

## X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği<sup>1</sup>

DOI: 10.26466/opus.554751

\*

Hacı Yunus Taş\*- Semih Kaçar\*\*

\* Doç. Dr., Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yalova/Türkiye

E-Posta: [yunus.tas@yalova.edu.tr](mailto:yunus.tas@yalova.edu.tr)

ORCID: [0000-0003-3163-9416](https://orcid.org/0000-0003-3163-9416)

\*\* Y. Lisans Öğrencisi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova/Türkiye

E-Posta: [semihkacarr@gmail.com](mailto:semihkacarr@gmail.com)

ORCID: [0000-0002-3003-7037](https://orcid.org/0000-0002-3003-7037)

### Öz

*Küresel düzende son dönemde yaşanan baş döndürücü değişiklikler insan hayatını ve iş hayatını etkilemiştir. Öyle ki teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler insanın tutum ve davranışları üzerinde bir değişim yaşattığı gibi aynı zamanda da işletmeler üzerinde de bir değişimi mecbur kılmıştır. İşletmeleri kurucu unsurlarından olan insan faktörü bu bağlamda yaşanan değişimle birlikte ele alınması gereken temel bir öğedir. Ancak yapılan çalışmalarda aynı dönemde yaşamış aynı olaylardan etkilenmiş bireylerin bir takım benzer tutum ve davranışları ortaya çıkmıştır. Bu da kuşak kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Kuşak kavramı ise belirli yıllarda doğmuş, belirli olaylardan etkilenmiş ve bu etkiler sonucu belirli tutum ve davranışları oluşmuş olan bireylerdir. Günümüzde ise çalışma hayatında başarılı bir yönetim, kuşaklar arasındaki farklılıkları anlamakla ve bu farklılıklara göre yönetim ile mümkün olabilir. Ekonomik, tarihsel, siyasal ve teknolojik gelişmeler ve değişimler kuşakların düşünce yapılarını, yaşam tarzlarını, tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Kuşakların çalışma yaşamındaki birbirinden farklı bu tutum ve davranışları iş hayatında yönetim tarzlarını belirlemede ve kuşakların yönetimini gündeme getirmektedir. Bu çalışmada x, y ve z kuşaklarının durum ve davranışlarının incelenmesi ile işletme sahiplerinden beklentileri üzerinde durulmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Kuşakların Yönetimi, Kuşaklar, İstihdam, X- Y ve Z Kuşakları

<sup>1</sup> Bu makale "X,Y ve Z Kuşaklarının Yönetim Tarzlarının İncelenmesi ve Örnek Bir İşletme Araştırması", başlıklı, Yüksek Lisans Tezi esas alınarak hazırlanmıştır.

## Expectations of Businessmen by Investigation of The Situation and Behavior of X, Y And Z

\*

### Abstract

*The recent dizzying changes in the global order have affected human life and business life. Such that technological, economic, social and political developments have brought about a change on the attitudes and behaviors of the people and at the same time forced a change on the enterprises. The human factor, which is one of the constituent elements of enterprises, is an essential element to be considered together with the change experienced in this context. However, a number of similar attitudes and behaviors of individuals affected by the same events that occurred in the same period have emerged. This caused the formation of the concept of generation. The concept of ise generations lari are individuals who were born in certain years, affected by certain events and who had certain attitudes and behaviors as a result of these effects. Today, successful management in working life can be possible by understanding the differences between generations and by management according to these differences. Economic, historical, political and technological developments and changes affect the thinking structures, lifestyles, attitudes and behaviors of generations. These different attitudes and behaviors in the working life of generations bring the management of generations in the way of management in business life. In this study, the situation and behavior of the x, y and z generations and their expectations from the business owners are discussed.*

**Keywords:** *Management of Generations, Generations, Management, X, Y and Z Generation*

## Giriş

İnsanoğlunun hayatını sürdürebilmesi için her daim çeşitli ihtiyaçları olmuştur. Öyle ki bilinen bir çok kaynaklara göre temel ihtiyaçlarını gidermek maksadıyla avlanma, savunma, barınma vb. bir çok faaliyetler göstermiştir. Süre gelen zamanda bir dönemden sonra insanlar yerleşik hayata geçerek toplumsal yapılanmayı oluşturmuş, birbirleriyle etkileşim içerisinde olarak birlikte yaşamaya başlamışlardır. Bu gelişmelerin neticesinde ihtiyaçlarını giderebilmek maksadıyla tarım, hayvancılık, madencilik ve ticaret ile iştigal ederek birliktelik içinde çalışmaya başlamıştır. Yeni keşiflerin yapılması, buhar gücünün icadı teknolojik gelişmeler ve sanayi devrimlerinden sonra iş dünyası tamamen toplumsal ve sosyal bir zemine oturmuş bilimsel alandaki yeniliklerin iş hayatına entegre edilmesiyle de sanayileşme ve günümüzdeki şirket yapılanmaları oluşarak insanlar geçimleri ve kazanımları için bu ve benzeri oluşumlarda iş gören olarak istihdam edilmişlerdir.

Günümüzde de istihdam süreçleri temel felsefede aynı şekilde devam etmektedir. Fakat bilinmektedir ki iş dünyası eski dönemlerde olduğu gibi geleneksel yönetim süreçleriyle devam etmemektedir. Gelişen teknoloji, ekonomik, siyasal ve kültürel değişimler sosyal yapının önemli öge taşlarından biri olan işletmeleri yönetim tarzlarını, süreçlerini ekipmanlarını ve insan kaynağı faaliyetlerini güncellemelerini ve gözden geçirmeleri hususunda bir gerçeğe itmiştir. Öyle ki dünyadaki bu değişimlerden sadece işletmeler etkilenmemiş bununla beraber iş görenler ve gelecekte iş gören olacak aktif nüfus da bu değişimlerden etkilenmiş ve sosyolojik, psikolojik olarak beklentileri, durum ve davranışları değişmiştir. Bu da iş görenler arasında çeşitli farklılıklar oluşturmuştur. Bu nedenle kuşak kavramını öne çıkmıştır. Yapılan bilimsel çalışmalarda "kuşak" takriben aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını yaşamış ve birbirine benzer sorumluluklarla yüklenmiş kişiler topluluğudur. Çalışma hayatında da farklı kuşaklar aynı organizasyonun içerisinde yer almakta hatta farklı kuşaklar çeşitli hiyerarşilerde aynı iş ortamını paylaşmaktadır. Bu yüzdendir ki işletmelerin yönetim süreçlerini özellikle yeni gelen kuşaklara göre yeniden gözden geçirmesi gerekmektedir.

## Kuşak Kavramı

İnsanoğlu varoluşundan bu yana birbiriyle ve çevresiyle etkileşim halindedir. Bu etkileşimin sonucu olarak gerek küresel gerekse yerel olaylar insan yaşamında belirli zümrelerin ya da toplulukların davranış ve tutumlarını şekillendirmede büyük rol oynamıştır. Bununla birlikte benzer yıllarda yaşayan insanlarda davranışlarını etkileyen olaylar ile biyolojik faktörler gibi etmenlerden dolayı benzer özellikler ve olaylara gösterilen tepkilerde benzerlikler ortaya çıkmıştır. Bu durum dâhilinde; yıllar boyu yapılan çalışmalarda kuşak kavramıyla ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır.

Sosyal bir varlık olarak nitelendirilen insan, toplum içerisinde yaşamını sürdürürken, doğduğu andan itibaren öğrenmiş olduğu toplum kurallarına uyma davranışını göstermektedir. Toplum kurallarına uyma davranışı, erken yaşlarda başlayan ve ortak öğrenme sonucu insanların benzer davranışlara sahip olmasıdır (Kağıtçıbaşı, 2016, s.68). Fakat toplumun ihtiyaçları dönemin şartlarıyla birlikte değişmekte ve dolayısıyla farklı dönemlerde yaşayan insanlar arasında farklı davranışlar, beklentiler, öncelikler ve algılar gelişebilmektedir. Söz konusu davranış ve algı farklılığı “kuşak” kavramıyla açıklanmaktadır.

Türk Dil Kurumu’na göre “kuşak”, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sorumluluklarla yükümlü olmuş kişiler topluluğudur. (Çevrimiçi: <http://www.tdk.gov.tr>) Bu tanımlaya göre, “kuşak”, belirli bir dönemde yetişen yaş grubuna ait karakteristik özelliklerin, diğer yaş gruplarından ayırt edilmesini sağlayacak bir ifade olarak karşımıza çıkmaktadır.

1830-1840 yılları arasında da kuşak çalışmaları ile ilgili bilimsel araştırmalar, Auguste Comte tarafından yapılmıştır. Comte, kuşaksal değişikliklerin tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya koymuştur. (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017)

Bir başka tanımlamada Maurice ise kendine benzer bir varlığı yaratma eylemi aile kuşağını; aynı yaş civarında, aralarında akrabalık bağı bulunmayan, ancak çağdaş olmaları nedeniyle yaşama ve düşünme biçimlerinde benzerlik gösteren insanlar ise toplumsal kuşakı oluşturmaktadır (Şalap, 2017, s.7).

## Kuşaklar ve Özellikleri

### *X Kuşağı Dönem Özellikleri*

1965-1979 yılları arasında vuku bulan gerek siyasi gerekse de ekonomik krizler X Kuşağı doğrudan etkilemiştir. X Kuşağı, kendilerinden önce gelen Bebek Patlaması Kuşağı üyelerinin gençlik dönemlerinde yaşanan 68 Kuşağı'nın etkisinde kalmışlardır. Ayrıca, Türkiye tarihinde politik suskunluk dönemi olarak ifade edilen 1980 Askeri Darbesi'ni yaşamışlardır. İki büyük siyasi olayın arasında kalmışlardır. Dolayısıyla dünya üzerinde ekonomik ve sosyal temellerin değişimi bakımından "Geçiş Dönemi Kuşağı", ağır siyasi koşullar bakımından ise "Kayıp Kuşak" olarak bilinmektedirler (Şalap, 2016, s.33).

