

## Bölüm 4

# Y KUŞAĞI LİDERLER Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARI KARŞILAMAYA HAZIR MI?

Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ<sup>1</sup>

### GİRİŞ

İş yaşamında birlikte ve uyumlu çalışabilen insan kaynağının örgütlere katmış olduğu değer dikkate alındığında gerek yatay gerekse dikey hiyerarşik basamaklar arasındaki farklılıkların fırsata dönüştürülebilmesinin önemi yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler, toplumun birer kesiti olarak değerlendirildiğinde farklı kuşak, kültür ve yaşamsal deneyimlere sahip birçok bireyi bünyesinde barındırdığı ifade edilebilir. Özellikle farklı kuşaklarda yer alan bireylerin, yaşamış oldukları dönemin koşullarına bağlı olarak, olaylara ve durumlara bakışlarının, değerlendirme biçimlerinin, değerlerinin, yaşamdan beklentilerinin de farklı olduğu yapılan araştırmalarla ortaya koyulmuştur (Sessa, Kabacoff, Deal ve Brown, 2007; Twenge, 2010; Lyons ve Kuron, 2013). Günümüzde yönetim alanında kuşaklar arası farklılaşmayı konu edinen bilimsel çalışmaların dayanak olarak gösterdiği “Çoklu kuşak kuramı” da farklı zaman dilimlerinde yaşayan ve yaşadığı dönemin sosyal, tarihi, kültürel ve siyasi gelişmelerinden etkilenen bireylerin, çalışma ortamında da farklı tutum ve davranışlar sergileyebildiğini ileri sürmektedir (Glass, 2007).

Kuşaklar arası farklılıklar, yalnızca çalışanların algı ve tutumlarının değil liderlerin de yönetme biçim ve yönelimlerindeki farklılıkların nedenlerinden biri olarak değerlendirilebilir (Turak Kaplan ve Çarıkçı, 2018). Günümüz çalışma yaşamında iş gücü piyasasından ayrılma süresinin uzaması (geç emeklilik, ekonomik nedenler, insan ömrünün uzaması..vs) nedeni ile bir iş yerinde aynı anda üç farklı kuşak birlikte çalışabilmekte ve bu durum, liderlerin farklı kuşaklarla ortak noktalar bulabilmesi ve farklılıkları fırsata çevirerek rekabetle başa çıkabilme noktasında kazanım elde etmesini gerekli kılmaktadır.

Bu noktadan hareketle, bu araştırma günümüz iş dünyasında lider konuma geçmiş olan Y kuşağının, çalışan konumunda bulunan Z kuşağını anlama ve başarı ile liderlik etme açısından bu kuşağı tanımalarının önemi varsayımı ile gerçek-

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Ordu Üniversitesi, Fatsa Meslek Yüksek Okulu, didemciftci@gmail.com

ne almayı başarabilen ve onları aidiyet duygusu ile örgüt için çalışma konusunda motive edebilen liderler, günümüz rekabetçi iş dünyasında kazanan tarafta olmayı sağlayacak önemli bir avantaj elde etmiş olacaktır. Bununla birlikte, örgütsel bağlılığı düşük, kariyer konusunda bilinç düzeyinin ise yüksek olduğu bilinen Z kuşağı çalışanlar, kendilerini yetiştirebilecekleri ve fark yaratabilecekleri işleri tercih etmekte ve bu beklentilerini bulamadıkları örgütleri terk etmekten çekinmemektedir (Arar, 2016; Çetin ve Karalar, 2016). Dolayısıyla bu kuşak çalışanlarının doğru liderlikle örgüt için avantaj sağlayacak önemli bir kaynak olabileceken, kendilerini ifade etme özgürlüğü tanımayan, otoriter, katı hiyerarşiye bağlı, iletişime kapalı ve teknolojiden uzak bir liderlik anlayışı ise bu kaynağın kaybedilmesine yol açacaktır.

