedir. Bu nedenle ölçülü davranarak tasarrufunu yapmaktadır. Ücret, prim, kara katılma gibi maddi ödülleri kapsayan ekonomik araçlar X kuşağını motive etmekte ve mutluluğunun kaynağını oluşturmaktadır. "İyi bir gelirin var ise güçlüsündür ve her imkana sahiptir" , "...Çünkü ekonomik şartların iyi olmasıyla birlikte refah düzeyi de artıyor, motivasyonunuzda artıyor..." yanıtlarından da anladığımız gibi X kuşağının mutluluğu ekonomik araçlardır.

Y kuşağının iş yaşamındaki mutluluğunu ise etkili iletişim, çalışma ortamı, eğitim olanakları, takdir edilmek gibi yönetsel – örgütsel araçlar oluşturmaktadır. Y Kuşağı: "Ücretten çok, bir şeyler öğrenmektir. Takdir edilmektir." Şeklinde yanıt vererek motivasyonun kaynağının takdir edilmek olduğunu bildirmiştir. Zevkli ve eğlenceli, renkli bir iş yaşamının var olması Z Kuşağını en çok motive eden faktördür. Z Kuşağı katılımcısı "Şirket içerisinde gerçekleşen etkinlikler bence çok motive edici. İş hayatına bir mola veriyorsunuz ve motive oluyorsunuz." şeklinde ifadesi ile iş yaşamındaki mutluluğunun kaynağına ışık tutmuştur.

4. Sonuç

İş yaşamı ve çalışan düşünüldüğünde motivasyon konusu her zaman önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Hem çalışanın kendisi hem de yöneticiler için özendirici araçlar olarak motivasyon dikkate alınması gereken bir konu ve sorundur. Çalışma tarihinin ilk dönemlerinde

motivasyon araçları sadece ekonomik düzeyde ele alınırken çok fazla sorunla karşılaşılmamıştır. Ancak zaman ilerlediğinde çalışana bakış açısı değiştiğinde ücret gibi temel ekonomik araçların yanında başkaca araçlara ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Çalışmada da ayrıntılarıyla açıklanmaya çalışılan psiko sosyal araçlar gündeme gelmeye başlamıştır. Günümüzde çalışanlar kendilerine özel, kendilerine özgü neredeyse bireysel veya niş düzeyinde motivasyon araçlarını dile getirmeye başlamıştır.

Günümüz iş yaşamı, demografik açıdan değerlendirildiğinde X, Y, Z olarak adlandırılan 3 kuşağın da bir arada yer aldığı bir yapıya dönüşmüştür. Bu yapı birbirinden çok farklı özellikleri ve istekleri olan çalışan ve çalışan gruplarını bir arada tutma zorunluluğunu gündeme getirmiştir. İş yaşamında diğer kuşaklara göre en fazla çalışma süresine ve deneyimine sahip **X kuşağı çalışanları** için öncelikli motivasyon aracı ekonomik unsurlar iken **Z kuşağı çalışanlarının** öncelikli motivasyon aracı sosyo – psikolojik, kendi benlik duygusuna hitap eden özendirici araçlar olduğu söylenebilir. Y kuşağı ise örgütsel araçlar olarak ifade edilen takım çalışması, kişisel gelişim olanakları gibi araçlarla motivasyonlarını daha kolay sağlayabilmektedir.

Bu çalışmada, kuşaklar arasındaki farklılıkları tanımak, X, Y, Z kuşağı çalışanlarının hangi motivasyon araçlarına daha fazla önem ve öncelik verdiğini anlamak amacıyla toplamda 21 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonunda oldukça ayrıntılı bir veri elde edilmiş ve içerik analizi yoluyla öne çıkan benzerlikler, farklılıklar ve öncelikler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Görüşmeler sonunda elde edilen veri analiz edildiğinde katılımcıların çalışma ortamına, yönetim şekillerine, işe bağlılık anlayışlarına, gelecek beklentilerine ve mutluluk anlayışına vurgu yaptıkları tespit edilerek 5 ana tema oluşturulmuştur. Bu temaların içinde esnek çalışma modelinden yenilikçi yönetim anlayışına, gelecek iş yaşamından gelişmeyi istemeye, iz bırakan biri olmaya, ücretin verdiği mutluluktan, çalışma arkadaşlarından edindiği ilişkilerden gelen mutluluğa kadar birbirinden farklı alt temalar elde edilmiştir.