1973 yılında yaşanan petrol kriziyle beraber bütün dünya küresel ekonomi olarak negatif yönde etkilenmiştir. Dolayısıyla Türkiye'de de planlı kalkınma girişimleri öngörüldüğü şekilde nihayetlenmemiş ve tüm dünya ekonomisi olumsuz etkileyen Petrol Krizi yaşanmıştır. Petrol fiyatları büyük oranda artmış, Türkiye ise bu dönemde petrol ve türevlerinin fiyatlarını piyasa şartlarına göre düzenleyerek yapay bir büyüme gerçekleştirmiş ve 1977 yılında ötelenmiş bir ekonomik çalkantıya girmiştir. Kutuplaşan siyasi görüşler ve Kıbrıs konusunda Yunanistan ile yaşanan siyasi gerginlikler toplum hayatını önemli ölçüde etkilemiştir. Sokaklarda yaşanan çatışmalar, protesto gösterileri, boykotlar, ölümler, sıkıyönetim uygulamaları vb. olaylar kitlelerde huzursuzluğa yol açmıştır (Berk, 2014, s.27).

Türkiye'de yapılan kuşak çalışmalarında, Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri, televizyon kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Ancak televizyon kültürünün toplumda hâkim olması, Bebek Patlaması Kuşağı döneminin değil, X Kuşağı dönemin özelliği olmaktadır. Bu anlamda Türkiye'de televizyon kültürünün incelenmesi ve değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT) özerk bir tüzel kişilik olarak 1964 yılında kurulmuş ve ilk yayını 31 Ocak 1968 yılında yapmıştır (Coşar ve Özgür, 2011, s.48).

## *X Kuşağı Özellikleri*

1964 -1979 yılları arasında yaşanan iç ve dış karışıklar, X Kuşağının tedirgin ve korku toplumu içerisinde büyümesine neden olmuştur. X Kuşağın büyüme çağında 68 Kuşağının kutuplaşmış siyasi algısıyla ve gençlik döneminde ise 1980 Askeri Darbesiyle tanışmıştır. Bu nedenle X Kuşağı, otoriteye karşı temkinli bir yapıya sahiptir. Bir başka anlatımla ağır siyasi koşullar nedeniyle sosyal olaylara karşı duyarlı ama çekingen bir yapıya sahiptirler (Çatalkaya, 2014, s.19).

X Kuşağı'nı Çetiner özetle şöyle anlatmaktadır; "Bu kuşak (X Kuşağı) Dünya Petrol Krizini, 12 Eylül darbesini ve sağ-sol çatışmalarını bilen bir kuşak. Onlar doğduğunda farklı 'yerli malı' çamaşır makineleri, Schaub-Lorenz TV'ler vardı. Müziği Kasetlerden dinlerlerdi. 45'likler elden ele dolaşırdı. X Kuşağı her ne kadar anne-babaları kadar değerlerine sadık ve politik olmadılar ise de toplumsal duyarlılıkları yüksek. İktidar etme hevesleri de anne-babaları kadar yok ama iş motivasyonları iyi. "Mutlu aile, mutlu iş" temel felsefeleri. X Kuşağı kendine düşkün, hep daha fazlasını isteyen bir kuşak. Ne de olsa Özal kuşağı. Hepside Daha çok para, daha yüksek standartta bir hayat tutkunu. Belki de bu yüzden daha az çocuk sahibi olup ve daha sık boşandılar" (Çetiner, 2014, s.17).

Çetiner'in değinmiş olduğu üzere X Kuşağının en belirgin özelliklerinden biri mutlu olabilecekleri bir iş ve aileye sahip olmak için çalışmalarıdır. İşlerini en iyi şekilde yaparak daha iyi yaşam koşulları elde edebileceklerine inanmaktadırlar. Dolayısıyla daha az çocuk sahibi olup para kazanmaya daha fazla odaklanmışlardır (Çetiner, 2014, s.17).

1980'li yılların sonlarına doğru kadınların çalışma yaşamına yoğun şekilde katılmaya başlaması klasik aile yapısını da değiştirmiştir. Bu nedenle X Kuşağı, çift gelirli aile yapısı ile tanışmıştır. Kadınların çalışma yaşamına girmesi, aynı zamanda onların ev idaresine bağlı rollerini de değiştirmiştir. Dolayısıyla X Kuşağı kadınları da çalışma yaşamına hazırlanmak üzere büyütülmüşlerdir. Ancak X Kuşağının motivasyon aracı, paradan ziyade kişisel yaşamlarının kalitesi için gerekli zaman olduğundan birçok X kadını, ailelerine yönelmek için yüksek kariyerlerinden vazgeçmeyi tercih etmişlerdir. (Çevrimiçi: <https://www.ebscohost.com>)

X Kuşağına göre, iş ve özel yaşam birbirinden ayrı değerler olup, aile yaşamı onlar için daha önemlidir. Bu algının temel sebebi, kendi dönem-

lerinde yaşanan olayların sonucunda otoriteye olan bağlılıklarının zayıflamış olmasıdır. Türkiye'ye benzer şekilde Martin ve Tulgan, X Kuşağı üyelerinin otoriteden çok az beklenti içerisinde olduklarını, iş ve yaşam dengesi sağlamak için zamanlarını, enerjileri ve yeteneklerini satmaları gerektiğinin bilincinde olduklarını belirtmişlerdir (Caroline vd., 2006, s.215).

X Kuşağı, edindiği yaşam deneyimleri gereğince, kendi geleceklerini garanti altına almayı tercih etmektedirler. Bu anlamda tasarruf yapmak, onlar için önemlidir. Ayrıca, geleceği garanti altına almak adına, bu kuşak üyeleri çalışma yaşamında "rekabetçi" olarak tanımlanmaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014, s.165). Gürbüz (2015)'e göre, X kuşağı, boşa zaman geçirmeye daha fazla önem vermektedir.

### *Y kuşağı Dönem Özellikleri*

Y Kuşağı, 1980 ile 1995 yılları arasında dünyaya gelen bireylerden oluşmaktadır. Bu kuşağa ait bireyler günümüzde 23-38 yaş aralığındadırlar. Çalışma yaşamına katılan yaş grupları arasında ekseriyeti Y Kuşağı oluşturmaktadır. Diğer kuşaklardan belirgin farklılıklara sahiptirler. Büyüme dönemlerinden ergin olma sürecine kadar, politik suskunluk, teknolojik bağımlılık, çalışma yaşamında köklü değişimler ve alışılmışın dışında bir tüketim kültürü ile karşılaşmışlardır. Günümüzde bu etkiler, çalışma hayatına yön vermektedirler. Bu anlamda Y Kuşağını tanıyabilmek için 1980-1995 yılları arasında yaşanan ekonomik, siyasal, toplumsal ve kültürel olayların incelenmesine ihtiyaç bulunmaktadır (Şalap, 2016, s.38).

Türkiye'de Y Kuşağının Türkiye'yi toplumsal ve kültürel açıdan etkileyen toplumsal olaylar 1980 Askeri Darbesi ile başlamaktadır. 68 Kuşağının etkisiyle gündeme gelen siyasi kutuplaşmalar, gençler arasında sağ-sol görüş ayrılıkları yaratmıştır. Siyasi bir kaos haline dönen sağ ve sol gruplar arasındaki çekişmeler, 12 Eylül 1980 Askeri Darbesiyle sonlandırılmak istenmiştir. Ancak 1980 Darbesinde yaşanan ölümler, gözaltılar ve işkenceler toplumsal korku ve suskunluk yaratmıştır.

Bu dönemde gelişen bireycilik anlayışı, insanların toplumda kendilerini ifade etme ve kendilerini özel niteliğe kavuşturacak araçların kullanılması ihtiyacını doğurmuştur. Bir hayat tarzının bireyselleştirilmesine yönelik ilgi kendi geliştirme ve ifade etme olanağına sahip olduğumuzu

göstermektedir (Mike, 2005, s.145). Aynı zamanda satın alma tercihlerinin yönlendirilmesinde alınan ürün ile bireyin kendisini özdeşleştirilmesi sağlanmıştır. Bu durum yeni bir tüketim kültürünün oluşmasına ve ihtiyaç niteliğinin değişmesine neden olmuştur. Üstelik tüketim kültürü, sadece tüketim gücüne sahip kişiler arasında görülmemekte olup toplumun geneline hâkimdir. Dolayısıyla Y Kuşağının içerisinde doğup büyüdüğü yıllarda değişen tüketim yönelimi, bireylerin kendisi ile özdeşleşen ürünlere sahip olmasının bir ifade gücüne dönüşmesine neden olmuştur. Aynı zamanda bireylerin bu ürünlere sahip olamaması, kendilerini eksik, zayıf hissetmelerine neden olmaktadır (Şalap, 2016, s. 39).

Y Kuşağının diğer kuşaklardan en büyük farklarını oluşturan bir alan ise çalışma yaşamında yaşanan dönüşümlerdir. Bu dönemlerde kadınlar, çalışma hayatına yoğun şekilde katılım sağlamaya başlamışlardır. Bu anlamda kadının ev idare rolü de değişmeye başlamıştır. Diğer yandan kadınların ev idare rolü ile çalışan rolü arasında denge sağlamak adına, esnek çalışma biçimleri tercih edilmeye başlamıştır. Buna göre haftanın belirli günlerinde belirli saatlerinde yapılan tipik çalışmalar yerine atipik çalışma modelleri ortaya çıkmıştır. Atipik çalışma modelleri arasında sadece çalışma sürelerinin kararlaştırılan belirli gün ve saatlerle yapılması değil, aynı zamanda evden çalışma gibi modellerde tercih edilmeye başlanmıştır. Esnek çalışma modelleri sadece kadının istihdamına bağlı olarak değil, aynı zamanda küreselleşmeye bağlı olarak artan çok uluslu şirketlerin rekabet etme gücü için de tercih edilmektedir. Diğer bir ifadeyle işin daha özelleştirilerek uzmanlığın yaratılması rekabet etme gücü bakımından destek sağlamaktadır. Aynı zamanda tüketimin giderek katlanır şekilde artmasına bağlı olarak üretimde dönemselik arz eden artışların karşılanması esnek çalışma ile karşılanmaktadır. Kısacası değişimde yaşanan hızlanma, sınırları belirli ve kuralları katı olan tipik çalışmaların yerini kolay uyum yolu sağlama yolu olarak görülen atipik çalışmaların almasına neden olmuştur.