Yapılan görüşmeler sonucunda farklı kuşaklardaki çalışanların gerçekten bazı noktalarda birbirlerinden ayrıldıkları hatta neredeyse birbirlerine tamamen uç noktalarda oldukları görülmüştür. **X kuşağı**, geçim zorluğunu, mücadeleyi görmesi nedeniyle en önemli ve tek motivasyon aracının ücret olduğunu dile getirirken, Z kuşağından bir katılımcı, tek kelimeyle motivasyonun mutluluk olduğunu ifade etmiş ve bireysel psikolojik hazzı öncelik verdiğini dile getirmiştir.

Katılımcıların cevapları dikkate alındığında, iş yaşamındaki motivasyon aracı olarak **X kuşağındaki katılımcılar** direkt ücrettir diyerek ekonomik araçları ifade etmiştir. **Y kuşağındakiler** ise ücrete ek olarak takdir görmeyi, terfi almayı da ifade ederek örgütsel araçlara vurgu yapmışlardır. **Y kuşağındaki katılımcıların** X ve Z arası dönemlerde doğmuş kişiler oldukları ve ebeveynlerinin de daha çok X kuşağındaki bireyler oldukları dikkate alındığında cevaplarının ve değerlendirmelerinin çoğunlukla X kuşağına daha yakın olması anlaşılır bir durumdur. Verilen cevapların benzerliği pek çok yanıtta karşımıza çıkmaktadır. **Z kuşağı** ise ücretin önemli olduğunu ancak iş yaşamını asıl önemli kılan şeyin örgüt içinde gerçekleştirilen uygulamaların ve etkinliklerin olduğunu belirtmektedir. X kuşağındaki hiçbir katılımcının etkinliklerin önemine değinen bir yanıt olmadığını burada eklemek de gerekir. Katılımcıların neden çalıştıkları ve kendilerinde çalışma isteği uyandıran şeyin ne olduğu sorulduğunda, **X kuşağındaki** bireylerin işi ve çalışmayı kendileri için varlık sebebi olduklarını söyleyip, yaşamlarının merkezinde olduklarını belirttikleri, **Z kuşağındakilerin** ise sosyalleşmek, hayallerini gerçekleştirmek, hoşlanmak gibi benmerkezci cevaplar verdikleri

görülmüştür. Ara kuşak olan Y kuşağı çalışanları ise çalışmanın kendilerini özgürleştirdiğini ifade ederek hem ekonomik hem de psiko-sosyal motivasyon araçlarına vurgu yaptıkları görülmektedir.

İdeal işin tarifini yapmaları istendiğinde **X kuşağındaki çalışanların** ücret ve iş güvencesine öncelik verdikleri, **Z kuşağının** ise hayallerine ve mutluluğuna hizmet eden bir iş üzerinden cevap verdikleri görülmektedir. TÜİK'in İstatistiklerle Gençlik verisine bakıldığında da, parayı %12, işi %4,8, başarı, sevgi ve sağlığı yaklaşık %83 oranında mutluluk kaynağı olarak değerlendikleri görülmektedir (TÜİK, 2022). Öte yandan motive edici firmanın özelliklerinin sıralanması istendiğinde, **X kuşağı çalışanları** yine ücret ve iş güvencesi üzerinden; **Y kuşağı** ise planlamanın önceliğine dikkat çekip iş tanımlarının belli olmasına, kurumsal bir yapıya önem verdiğini dile getirmiştir. **Z kuşağının** ise Toffler (1981) ve Bozkurt (2000)'un da belirttiği gibi daha hazcı ve bireysel isteklerini sıraladıkları görülmüştür: Kendine zaman ayırabileceği, eğlenebileceği, hoşlanabileceği, gelişimine katkı sağlayabileceği olanaklar olarak ifade edilebilir. Boş zaman tercihleri analiz edildiğinde, keskin bir biçimde **X ve Z kuşağı çalışanlarının** boş zaman tercihlerinin ve algılarının farklılaştığı görülmüştür. Benzer şekilde iş zaman dengesini X kuşağı, işin eve taşınabileceğini ("önce işim sonra eşim" ifadesi gibi) dolayısıyla işin her zaman öncelikli olduğunu; **Z kuşağı** ise aile, hobiler ve arkadaşların daha öncelikli hale geldiğinden bahsetmiştir. **Y kuşağı** ise iş ve aile arasında sınırlar olması ve böylece dengenin sağlanabileceğini savunmuştur. Dengeyi sağlayan unsurlar, kuşaklara göre farklılaşmaktadır (Gaidhani, Arora & Sharma, 2019).