Çalışma yaşamında giderek daha fazla uzmanlığa ihtiyaç duyulması ve bu uzmanlığın esnek biçimde her alanda yeterli olmasının beklenmesi, çalışanlardan sahip olması beklenen eğitim, bilgi ve beceri algısında farklılıklara yol açmıştır. Çalışanların işyerinde eğitim görme veya yetiştirilmesinden ziyade doğrudan o işte faaliyet yürütebilecek ve gerektiğinde diğer işlerde de görev üstlenebilecek olması beklenmektedir. Bu



nedenle yoğun şekilde kariyer destekleyici eğitimler, işyerinde teknoloji kullanımı yetisi gibi daha spesifik yetenekler işe alım tercihlerinde ve istihdamın sürdürülebilir olmasında aranılan özellikler halinde gelmiştir. İyi bir üniversite eğitimi almak artık yeterli olmamakla birlikte işe alım tercihlerinde daha spesifik özellikler aranmaktadır. Diğer yandan benzer olarak kariyer algısı da değişim göstermiştir. Bireysel kariyer yaklaşımlarında görülen en büyük değişme diplomanın önemini yitirecek bilgi ve becerinin ön plana çıkması ve aynı alanda kariyer basamaklarında yükselmenin anlamını yitirmesidir (Aytaç, 2005, s.141).

Y Kuşağının teknolojiye olan bağımlılığı çalışma ve sosyal hayatı şekillendirmektedir. Kendilerinden sonra gelen ve "Z" Kuşağı olarak tanımlanan bireyler gibi teknoloji içerisinde doğmamış olsalar da teknolojinin toplumsal yaşamın bir parçası olmalarında etkileri büyüktür. Bu nedenle teknoloji odaklı meslekleri veya mevcut işlerinde teknoloji kullanmayı tercih etmektedirler. Deloitte firmasının 2015 yılında yapmış olduğu araştırmada, Y Kuşağının %46'sı dünya çapında ve %63'ü Türkiye olmak üzere çalışmak istediği sektör teknoloji, medya ve telekomünikasyon olarak ortaya çıkmıştır (Deloitte, 2015).

### *Y Kuşağı Özellikleri*

Y kuşağının özelliklerini saydığımızda kesinlikle 'özgürlük' tabirini de kullanmak gerekiyor. Y kuşağı için özgürlük olmazsa olmazlardandır. Emir almaktan ya da üzerinde otorite kurulmasından hoşlanmayan bir kuşak. Eski yönetim şekillerine karşı çıkıyorlar ve özgür hissettikleri işlerde oldukça başarılı oluyorlar. Her ne kadar bu özelliklerinden dolayı 'bencil' olarak etiketlenirler de aslında gerçek durum bunun tersi. X kuşağına göre Y Kuşağı, çevreye ve dünyaya çok daha duyarlı bir nesil. Dünyayı daha yaşanabilir bir mekan haline getirme ve dünyayı anlama peşinde. Global ve evrensel düşünebildikleri için de 'bencil' olmaktan ziyade daha çok 'dünya vatandaşı' olma peşindeler ([www.milliyet.com.tr](http://www.milliyet.com.tr)).

Bayhan'a göre Y Kuşağı üyeleri yaratıcı, özgürlüklerine düşkün, akıllı, teknoloji tutkunudurlar. Ayrıca Y Kuşağı üyeleri, çalışma hayatını seviyorlar ancak hayatın bütününe çalışma hayatından ibaret olmadığını düşünmektedirler. Gürbüz'e göre Y Kuşağı, eğitim seviyesi yüksek,

teknoloji kullanımına yatkın ve aynı anda birçok şeyi yapabilen bir kuşaktır (Gürbüz, 2015, s.39). Yüksekbilgili ise, Y kuşağının iş yaşamından çok beklentisi olduğunu, işyerinin sosyal bir alan olduğunu düşündüğünü belirtmektedir (Yüksekbilgili, 2013, s.45).

**Tablo 1: Y Kuşağı ile iş hayatında neler değişti**

| <b>Neydi</b>                                     | <b>Ne Oldu</b>  |
|--|---|
| Yaşamak için iş<br>(Anahtar sözcük: Kariyer)     | Çeşitli işlerle dolu bir yaşam<br>(Anahtar sözcük: Proje)     |
| Hantal bürokrasiler                              | Dinamik ortaklıklar   |
| Muhasebecilik kuralları                          | Yenilikçilik kuralları  |
| Maddi varlıklar                                  | Maddi olmayan varlıklar                                       |
| Teknoloji değişimi destekler                     | Teknoloji, değişimin itici gücüdür                            |
| Aniden yükselenler bazen batar                   | Aniden yükselenler her zaman batar                            |
| Taşa oyulmuş endüstri kuralları                  | Kuma yazılmış endüstri kuralları                              |
| Kitaba bağlı yönetim                             | Teknoloji kitabını doğaçlama olarak yeniden                   |
| Yüksek kuleler                                   | Yazmak  |
| Kağıt  | Alçak binalar   |
| Bıktırıcı toplantılar                            | Silikon   |
| Planlama, planlama, planlama                     | Gerektiğinde e-gruplar  |
| Stabiliteye tapıyoruz                            | İcraat. Test. Uyarlama. Hız.                                  |
| Rütbeme de yer ver                               | Çılgınlıktan zevk alıyoruz                                    |
| Eski takım ile çalışıyoruz                       | Katılım yeteneğime değer ve Takım arkadaşları sürekli artıyor |
| İyi tanımlanmış, sınırları belli organizasyonlar | Hareketli organizasyonel gruplar                              |
| Çalışanlar                                       | Yetenek   |

(Kaynak: Peters, T. 2005, *İşinizi yeniden yaratın! İş hayatında mükemmeli yakalamak.*)

Tüm bu görüşlerin yanı sıra, Türkiye açısından kullanılabilir bir diğer değerlendirme, 1980 sonrası kültür değişimini inceleyen Bozkurt'a aittir. Bozkurt, 1980'lerden itibaren pragmatizm, görecelik, kültürel melezleşme, hazcılık, tüketim, önce kendini düşünme ve bireyin ne vatan/millet ne de başka bir şey için feda edilmemesi gerektiğini savunan (yani bireyi en yüce değer olarak gören) yeni bir kültürün ortaya çıktığını ifade etmektedir Batılı kuşak çalışmalarında ise, yetki alma ve yükselme fırsatı verilmediği sürece Y Kuşağının başka iş bulmak için yönelim gösterdikleri ifade edilmektedir. Y Kuşağı üyelerinin diğer kuşaklara iş güvencesi algısının farklı olduğunu belirtilmektedir.

### *Z Kuşağı Dönem Özellikleri*

Z kuşağının içinde bulunduğu döneme bakıldığında baş döndürücü teknolojik hız, bilgiye kolay erişebilme olanakları, refah seviyesinin önceki kuşaklara göre daha yüksek olması, sosyal medya ve akıllı telefonların yaşamda yer alması, küresel gelişmelerin kısa sürede ülkeye girmesi en önde gelen örneklerdendir.

Diğer yandan bakıldığında ise ülkemizde kendini sert siyasi müzakerelerin içerisinde bulmuş bununla beraber gezi olayları, darbe girişimleri gibi sosyolojik çalkantılara şahit olmuştur. Okullaşma oranının hızla artmasıyla ilk ve ortaöğrenim olanakları gelişmiş ve her ilde üniversite açılmasıyla yüksek öğrenim imkânları gelişmiştir. Bütün bunlarla beraber sosyal medya bu neslin en önemli gündemi olmuştur. İnternet ağının yaygınlaşması ve ticaret hayatına girmesiyle de e-ticaret üzerinden alışverişlerine devam etmektedirler. Bütün bu kolaylıklar, olanaklar bu kuşağının kişilik yapısını etkilemiş daha sabırsız, daha kolay, daha zahmetsiz bir hayat sürmeyi istemelerine sebebiyet vermiştir.