Kendilerini motive eden çalışma koşulları sorulduğunda **X kuşağı** neredeyse sadece fiziksel ortamın özellikleri ile beklentilerini sıralarken "gri ve ciddi bir işyeri" ortamını gözümüzde canlandırmaktadır. Oysa **Z kuşağı**, küresel bir bakış açısıyla (Bolser ve Gosiej, 2015), son teknoloji işyeri ekipmanlarını, çalışma arkadaşlarıyla bolca iletişime geçebileceği, "pofuduk minderi" üzerinde çalışıyormuşçasına ev ortamı konforunda bir işyerini tarif etmektedir. Esnek çalışma modellerine özellikle de evden çalışmaya çok istekli olduklarını belirtmektedirler. Racolta-Paina ve Irini'nin yaptıkları çalışmada da benzer bir şekilde esnek çalışma, uzaktan çalışma istenen ve tercih edilen bir çalışma modelidir (Racolta-Paina ve Irini, 2021). Kuşkusuz gelecekte iş yaşamından en büyük beklenti esnek çalışma modellerinin benimsenmesi olacaktır.

Alan yazında iş yaşamında kuşakları inceleyen çalışmalar, iletişim kanallarının aktif kullanılmasının önemine ve yapılan her işte tüm kuşakların dahil edilmesinin farklı bakış açıları sunabileceğini aktararak (Ayhün, 2013), yeni çalışma yöntemlerinin kuşakların istek ve beklentilerine göre ortak paydada buluşturacak şekilde tasarlanması gerektiğini ilereyerek (Yıldız, 2021) farklı kuşakların bir arada çalışmasının nasıl mümkün olduğu ile ilgili bize ipuçları sunar. Her bir bireyin ve çalışanın "biricik" olduğu göz önüne alınırsa, farklı istek ve beklentileri doğal karşılamak gerekir. İnsan kaynakları çalışanları kuşak farklılıklarını tanımalı ve buna yönelik ödül sistemlerini, organizasyonlarını, çalışma modellerini ortak faydada buluşturabilmelidir. X, Y ve Z kuşağı olarak adlandırılan çalışanları iş yaşamına dahil etmek, farklı bakış açılarına açık olmak ve birlikte çalışmalarını sağlayacak özelliklerini bilmek iş yaşamında kuşakların motivasyonunu sağlayabilmek için önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Aciloğlu, İ.(2017). *İş'te y kuşağı*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Altıntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili". *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4, 205-206.