### *Z Kuşağı Özellikleri*

Z kuşağını kendinden önceki kuşaklardan ayıran en önemli küresel olay, teknolojinin daha önce hiç bu kadar özel yaşamla entegre olmamış ve önceki dönemlere göre çok daha yüksek bir hızda gelişiyor olmasıdır. Öyle ki bu kuşak için IGeneration, İnternet Kuşağı, Bir Sonraki Kuşak ve Ağ Kuşağı isimleri de kullanılmaktadır (Levickaité, 2010: 173). Z kuşağı Akıllı telefonlarıyla her yerden, sürekli sanal dünyaya 'connected' olan, birbirleriyle telefonlarla konuşmak hatta e-mail göndermek yerine sosyal medyadan şekiller, resimler ve görüntülerle konuşan bir kuşak. Toplumsal olaylara, çevreye, teknolojik gelişmeye, ekonomiye, sosyal sorunlara ve adaletsizliğe daha duyarlılar.(ikiletisim.wordpress.com) Z kuşağı, zevklerine ve kendine düşkün, teknolojiyi hızlı şe-kilde kullanabilen, işlerini kısa ve ciddi biçimde yerine getiren davranışlarıyla dikkat çekmektedir. Bir anlamıyla teknoloji çağı çocukları olan Z Kuşağına Dijital yerliler olarak da tanımlamak mümkünde diyebiliriz. İnsanlık tarihinin el, göz, kulak vb. motor becerileri uyumunu yakalayabilen Z kuşağını sonuç odaklı, bir nesil diye tanımlamak mümkündür. Çoğu zaman yal-

nız kalmayı ve yaşamayı tercih edebiliyorlar. Z kuşacağı bulunan kişiler, özellikle teknolojiye meydana gelen ilerlemeler nedeniyle bireysel özelliklerinin diğer kuşaklardan farklı olmalarına neden olmuştur. Bu kuşak tarih boyunca en fazla eğitim almış olan kuşak olabileceği beklenmektedir. (Taş, Vd., 2017, s.1037)

## **Kuşakların Yönetime Dair Beklentileri**

### ***X Kuşacağı***

X kuşacağı, çalışma yaşamında önceki kuşaklardan farklı olarak bağımsız, otonom ve özgüveni yüksek bir kuşaktır. Çalışkan, realist ve rekabetçidirler. X kuşacağı çalışanlarının, geleneksel iş odaklı çalışma biçimlerinden çok, sınırların daha az belirgin olduğu ortamlarında çalışmak istedikleri belirtilmektedir. Stres ve stresli işlerden uzak durmaya çalışan, yaptığı işi kolaylaştıran ve yaptığı işten keyif almak isteyen bireylerden oluşan kuşaktır. X kuşacağı çalışma yaşamına, çeşitlilik, global düşünme, eğlence gibi kavramları getirmiştir. Esnek çalışma ortamı, sıkı olmayan denetim, çalışma esnasında hızlı ve karşılıklı geribildirim alma X çalışanı için ideal bir çalışma ortamının ön koşullarıdır. (Zemke vd., 2001, s.100). Çalışma ortamında yaratıcılıklarını kullanarak ulaşabilecekleri hedefler isterler. Tutarlı yönetim politikaları izlemeye çalışırlar, amaçlarını gerçekleştirmek için işyeri politikalarını ve çalışma koşullarını değiştirebilirler (Mengi, 2009, s.1-3).

Karaaslan'ın (2014) yaptığı çalışmada; X çalışanların büyük bir çoğunluğu otoriteye saygılı olduklarını, otoriteyle etkileşimlerinde iletişim üslubuna dikkat ettikleri, çatışma ve gerginlikten uzak duran bir tutuma sahip oldukları, şikâyet, eleştiri ve diğer konularda üst yönetimle iletişime geçebildikleri görülmüştür. X kuşacağındaki çalışanların, iş yaparken rütbe ve makam sahibi olmaya önem vermedikleri, bu gibi kavramları önemsemedikleri ve unvanlardan etkilenmedikleri ifade edilse de, Karaaslan'ın (2014) yaptığı çalışmada X çalışanlarının bazıları "makam" kavramını önemli bulduklarını ve kişilerin makamlarına büyük saygı duyduklarını ifade etmişlerdir. X çalışanları, teknolojik gelişmelerinde etkisiyle Y çalışanlarının otoriteyle ilişkilerinde kendi kuşaklarından daha rahat olduklarını düşünmektedirler. İşyerinde

hiyerarşik yapılanma ve kuralların daha esnek olması gerektiğini savunan X çalışanları olduğu gibi, hiyerarşinin gerekliliğine inanan kuşak üyeleri de bulunmaktadır. Hiyerarşiye uyum sağlamada bireylerin işini kaybetme korkusunun etkili olduğu söylenebilir (Karaaslan, 2014, s.107-110).

Karaaslan'ın (2014) yaptığı çalışmaya göre ve yapmış olduğumuz araştırma bulgularına göre, X çalışanlarının büyük bir çoğunluğu işyerinde resmiyetten ziyade yarı resmi veya arkadaşça bir iletişimi tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte kendileriyle iletişim kurulurken hitabet şekline, mevki sözcüklerine önem veren X çalışanları da bulunmaktadır (Karaaslan, 2014, s.119-126).

X kuşağı üyelerinin dikkat çekici bir özelliği de sadakat duygularının değişken olmasıdır. Çalışma yaşamında sadakat kavramını yeniden tanımladıkları belirtilmektedir. Aile ve arkadaşlarına karşı güçlü sadakat duyguları beslemelerine karşın, işverenlerine aynı ölçüde sadakat duymadıkları ifade edilmektedir. Birçoğu anne babalarının işten çıkarılmasına ve iş güvencesizliklerine şahit olmuş, birçoğu da 1980'li yılların başında ekonomik kriz sonrasında çalışma yaşamına girmiştir. Bu sebeple çalışma yaşamında "güvenlik" ve "ücret" unsurları kuşak üyeleri için son derece önemlidir (Adıgüzel vd., 2014, s.173)

X ve Y kuşaklarını örgütsel tutumlar açısından incelediği araştırmasında, X kuşağındaki çalışanların Y kuşağındaki çalışanlardan daha fazla örgütlerine bağlılık duydukları sonucuna ulaşmıştır (Zühal, 2010, s.138).

Karaaslan'ın (2014) yaptığı çalışmada ise, X çalışanlarının büyük bir çoğunluğu çalışma şekli olarak takım çalışmasını tercih ettiklerini ve takım çalışmasının çalışma performansını olumlu etkilediğini belirtmişlerdir (Karaaslan, 2014, s.112-113).

### ***Y Kuşağı***

Y kuşağı, çalışma yaşamında kendine güvenen, iyimser, yetenekli, iyi eğitilmiş, işbirlikçi, açık fikirli, başarı odaklı, iddialı, hırslı, kariyer odaklı ve zorlu bireyler olarak tanımlanmaktadır (Weston, 2001:17). Y kuşağı üyeleri sorgulayıcı bir üsluba sahip olduklarında yaptıkları işin anlamını, amacını ve neden yaptıklarını sorgularlar. Bu nedenle kapalı

emirlerden hoşlanmazlar. Sistemi ve prosedürleri kolaylıkla eleştirebilirler (Karaaslan, 2014, s.52).

Örgütsel yapılar içindeki mekanizmaları çok fazla benimsememekte ve mümkün olduğunca uzak kalmayı tercih etmektedirler. Monoton olmayan bir çalışma ortamı isterler. Rutin işlerden sıkılabilirler. Yaptıkları işe yaratıcılıklarını katarak farklılık yaratmayı istemektedirler (Ender, 2012).

Özellikle hizmet sektöründe yaygın olarak istihdam edilen Y kuşacağı, daha çok danışmanlık, finans ve bilişim sektörlerinde çalışmayı tercih etmektedir. Genellikle eğitimlerine uygun alanlarda iş arama eğilimindedirler. İş arama yöntemlerinin elektronik ortama taşınmasını benimsemekte ve iş ararken örgütün kimliği, çok uluslu olması, sunulan kariyer ve eğitim olanakları gibi faktörlere önem vermektedirler.

Sosyal ve eğlenceli olunabilecek işyerlerini tercih ederler. Birçoğu mezun olduktan sonra kısa sürede (4-6 ay arası) iş bulabileceklerini düşünmektedir. Bununla birlikte iş bulma endişesi taşıyanlar da mevcuttur. Otoriteyi sevmediklerinden, emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmadıklarından çalışma yaşamına girer girmez terfi olanaklarını kısa sürede aramaya başlamaktadırlar. Girişimcilik ruhları, diğer kuşaklara nazaran çok daha yüksek olduğundan, doğru zamanı ve doğru fikri buldukları takdirde kendi işini kurmak isteyenler de bulunmaktadır (Çoban, 2006).

İnternet teknolojisinden yararlanarak otoriter yönetim tarzını ve işyerinde çalışma zorunluluğunu ortadan kaldırıp daha esnek bir çalışma ortamı yaratmışlardır. Haftada kırk saatten fazla çalışmayı yaşam tarzları doğrultusunda uygun bulmaktadırlar. Fakat bu çalışmaların "9.00-17.00 saatleri arasında yapılmak zorunda olması" şeklindeki anlayışın değişmesi konusunda çaba sarf etmektedirler. İşyerinde kendilerine ait zaman dilimlerini, kendilerinin belirlemesine izin verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bununla birlikte işin yapıldığı sürece işyerinde ya da başka bir ortamda yapılmış olmasının önemsizmemesi gerektiğini savunmaktadırlar. Başka bir ifade ile kuşak çalışanları, çalışma saatlerini ve çalışma yerlerini kendileri belirlemek istemektedirler (Adıgüzel ve diğerleri, 2014, s.176.).

Denetim mekanizmalarına sıklıkla başvurmayan bir yönetim modeli, lider eksenli ve yönlendirici bir yönetim anlayışı, bireylerarası

farklılıklara değer veren bir performans sistemi ve yenilikçiliği teşvik ve takdir eden bir yönetim felsefesi istemektedirler. Liderlerinin demokratik lider tipli, ilham verici, sevecen yetkin olmasını ve yöneticilerinin insan odaklı yanlarını görmek istemektedirler (Akdemir vd., 2014, s.20).

Karaaslan'ın (2014) yaptığı çalışmaya göre Y çalışanlarının otoriteye pek sıcak bakmadıkları, üst makamlara eleştiri, şikâyet iletme veya üst makamlarla herhangi bir konuda iletişim kurma konusunda rahat oldukları, yönetimle herhangi bir fikir ayrılığına düşmekten veya çatışmaktan çekinmediklerini görülmüştür. İşyerindeki dikey hiyerarşik yapıların ve dikey iletişimin enerji ve zaman kaybına yol açtığını bu nedenle daha yatay yapılanmaların olmasını tercih ettikleri, kuralların özellikle de giyim ve çalışma saatleri açısından kuralların daha esnek olması gerektiğini düşünmektedirler (Karaaslan, 2014, s.104-112).

Karaaslan'ın (2008), Y çalışanlarının özel yaşamlarında olduğu gibi çalışma yaşamında da duygusuz bir resmiyetten hoşlanmadıklarını, daha ılımlı veya arkadaşça iletişim şeklini tercih ettiklerini görevlendirme sırasında iletişim üslubunun büyük ölçüde yapacakları işi etkilediğini ve emredici üslubun motivasyonlarını önemli ölçüde azalttığını bulgulamıştır (Karaaslan, 2008, s.119).

İyi eğitilmiş, yüksek donanımlı ve hırslı Y çalışanının, diğer kuşaklara nazaran örgütsel bağlılığının düşük olduğu ifade edilmektedir. Sorumluluk almaktan kaçınmayıp hırslı ve üretken olsalar da çalıştıkları işyerlerine güçlü bir bağlılık hissetmedikleri belirtilmektedir (Özer, 2012). Bu kuşak çalışanları her ne kadar yaptıkları işler ve buldukları organizasyonlarla ilgili olarak en az tatmin olan kendilerine eşit davranılmayıp, haksızlık yapıldığını düşünen, otoriteye meydan okuyan bir kuşak olsa da kısa zaman da iyi iş çıkarmaya odaklanan çalışanlardır (Akdemir vd.2013, s.18).

Y kuşağı çocukluk dönemlerinde takım sporları, grup oyunları içinde daha fazla yer almıştır. Bu nedenle takım çalışmasını önemsedikleri ve çevrelerine olumlu yönde etki ve katkı sağlayabilecekleri bir oluşumu tercih ettikleri belirtilmektedir (Deloiite, 2013).

Katı kurallarla yürütülen uygulamalar, iletişim kanallarının resmi olması, sıkı denetime tabi olma, işyerinde yaşanan çatışmaların ise, Y çalışanının motivasyonunu olumsuz etkilediğini bulmuştur (Keleş, 2011, s.135-136).

## Z Kuşığı

Z kuşığı motivasyonu yüksek ve girişimci bir ruha sahip. Bu nedenle onlar için anlamı olan ve bilinen bir iş daha cazip geliyor. Daha önce anne babalarının ve büyüklerinin iş yerlerinde takdir görmediklerine şahit olan Z kuşığı için sadakat sadece şirkete duyulan sadakatle sınırlı olmaktan öte, şirket ve çalışan arasında karşılıklı olmalıdır.

Onlar çevrimiçi dünyaya doğan çocuklar. Kaynaklara önceki nesilden daha hızlı erişme imkânına sahiptirler.

Daha geleneksel şirketlerin bu kuşakla çalışabilmek için ortak bir zemin oluşturmaları gerekiyor. Basit yönetim yapılarını ve uygulanabilir metodolojileri tercih etmek, karşılıklı verimli ve saygılı bir iş ilişkisi yaratarak yetenekleri şirket bünyesine kazanabilmek için uygun koşulları sağlamaya yardımcı olacaktır.

Temel motive edici faktörler arasında artık sadece maaş yer almıyor. Yeni nesli çekmek isteyen firmaların dikkat etmesi gereken değerlerden biri de sosyal sorumluluk bilincidir. Bu Z kuşığı, şirketin internet sitesinde yer alan firmaların sosyal sorumluluk sayfalarından daha fazlasını görmek istiyor.

Sosyal sorumluluk projelerini vergilerden kurtuluş yolu olarak gören şirketlerin bu yeni nesil kuşığı etkilemeleri pek mümkün görünmüyor. Modern dünyada her geçen gün firmalar kamu önünde daha açık hale gelirken çalışanlar da firmaların övündükleri değerleri somut olarak görmek istiyor.

Ayrıca Peterson (2014, s.1) in çalışmasına göre bu kuşak yalnız çalışmayı tercih etmekte ve danışman yerine işi kendileri öğrenip çözmeyi istemektedir. Bu bilgiler ışığında işletmelerin bu kuşak bireylerine sunulacak ofislerin, finansal ve fiziki açıdan mümkün ise kişiye özel olması, iş görenlerin kendi başlarına daha verimli ve etkin olacağı anlamının çıkarılmasını söylemek yanlış olmayacaktır.

Örgütsel bağlılık açısından ise öncelikle belirtmek gerekir, değişen dünya ile eskilerde kabul gören standart çalışma saatleri de yerini esnek çalışma saatlerine bırakmaktadır.

- Teknolojisiz bir dünyayı tanımadılar: Teknoloji ile iç içedirler, farklı bir dünyayı bilmiyorlar.



- Bilgiye ulaşmaları kolaydır: Özellikle bilgiye ulaşma ve elde ettikleri verileri aralarında bir bütün olarak kulanmaları önemlidir.
- Değişik kültürleri öğrenebiliyorlar: Veri elde edebilme ve işleyebilmeleri onların öğrenme hızı arttırıp, teknoloji sayesinde tüm dünya insanları ile iletişim halinde olabilmeleri çeşitli insan, mekân ve kültürleri tanımalarına sebep olabilmektedir.

## **Alan Araştırması**

### *Araştırmanın Konusu ve Amacı*

Günümüzde çalışma yaşamında yer alan X, Y ve Z kuşaklarının yönetim tarzları ve yönetimden beklentileri, şu anki durumu ve işletme sahiplerinden beklentilerinin neler olabileceği araştırılması konu edilmiştir. Bu araştırmanın amacı yapılan çalışmada bahsi geçen kuşakların durum ve davranışlarıyla beraber kurumlarda çalışan personellerin kuşak özelliklerine göre yönetim anlayışlarının, tarzlarının ve beklentilerinin araştırılmasıdır.

### *Araştırmanın Yöntemi*

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Toplamda 100 kişi ile birebir ve yüzyüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmada 20 soruluk bir ölçek kullanılmıştır.

### *Araştırmada Güvenirlilik*

Sosyal bilimlerde güvenirlilik sınırı .70'tir. Bu araştırmanın ise güvenirlilik değeri .74 çıkmıştır.

### *Araştırmanın Sınırlılığı*

Araştırmanın sınırları Sakarya'da yer alan bir mobilya firmasında uygulanmasında 100 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. 500 kişilik firmada bir kısım çalışanın ankete sıcak bakmaması bir kısmınsa iş yoğunluğu

nedeniyle vakit ayırmamasıdır. Ayrıca üretim tesislerinin farklı lokasyonlarda yer alması da araştırma sınırlarındandır.

**Tablo 2. Araştırmanın güvenilirlik değerleri**

|  | Ölçek Ortalaması | Ölçek Varyansı | Toplam Korelasyon | Cronbach's Alpha Değeri |
|--|------------------|----------------|-------------------|-------------------------|
| Daha Önce başka bir iş yerinde çalıştınız mı?                          | 74,54            | 81,241         | ,139              | ,727                    |
| İş hayatında otoriter nitelikli yöneticilerden hoşlanmıyorum.          | 73,07            | 75,359         | ,384              | ,705                    |
| İş hayatında denetlendiğimi hissetmekten bile rahatsız olurum.         | 73,95            | 80,573         | ,143              | ,728                    |
| Teknoloji iş hayatında vazgeçilmez bir gerektir.                       | 72,50            | 78,010         | ,313              | ,712                    |
| İş hayatında başarılı olduğumda hızlı terfi etmek isterim.             | 72,89            | 81,574         | ,140              | ,726                    |
| İş hayatında ekip çalışması yerine bireysel çalışmayı tercih ederim.   | 73,99            | 76,677         | ,324              | ,711                    |
| İş hayatında bana güvenilmesi motivasyonumu artırır.                   | 72,15            | 78,432         | ,500              | ,704                    |
| Kişilik olarak home ofis çalışmayı ve esnek çalışmayı tercih ederim.   | 73,62            | 78,662         | ,286              | ,714                    |
| Kişilik olarak yakın gelecekte bir gün kendi işimi kurmak isterim.     | 72,80            | 77,131         | ,363              | ,708                    |
| Kişilik olarak iş hayatının yanı sıra bir STK' da görev almak isterim. | 73,35            | 78,331         | ,282              | ,714                    |
| Kişilik olarak uzun ve yorucu çalışma saatlerinden hoşlanmam           | 73,24            | 80,507         | ,139              | ,729                    |

**Tablo 3. Araştırmaya Katılan Kuşakların Yaş Aralıkları ve cinsiyet oranları**

|                |                | Cinsiyetiniz |       | Toplam |
|----------------|----------------|--------------|-------|--------|
|                |                | Kadın        | Erkek |        |
| Yaş Aralığınız | 40 ve Üstü (X) | 12           | 23    | 35     |
|                | 39-23 (Y)      | 14           | 34    | 48     |
|                | 23 ve Altı (Z) | 9            | 8     | 17     |
| Toplam         |                | 35           | 65    | 100    |

Yapılan bilimsel çalışmanın konusu jenerasyonların yönetim tarzları ve beklentilerinin araştırması üzerinedir. Öyle ki böyle bir sonuca ulaşmak için öncelikle jenerasyon aralıklarının belirlenerek anket sorularının daha spesifik olarak değerlendirilmesi lüzum gelmektedir. Buradan sonraki

tablolarda beklentilerin ve yönetim tarzlarının algılanması üzerine daha aydınlatıcı irdelemeler gerçekleştirilecektir.

**Tablo 4. Kuşakların daha önce başka bir iş yerinde çalışma durumu**

|                |            | Daha Önce başka bir iş yerinde çalıştınız mı? |        |                      |       | Toplam |
|----------------|------------|---|--------|----------------------|-------|--------|
|                |            | Evet 1  | Evet 2 | Evet 3 ve daha fazla | Hayır |        |
| Yaş Aralığınız | 40 ve Üstü | 17  | 6      | 6                    | 6     | 35     |
|                | 39-23      | 16  | 13     | 10                   | 9     | 48     |
|                | 23 ve Altı | 8   | 2      | 1                    | 6     | 17     |
| Toplam         |            | 41  | 21     | 17                   | 21    | 100    |

X jenerasyonun daha önce başka bir iş yerinde çalışıp çalışmadığına bakıldığında 17'si bir işyeri 6'sı iki işyeri 6'sı üç ve daha fazla ve 6'sı hiç iş değişikliği yapmamıştır. Y jenerasyonunda ise 16'sı bir işyeri 13'ü ise iki işyeri, 10'u ise üç ve daha fazla işyeri değiştirmiş ve 6'sı ise iş yeri değişikliği yapmamıştır. Z jenerasyonunda durum ise 8'i bir iş değişikliği 2'si iki işyeri değişikliği ve 1'i üç ve daha fazla iş yeri değişikliği yapmış ve 6'sı herhangi bir iş değişikliği yapmamıştır.