- Ay, B. (2020) 21. yüzyılın kullanıcı profili y-z ve alfa kuşağı, 25 Mayıs 2023 tarihinde [Http://Bby2018kongre.ankara.edu.tr/Wp-Content/Uploads/Sites/444/2018/05/02-03-B%C3%Bclent-Ay.Pdf](http://bby2018kongre.ankara.edu.tr/Wp-Content/Uploads/Sites/444/2018/05/02-03-B%C3%Bclent-Ay.Pdf) adresinden erişildi.
- Ayhün, S. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Bolser, K. & Gosiej, R. (2015). Millenials: multi-generational leaders staying connected. *Journal of Practical Consulting*, 5(2), 1-9.
- Bozkurt, V. (2000). *Püritanizmden hedonizme yeni çalışma etiği*, Bursa: Alesta Basım Yayın.
- Çatalkaya, C. (2014). *Kariyer 2.0*, İstanbul:Optimist Yayınları.
- Ertaş, N. (2015). Turn over intentions and work motivations of millennial employees in federal service. *Public*, 406.
- Gaidhani, S., Arora, L & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation z towards workplace, *International Journal of Management, Technology And Engineering*, 9 (1), 2804-2812.
- Göksu, S.(2017). *Başarı ve motivasyon*. İstanbul: Hiperyayın.
- Gümüş, S. (2017). *Hizmet pazarlaması*, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- İnce, F.(2018). *Kuşaklar arası etkin iletişim ve davranış*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Levickaite, R. (2010). Generations X,Y,Z: How social networks form the concept of the world without borders. *Limes*, 3(2), 170-183.
- Kaya, A.(2007). *Yönetimde insan ilişkilerinin sırları*. Konya: Eğitim Kitabı Yayınları.
- Keser, A.(2019). *Çalışma yaşamında motivasyon*. İzmit: Umuttepe Yayınları.
- Onay, M.& Sevinç, E. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Manisa - sosyal güvenlik kurumu. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 222-241.
- Örücü, E. & Kanbur A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim Ve Ekonomi*, 15(1), 86-97.
- Özkan, M. & Solmaz, B.(2016). 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.
- Puybaraud, M. (2010). Generation Y and the workplace: annual report. *Johnson Controls*, 30-38
- Racolta, P. N. D. & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals – a qualitative study, *General Management*, 22 (183), 78-85.
- Sarıoğlu, B.(2018). *Y'leri anla değiştirme- kurumsal hayata milenyum kuşağı ve değişim*. İstanbul: Humanist Kitap Yayıncılık.
- Srınavasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 67-68.
- Toffler, A. (1981). *Üçüncü dalga*, Çev. Ali Seden, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- TÜİK (2022). İstatistiklerle gençlik 2022. 3.12.2023 tarihinde <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İstatistiklerle-Gençlik-2022-49670> adresinden erişildi.
- Yıldız, E. & Uzunbacak, H. (2019). *Kişilik ve örgüt kültürü bağlamında prososyal isteklendirim*. Ankara: Hiperyayın.
- Yıldız, E.(2021). Çalışma yaşamında X ve Y kuşağının motivasyonunu etkileyen faktörler üzerine nitel bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 216-234.
- Yılmaz, B.(2019). *Türkiye'de kuşaklar ve çalışma değerleri*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yelkiran, N. Altın E.(2010). Farklı kuşakların yönetimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2),1-17.
- Zencirkıran, M.(2012), *Örgüt sosyolojisi*, Bursa: Dora Yayınları.

Summary

This study examined the differences between the motivational decency of X, Y, and Z-generation employees. Currently, the lives of Generation X, Y, and Z, which comprise a busy segment of working life, are different from each other in the characteristics of the period. It also affects their motivation in business life. We can classify motivation tools in business life in 3 ways. They can be explained as economic tools (wages, rewards, etc.), organizational tools (education, unity of purpose, etc.), and socio-psychological tools (organizations, independent work, etc.).

In this study, interviews were held with seven people from each generation using the semi-structured interview method to concretize the differences between the motivation tools in the business life of Generation X, Y, and Z employees. Data was obtained from 21 people in total. In the data obtained, topic connection (code) and sub-themes (sub-codes) were analyzed through content analysis.

In today's business life, when evaluated from a demographic perspective, we see that three generations, X, Y, and Z, work together. Participants in Generation X emphasized economic tools by using direct wages as a motivational tool. In contrast, those in Generation Y emphasized organizational tools by expressing appreciation and promotion in addition to wages. Generation Z participants expressed psychological and social mechanisms. When we look at the working conditions that motivate generations, it is important that the physical environment that Generation X wants to be in while working is complete. For Generation Z, a convenient and comfortable work environment with technology and digitalization is more important. When we look at their feelings of loyalty in business life, Generation X is closely tied to their work. This generation does not change jobs easily, even when struggling with difficulties. On the other hand, Generation Y will consider changing jobs when the quality of the working environment decreases. Generation Z's sense of loyalty is lower than Generation Y and Generation Z. Because Generation Z has grown up with the speed of innovation and technology. This speed is also reflected in his business life and motivation.

As a working model for Generation X, work happens in the workplace. Generation Y, on the other hand, wants to use flexible working models if their managers support them. Generation Z thinks work can be done in any environment, regardless of time and place. When we question their management styles, Generation X, part of an authoritarian community, is autonomous, detail-oriented, and loves face-to-face communication. Generation Y employees are a generation that loves the feedback they receive from their managers. He wants to be supported, appreciated, and motivated by his manager and teammates. Generation Z wants a management approach with an innovative perspective. A management approach that needs more innovation and is stuck in traditional working environments reduces the motivation of Generation Z.

As a result, the motivational mechanisms of Generation X, Y, and Z employees differ. It should be remembered that each individual is unique. One should be open to different demands and expectations in business life. The diversity of generations should be handled positively in business life, and the advantages of diverse perspectives should come to the fore.