**Tablo 5. Kuşakların iş hayatında otoriter nitelikli yöneticilerden hoşlanmaları üzerine verilen yanıtlar.**

|                |            | İş hayatında otoriter nitelikli yöneticilerden hoşlanmıyorum. |              |            |             |                        | Toplam |
|----------------|------------|---|--------------|------------|-------------|------------------------|--------|
|                |            | Kesinlikle Katılmıyorum                                       | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |        |
| Yaş Aralığınız | 40 ve Üstü | 5   | 6            | 6          | 9           | 9                      | 35     |
|                | 39-23      | 4   | 4            | 8          | 13          | 19                     | 48     |
|                | 23 ve Altı | 0   | 1            | 4          | 6           | 6                      | 17     |
| Toplam         |            | 9   | 11           | 18         | 28          | 34                     | 100    |

Jenerasyonların yönetim şekillerine ve beklentilerine bakıldığında X jenerasyonu bir kısım otoriter yönetimden hoşlanırken bir kısmı ise hoşlanmamaktadır. Y jenerasyonu otoriter yönetimden hoşlanmamakta-yken yeni jenerasyon olan Z jenerasyonu ise bağımsızlığı ve özgürlük

alanlarının geniş olması taraftarı olarak otoriter yönetimi reddetmektedir.

**Tablo 6. Kuşakların iş hayatında denetlenmesine karşı rahatsızlık durumları**

|                |            | İş hayatında denetlendiğimi hissetmekten bile rahatsız olurum. |              |            |             |                        | Toplam |
|----------------|------------|--|--------------|------------|-------------|------------------------|--------|
|                |            | Kesinlikle Katılmıyorum  | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |        |
| Yaş Aralığınız | 40 ve Üstü | 6  | 12           | 3          | 9           | 5                      | 35     |
|                | 39-23      | 7  | 21           | 3          | 9           | 8                      | 48     |
|                | 23 ve Altı | 1  | 9            | 3          | 3           | 1                      | 17     |
| Toplam         |            | 14   | 42           | 9          | 21          | 14                     | 100    |

İş hayatında yapılan faaliyetlerin olası olumsuzluklara karşı denetlenmesi gerekmektedir. Fakat yapılan bu denetlemeler kimi zaman personel tarafından olumsuzluk olarak addedilmektedir. Yapılan bu araştırmada üç jenerasyona da yöneltilen bu soru da X jenerasyonun çoğunluğu otoriter yönetime yaklaşımı münasebetiyle rahatsızlık duymadığını beyan etmiş bununla beraber Y jenerasyonunda ise daha büyük bir katılım ile denetlenmekten rahatsızlık duymadığını ifade etmiş Z jenerasyonu katılımcıların yarı kısmı rahatsız olduğunu diğer kısmı rahatsız olmadığını beyan etmiştir.

**Tablo 7. Kuşakların iş hayatında teknolojinin gerekliliğine bakış açıları**

|                |            | Teknoloji iş hayatında vazgeçilmez bir gerçektir. |              |            |             |                        | Toplam |
|----------------|------------|---|--------------|------------|-------------|------------------------|--------|
|                |            | Kesinlikle Katılmıyorum                           | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |        |
| Yaş Aralığınız | 40 ve Üstü | 2   | 2            | 4          | 12          | 15                     | 35     |
|                | 39-23      | 3   | 3            | 3          | 7           | 32                     | 48     |
|                | 23 ve Altı | 0   | 1            | 1          | 3           | 12                     | 17     |
| Toplam         |            | 5   | 6            | 8          | 22          | 59                     | 100    |

İş hayatında teknoloji kullanımı jenerasyonların ayırımında ana konulardan biridir. Öyle ki X ve önceki kuşaklar teknolojiye yatkınlıkları daha az iken yine de iş dünyasının vazgeçilmez bir parçası olduğunun artık bilincindedir. Y jenerasyonu ve özellikle Z jenerasyonu teknolojiyi çok iyi şekilde kullanmakta hatta iş süreçlerine entegre etmektedir. Bu durum da onlar için teknoloji iş hayatının vazgeçilmez bir parçası olduğunu göstermektedir.

**Tablo 8. İş hayatında başarılı olduğunda hızlı terfi etme isteğinin kuşaklara göre durumu.**

|                | İş hayatında başarılı olduğumda hızlı terfi etmek isterim. |              |            |             |                        |    | Toplam |
|----------------|--|--------------|------------|-------------|------------------------|----|--------|
|                | Kesinlikle Katılmıyorum                                    | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |    |        |
| Yaş Aralığınız | 40 ve Üstü   | 2            | 7          | 6           | 15                     | 5  | 35     |
|                | 39-23  | 1            | 6          | 4           | 13                     | 24 | 48     |
|                | 23 ve Altı   | 0            | 0          | 4           | 8                      | 5  | 17     |
| Toplam         |  | 3            | 13         | 14          | 36                     | 34 | 100    |

İş yaşamında kariyer anlayışı her personel veya her kuşakta çalışanın biyolojisinde ve psikolojisinde reaksiyon gösteren bir gerçektir. Her personel belirli adımlardan sonra daha iyi bir mevki daha iyi çalışma şartları daha iyi ücret beklentileri içerisinde olmaktadır. Fakat bu beklentilerin şekilleri personellerin yaşadıkları dönemler ve çevreler sebebiyle değişiklik gösterebilmektedir. Y ve Z jenerasyonları genç, aktif, dinamik, çabuk öğrenen çabuk uyum sağlayan bireyler oldukları için tabloda da görüldüğü üzere hızlı terfi etmek istemektedirler. Öte yandan X jenerasyonlarında ise biyolojik olgunlukları ve tecrübelerinin etkisiyle hızlı terfi etmek konusunda Y ve Z jenerasyonuna göre daha hızlı terfi etmeye daha temkinli yaklaşmışlardır.

**Tablo 9. Ekip çalışması ile bireysel çalışmanın kuşaklar ile olan ilişkisi**

|                |            | İş hayatında ekip çalışması yerine bireysel çalışmayı tercih ederim. |              |            |             |                        | Toplam |
|----------------|------------|--|--------------|------------|-------------|------------------------|--------|
|                |            | Kesinlikle Katılmıyorum  | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |        |
| Yaş Aralığınız | 40 ve Üstü | 6  | 15           | 6          | 4           | 4                      | 35     |
|                | 39-23      | 5  | 18           | 6          | 8           | 11                     | 48     |
|                | 23 ve Altı | 2  | 10           | 4          | 0           | 1                      | 17     |
| Toplam         |            | 13   | 43           | 16         | 12          | 16                     | 100    |

Jenerasyonların yine yaşantı, yetiştiği dönem, çevresel etkenler, içinde bulunduğu dönem vb. etkenlerin de etkisiyle iş yaşamında ekip çalışması ve bireysel çalışma adına farklılıklar olduğu bilinmektedir. Bu çalışmada da yöneltilen bireysel çalışma mı? Ekip çalışması mı sorusuna verilen yanıtlar farklılık göstermektedir. X jenerasyonu ekip çalışmasını yoğunluk olarak tercih ederken Y jenerasyonun daha yoğunu bireysel çalışmaya sıcak bakmıştır. Bununla beraber iletişimi zirve derecede kullanan Z jenerasyonu sosyallik, birliktelik içinde ekip çalışmasını tercih ettiği görülmektedir.

**Tablo 10. İş hayatında kişiye olan güvenin kişinin motivasyonunu artırmasına yönelik durumun kuşaklarca incelenmesi.**

|                |            | İş hayatında bana güvenilmesi motivasyonumu artırır. |              |            |             |                        | Toplam |
|----------------|------------|--|--------------|------------|-------------|------------------------|--------|
|                |            | Kesinlikle Katılmıyorum                              | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |        |
| Yaş Aralığınız | 40 ve Üstü | 1  | 0            | 0          | 14          | 20                     | 35     |
|                | 39-23      | 1  | 1            | 1          | 9           | 36                     | 48     |
|                | 23 ve Altı | 0  | 0            | 0          | 5           | 12                     | 17     |
| Toplam         |            | 2  | 1            | 1          | 28          | 68                     | 100    |

İş hayatında personelin yönetsel beklentilerin önde gelen maddelerinden biri de güven duygusudur. Kişiye güvenilmesi motivasyonunu iş sa-

dakatini sorumluluk algısını üst düzeyde tutmaktadır. Kuşak fark etmeksizin güven duygusu başarılı bir yönetim için vazgeçilmez bir gerçektir.

**Tablo 11. Home ofis çalışma ve esnek çalışma şekillerine karşı kuşakların tercihleri**

|                |            | Kişilik olarak home ofis çalışmayı ve esnek çalışmayı tercih ederim. |              |            |             |                        | Toplam |
|----------------|------------|--|--------------|------------|-------------|------------------------|--------|
|                |            | Kesinlikle Katılmıyorum  | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |        |
| Yaş Aralığınız | 40 ve Üstü | 3  | 8            | 8          | 13          | 3                      | 35     |
|                | 39-23      | 3  | 16           | 8          | 13          | 8                      | 48     |
|                | 23 ve Altı | 0  | 4            | 10         | 2           | 1                      | 17     |
| Toplam         |            | 6  | 28           | 26         | 28          | 12                     | 100    |

Kuşakların çalışma şekillerine olan yanıtlarına bakıldığında ise X jenerasyonu bu konuda yoğun ve yıllarca çalışmanın sonucu esnek çalışmaya sıcak bakmışlar, Y jenerasyonu ise kararsız bir dağılım gerçekleştirerek bir kısmı esnek ve home ofis çalışmayı tercih ederken bir kısmı etmemiştir. Z jenerasyonu ise daha çok esnek ve home ofis çalışmayı tercih ederken bir takım katılımcılar bu konuda kararsız kalmıştır.

**Tablo 12. Kuşakların yakın gelecekte bir gün kendi işini kurma ile ilgili düşünceleri**

|                |            | Kişilik olarak yakın gelecekte bir gün kendi işimi kurmak isterim. |              |            |             |                        | Toplam |
|----------------|------------|--|--------------|------------|-------------|------------------------|--------|
|                |            | Kesinlikle Katılmıyorum  | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |        |
| Yaş Aralığınız | 40 ve Üstü | 2  | 6            | 7          | 9           | 11                     | 35     |
|                | 39-23      | 1  | 0            | 13         | 11          | 23                     | 48     |
|                | 23 ve Altı | 0  | 2            | 5          | 0           | 10                     | 17     |
| Toplam         |            | 3  | 8            | 25         | 20          | 44                     | 100    |

Hemen hemen her kişinin isteklerinden biri de gelecekte kendi işini kurma planıdır. Bu durum kuşaklar üzerinde incelendiğinde X kuşağı bu konuda daha kararsız olurken Y ve Z kuşakları kendinden emin bir şekilde kendi işlerini kurmayı istemektedirler.

**Tablo 13. İş hayatıyla beraber STK'da gönüllü olarak görev alma isteğine karşı kuşakların tutumları**

|                |            | Kişilik olarak iş hayatının yanı sıra bir STK'da görev almak isterim. |                         |            |             |                        | Toplam |
|----------------|------------|---|-------------------------|------------|-------------|------------------------|--------|
|                |            | Katılmıyorum  | Kesinlikle Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |        |
| Yaş Aralığınız | 40 ve Üstü | 7   | 5                       | 11         | 10          | 2                      | 35     |
|                | 39-23      | 2   | 7                       | 14         | 16          | 9                      | 48     |
|                | 23 ve Altı | 0   | 0                       | 4          | 5           | 8                      | 17     |
| Toplam         |            | 9   | 12                      | 29         | 31          | 19                     | 100    |

X jenerasyonu gerek yaşadığı gereği gerekse yetiştiği dönemler gereği bir STK'da görev almaya çok isteksiz olamamakla birlikte sosyal ve sivil toplum kültüründe yetişen Y ve Z jenerasyonları bu konuda istekli davranmakta iş yaşamı kadar ait oldukları sosyolojiye duyarlı olması ve son dönemlerde sosyal olaylarda STK'ların öne çıkmasıyla bu konuyu daha da önemsemektedirler. Bu husus ise bu iki jenerasyonun elde tutulması motive edilmesi, aidiyet duygularının geliştirilmesi ve yönetilmesi adına bir fırsat oluşturmaktadır.

Yapılan literatür çalışması, yapılan araştırma ve yüz yüze görüşmeler göstermiştir ki her üç kuşağın yönetim ve beklenti hususunda kendine özgü beklentileri bulunmaktadır. Elde edilen bulguların önceki çalışmalarını desteklediği üzere X jenerasyonu otoriter yönetime ılımlı olduğu görülürken Y ve Z jenerasyonları bu tarzı reddetmiştir.

Yapılan araştırma, görüşmeler ve elde edilen bulgular her üç jenerasyonda fark etmeksizin kendilerine duyulan güvenin onların motivasyonlarını artırdığı bununla beraber her üçünün de iş yaşamı kadar sosyal yaşantısına da önem verdiği, büyük veya küçük başarılarında yine üç



kuşağında bir takdir beklediği ve yine her üçünün de kendine her konuda son derece güvendiğini ortaya çıkarmıştır.

## Sonuç ve Öneriler

Günümüzde çalışma hayatında başarılı bir yönetim, ancak kuşaklar arasındaki farklılıkları anlamakla ve bu farklılıklara göre yönetim ile mümkün olabilir. Ekonomik, tarihsel, siyasi ve teknolojik gelişmeler ve değişimler kuşakların düşünce yapılarını, yaşam tarzlarını, tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Kuşakların çalışma yaşamındaki birbirinden farklı bu tutum ve davranışları kuşakların yönetimini gündeme getirmektedir. Farklı yaş grupları ve farklı kuşaklardaki çalışanlardan meydana gelen çalışma yaşamındaki bu çeşitlilik, işletmelerin yönetim süreçlerinde uygulamalarını yeniden gözden geçirmelerini gerektirmektedir.

Hem literatür taramasında hem de araştırmada elde edilen bulgulara göre X kuşağı iş hayatında kendine olan güveni yüksek bir kuşaktır. Bununla beraber görülmektedir ki sorumluluk kendinde olmak kaidesiyle inisiyatif kullanmak istemektedirler. Aynı zamanda X çalışanların büyük bir çoğunluğu otoriteye saygılı oldukları ve emir almaya karşın yatkın oldukları görülmüştür. Yönetim tarzları olarak otoriter yönetime daha yatkın oldukları ama yeri geldiğinde bunun da demokratik katılımı pekiştirilmesi gerektiği görülmektedir.

Yönetim süreçlerinin mecbur bir eylemi olan denetim ve denetlenmeye karşı tutumları ise çok sıkı olmamakla beraber denetlenmekten rahatsızlık duymamaktadırlar. Daha önceki çalışmalara ve bu araştırmaya bakıldığında yine görülmektedir ki X kuşağı iş hayatında gerek yöneticileri gerekse astları arasında olan iş ilişkilerinde daha çok resmiyetten ziyade samimiyet aramaktadırlar. İşletme yönetiminin her bir faaliyetinin vazgeçilmez bir unsuru olan teknoloji ve teknolojik araçların kullanımında ise bu kuşak teknolojinin iş yaşamı için vazgeçilmez bir gerçek olduğunu bilmektedir.

X kuşağının iş yaşamında her kuşak veya her personelde olduğu gibi küçük veya büyük başarılarında bir takdir beklediği görülmüştür. Ayrıca başarılı olduklarında hızlı terfi etmeye de sıcak bakmaktadırlar. İş arkadaşlıklarına ve iş çevresine önem verdikleri bilenen bu kuşağının iş

değişikliğine pek sıcak bakmadığı görülmüştür. Öte yandan X kuşağı takım çalışmasının ve birlikteliğin önemini bilirken bir kısım katılımcı ise bireysel çalışmayı daha çok tercih etmektedir.

X jenerasyonu eğitim, yükselme ve deneyim olanaklarına önem verirken gelecek planlarıyla ilgili vizyoner hedefleri olduğu ve kendi işini kurma düşüncelerinin olduğu bulguları elde edilmiştir. Yine araştırmada her üç kuşakta da görüldüğü üzere çalışana olan güven motivasyonunu artırdığı görülmüştür. İş yaşamında bu kuşak iş yaşamı kadar sosyal yaşamlarına önem verirken bununla birlikte sosyal sorumluluk ve STK'da da rol almaya sıcak bakmışlardır.

Y kuşağına bakıldığında ise otoriter yöneticilere ve yönetime karşı bakış açısını bakıldığında otoriteyi sevmedikleri ve emir almaktan hoşlanmadıkları görülmüştür. Bununla beraber yönetim tarzı açısından otoriteye sıcak bakmamaktadırlar. Bu da bu kuşağın yönetim tarzları açısından bakıldığında demokratik katılımcı bir tarzı benimsediklerini ön plana çıkarmaktadır. İş yaşamında inisiyatif kendilerinde olmak kaidesiyle sorumluluk almak istemektedirler. Bu kuşak üyeleri küçük büyük başarılarında takdir edilmeyi beklerken başarılı olduklarında hızlı terfi etmeyi istemektedirler. Yapılan araştırmaya göre Y kuşağı katılımcılarının bir kısmı denetlenmekten dolayı rahatsız olurken bir kısmı ise rahatsızlık duymamaktadır.

Yapılan araştırma ve bulgulara istinaden Y kuşağının büyük bir kısmı çalışma hayatındaki iletişim ile ilgili bulgularına baktığımızda resmiyetten hoşlanmadıklarını, daha samimi bir iletişimi tercih ettikleri görülmüştür. Bu kuşağın kendilerine her açıdan güvendiği ve onlara duyulan güvenin motivasyonlarını artırdığı görülmektedir. Çalışma şeklini baktığımızda ise yapılan araştırma ve bulgularda bu kuşağın takım çalışmasına yatkın olduğu ve takım çalışmasını benimsediği ama bir kısmının da bireysel çalışmayı tercih ettiği görülmüştür. Ayrıca bir kısmı home ofis çalışmayı tercih ederken bir kısmının da esnek çalışma şeklini tercih ettikleri görülmüştür.

Z kuşağı bağımsızlığı ve özgürlük alanlarının geniş olması taraftarı olarak otoriter yönetimi reddetmektedir. Bu yüzden Z kuşağı yönetimi için demokratik yönetim tarzı daha uygun görülmektedir. Cesaretlendirilmek ve motive edilmeyi bekleyen bu kuşak için aynı zamanda liderlik yönetimi de daha uygundur. Bununla beraber çalışanların yönetme ve

yönetilme perspektifinde inisiyatif alma hususundaki karşılaşmalarına bakıldığında sorumluluğun kendinde olması kaidesiyle inisiyatife almak istemiştir. Z kuşağı aynı zamanda küçük, büyük başarılarında manevi bir ödül olarak takdir edilmek istemektedir. Z kuşağının içinde bulunduğu döneme bakıldığında en önemli özelliğinin teknolojinin içinde doğması ve hayatlarının her noktasında teknolojiyle iç içe bulunmalarıdır. Bu ise iş hayatında onlar için teknolojinin vazgeçilmez bir unsur olduğunun göstergelerinden biridir. Reengineer yönetim tarzının iş yaşamını bu kuşak için daha ilgi çekici ve cazip hale getirecektir. Süreçlerin yenilenmesi, yeniliklerin iş yaşamına entegre edilmesi, teknolojinin nimetlerini işlerini kolaylaştırması işi daha da anlamlaştırmaya ve Z kuşağının işine daha bağlı olacağını ortaya çıkarmaktadır.

Z jenerasyonları genç, aktif, dinamik, çabuk öğrenen çabuk uyum sağlayan bireyler oldukları için hızlı terfi etmek istemektedirler. Aynı zamanda Z jenerasyonu sosyallik, birliktelik içinde ekip çalışmasını tercih etmiştir. Yönetim ile aralarında olan iletişime bakıldığında ise resmiyet kadar samimiyeti de gerekli görmüşlerdir.

Otoriter yönetimden ve otoriter yöneticiden hoşlanmayan bunun yerine daha demokratik ve lider yapıda bir yönetimi benimseyen bu kuşak yeri geldiğinde denetlenmekten rahatsız olmamaktadır. Kariyerinin ilk evrelerinde ücretten ziyade yükselmeye önem veren bu kuşak çalışma yaşamında esnek çalışma saatlerini benimsemekte ve home ofis çalışmaya da sıcak bakmaktadır.

Yapılan çalışmalar ve bu yaptığımız araştırma nihayetinde bilinmektedir ki farklı dönemlerde yetişmiş, farklı siyasi, ekonomik, teknolojik gelişmelerin içinde bulunmuş benzer iş görenler ortak bir çatı altında çalışma hayatında faaliyet göstermektedir. İşletmelerin farklı kuşakları bir arada tutma ve onlardan daha iyi verim alabilmesi için aşağıda belirtilen önerileri dikkate almaları beklenmektedir.

- Çalışanların, çalışma yaşamında rekabet edebilmeleri ve üretken olabilmeleri için ne gibi niteliklere ihtiyaç duyacakları onlara anlatılmalıdır.
- Bu şekilde her yaştan çalışanın nitelikleri ve istihdam edilebilirlikleri arttırılabilir.
- Çalışanların farklı bölüm ve işlerde deneyim kazanma konusundaki çabalarına yardımcı olunmalıdır.

- Farklı kuşakların ihtiyaçları, değerleri ve onları motive eden unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. Farklı kuşakların sahip olduğu değerlere saygı gösterilmelidir.
- İş süreçlerine yönetim bilişim süreçlerini entegre edilerek yeni gelen kuşaklara zemin hazırlanmalıdır.
- İnsan kaynakları organizasyonu içerisinde, sosyal organizasyon ve sosyal sorumluluk projeleriyle iş yeri kuşaklara göre daha cazip hale getirilmelidir.

Y kuşağının sahip olduğu özellikler, işletmelerin yönetim stillerinde köklü değişikliklere gitmelerine neden olmuştur. İşletmeler onları görmezden gelememişlerdir. Y kuşağından sonra gelen Z kuşağı için işletmelerin yeni stratejilere ihtiyaçları olacaktır. Artık interneti teknoloji olarak görmeyen, aynı anda birkaç işi yapabilen, eğlenceden ve çoklu seçeneklerden dolayı bir türlü dikkatlerini belli bir yere yoğunlaştıramayan gelecek neslin sahip olduğu özellikler ileride işletmeleri örgüt yapılarında ve yönetim stillerinde değişiklikler yapmaya zorlayacaktır. Bu nedenle firmaların geç kalmadan hızlı bir şekilde üretim ve yönetim tarz ve şekillerini bu duruma uygun hale getirmeleri beklenmektedir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Expectations of Businessmen by Investigation of The  
Situation and Behavior of X, Y And Z**

\*

Hacı Yunus Taş – Semih Kaçar

*Yalova University*

The recent dizzying changes in the global order have affected human life and business life. Such that technological, economic, social and political developments have brought about a change on the attitudes and behaviors of the people and at the same time forced a change on the enterprises. The human factor, which is one of the constituent elements of enterprises, is an essential element to be considered together with the change experienced in this context. However, a number of similar attitudes and behaviors of individuals affected by the same events that occurred in the same period have emerged. This caused the generation of the concept of formation. The concept of ise generations ları are individuals who were born in certain years, affected by certain events and who had certain attitudes and behaviors as a result of these effects. Today, successful management in working life can be possible by understanding the differences between generations and by management according to these differences. Economic, historical, political and technological developments and changes affect the thinking structures, lifestyles, attitudes and behaviors of generations. These different attitudes and behaviors in the working life of generations bring the management of generations in the way of management in business life.

According to the data obtained from the literature survey and the survey conducted on the generations of X, Y and Z, the self-confidence of the X generation in business life was found to be high. However, when

people in the age group X are given responsibility, they want to take the initiative. On the other hand, the majority of the X-generation workers were found to be respectful to the authority and predisposed to taking orders.

While the X generation gave importance to the opportunities of education, promotion and experience, it was found that they had visionary objectives related to their future plans and they had thoughts of establishing their own business. It was also observed in the research that it increased the confidence motivation of the employees as seen in all three generations. In business life, this generation attaches importance to social life as well as social life and also plays a role in social responsibility.

When we look at the generation Y, it was seen that when they were taken against the authoritarian rulers and the government, they did not like authority and did not like to take orders. However, they do not look at the authority in terms of management style. This, in terms of the management style of this generation in terms of adopting a democratic participatory style is highlighted. They want to take responsibility in business. The members of this generation want to be promoted as quickly as they expect to be appreciated in their small successes. According to the research, some of the participants of the Y generation are disturbed by being supervised, while others do not feel uncomfortable.

The Z generation rejects authoritarian rule in favor of a wide range of independence and freedom. For this reason, democratic management style is more suitable for Z generation. The leadership management is also more suitable for this generation that is expected to be encouraged and motivated. However, considering the meeting of the employees in terms of taking initiative in the direction of managing and managing, he wanted to take the initiative on the basis of responsibility. The Z generation also wants to be appreciated as a spiritual reward for their small, great success. The most important feature of the Z generation is that they are born in technology and they are intertwined with technology at every point in their lives.

The characteristics of the generation Y have led to the change in the management styles of the enterprises. Businesses could not ignore them. For the generation Z after the generation Y, businesses will need new strategies. The features of the next generation, which no longer see internet as technology, can do several jobs at the same time, and cannot concentrate their attention to a particular place due to multiple choices, will force businesses to make changes in organizational structures and management styles in the future.

Therefore, it is expected that firms will quickly adapt their production and management styles and shapes to this situation before they are note too late. In this study, the situation and behavior of the x, y and z generation and their expectations are discussed.

### **Kaynakça / References**

- 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.
- Akat, İ. (1984). *İşletme yönetimi*. Üçel Yayımevi, İzmir.
- Akdemir, A., ve diğ. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Arar, T., ve Yüksel, İ., (2015). How to manage generation z in business life?. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 4(4), 195-202.
- Ayhün, S. E., (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Caroline, A. Martin ve Bruce T., (2006). *Managing the generation mix*. Second Edition, HRD Press, USA.
- Çatalkaya, C, (2014). *Kariyer 2.0*, Birinci Basım, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Çoban, F. (2016). <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/milenyum-kusagi-neleri-degistirecek>, Erişim Tarihi: 15.02.2019.
- Deloitte, Y Kuşağı Araştırması (2015). ( Çevrimiçi: [http://www2.deloitte.com/tr/tr/\\_pages/human-capital/articles/the-deloitte-millennial-survey-2015.html](http://www2.deloitte.com/tr/tr/_pages/human-capital/articles/the-deloitte-millennial-survey-2015.html)) Erişim Tarihi: 10.12.2018.

- Gürbüz, S. (2015). Kuşak farklılıkları: Mit mi gerçek mi?. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2016). *Yeni insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Karaaslan, S. (2014). *Kuşaklararası farklılıkları örgütler üzerinden anlamak: bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Keleş, N. H., (2011). Y kuşağı çalışanların motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Levickaité, R. (2010). *Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (The Case of Lithuania)*, LİMES, 3, 2, 170-183.
- Özgür, C., (2011). Görsel işitsel medyanın gelişimi. *Elektrik Mühendisliği Dergisi*, 442, 48-50.
- Peterson, H., (2014). millennials are old news – here’s everything you should know about generation z, <http://www.businessinsider.com>, Erişim Tarihi:28.03.2019.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Şalap, K. O. (2016). *Çalışma yaşamında kuşaklar: Kuşakların iş ve özelyaşam dengesine ilişkin yaklaşımları*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M. ve Küçüköğlü, M. (2017). Geleceğimiz olan z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031-1048.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk tipi y kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), s.353.(file:///C:/Users /DELL/.Downloads/50000-68606-5000 088138-1-PB.pdf), Erişim Tarihi: 10.06.2016.
- Zemke, R., Claire R. and Bob F. (2003). *Generations at work: Managing the clash of boomers, gen xers, and gen yers in the workplace*, 2nd Ed., Amacom, USA.
- Kuşak”,TürkDilKurumuBüyükElektronikSözlüğü,(Çevrimiçi:http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.573854a31db26.51466507), Erişim Tarihi:25.03.2018.
- <http://www.milliyet.com.tr/Y-kusagi-nedir--Y-kusaginin-ozellikleri-nelerdir--molatik-99/> Erişim Tarihi 10.10.2018.



<https://www.kigem.com/y-kusagi-hakkinda-bildiklerinizi-unutun.html>  
Erişim Tarihi 01.03.2019.

<https://indigodergisi.com/2017/02/z-kusagi-calisma-onceligi/> Erişim Tarihi:28.04.2018.

### **Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Taş, H. Y. ve Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 643-675. DOI: 10.26466/opus.554751