Bu bağlamda, her ikisi de iş yaşamında yeni sayılabilecek iki kuşağın farklı ve benzer yönlerinin karşılaştırılması sonucu Y kuşağının, bazı noktalarda farklılaşmalar olsa da, Z kuşağının potansiyelini ortaya çıkartabilecek, örgütsel bağlılıklarını arttıracak, onları örgütsel çıktılara olumlu katkı sağlayacak şekilde motive edecek tarzda liderlik yapabilecek karakteristik özelliklere sahip olduğu ifade edilebilir. Ancak unutulmamalıdır ki, her ne kadar yaşamış oldukları tarihsel süreçler ve deneyimler, bireyleri kuşaklar şeklinde sınıflandırmada etkili olsa da sonuçta bireysel farklılıklar, kişisel deneyimler, eğitim ve çevre gibi unsurların, davranış biçimlerinin değerlendirilmesi noktasında göz önünde bulundurulması doğru bir yaklaşım olacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- Akdemir, A., Gönül Konakay ve Harun Demirkaya. (2013). “Y Kuşağını Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2):11-42.
- Arar, T. (2016). “ Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Baykal Berkup, S. (2014). “Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life”. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19): 218-229.
- Bayramoğlu, G. (2018). “X ve Y kuşağının liderlik davranışı açısından karşılaştırılması”. *Ege Akademik Bakış*, 18(1):15-29.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. & Juhász, T. (2016). “Y and Z generations at workplaces”. *Journal of Competitiveness*, 8(3): 90-106.
- Chillakuri, B. & Mahanandia, R. (2018). “Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent”. *Human Resource Management International Digest*, 26(4): 34-38.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). “Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?” *Public Personnel Management*, 36(4): 349-369.

- Çamsarı, U.M. (2013). "Z kuşağı çocukları". *Genç Haber Dergisi*, 1(1): 26-28.
- Çetin, C. & Karalar, S. (2016). "X, Y ve Z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma". *Journal of Administrative Sciences*, 14 (28): 157-197.
- Dwyer, R. (2009), "Prepare for the impact of the multi-generational workforce", *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(2): 101-110.
- 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.
- Glass, A.(2007). "Understanding generational differences for competitive success". *Industrial and Commercial Training*, 39(2): 98-103.
- Grow, J.M. & Yang, S. (2015). "Generation-Z enters the advertising workplace: Expectations through a gendered lens". *Journal of Advertising Education*, 22(1): 7-22.
- Gürbüz, S. (2015). "Kuşak farklılıkları: Mit mi, gerçek mi". *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1): 39-57.
- Hatfield, S. (2002). "Understanding the four generations to enhance workplace management", *AFP Exchange*, 22(4), 72-74.
- Joshi, A., Dencker, J.C., & Franz, G. (2011). "Generations in organizations". *Research in Organizational Behavior*, 31: 177-205
- Jurkiewicz C.E., & Brown R.G. (1998). "GenXers vs. boomers vs matures: generational comparisons of public employee motivation". *Review of Public Personnel Administration*, 18: 18-37.
- Kavalcı, K. & Ünal, S. (2016). "Y ve Z kuşaklarının öğrenme stilleri ve tüketici karar verme tarzları açısından karşılaştırılması". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3): 1033-1050.
- Koç, M. & Öztürk, L. (2015). "Mavi yaka Y kuşağının liderlik algılaması üzerine bazı tespitler (Kahramanmaraş Organize Sanayi Bölgesi Örneği)". *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 86-102.
- Latif, H. & Serbest, S. (2014). "Türkiye'de 2000 kuşağı ve 2000 kuşağının iş ve çalışma anlayışı". *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(4): 132-163.
- Lehto, Y.X., Jang, S., Francis, A. & O'Leary, J. (2008). "Exploring tourism experience sought: A cohort comparison of Baby Boomers and the silent generation", *Journal of Vacation Marketing*, 14.
- Lower, J. (2008). "Brace yourself here comes generation Y", *Critical Care Nurse*, 28 (5): 80-85.
- Lyons, S. & Kuron, L. (2013). "Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research". *Journal of Organizational Behavior*, 35: 139-157.
- McCrinkle, M. & Fell, A. (2019). *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation*, Australia: McCrinkle Research Pty Ltd.
- Metin, S. & Kızıldağ, D. (2017). "X ve Y kuşaklarının kariyer beklentilerinin farklılaşması: otomotiv sektöründe bir araştırma". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(40); 340-363.
- Mücevher, H.M. & Erdem, R. (2018). "X kuşağı akademisyenler ile Y kuşağı öğrencilerin birbirlerine karşı algıları". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(22); 60-74.
- Ng, E.S. & Parry, E. (2016). "Multigenerational research in human resource management". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 34: 1-41.
- Özkan, M. & Solmaz, B. (2015). "Mobile addiction of generation Z and its effects on their social lives". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 205: 92-98.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2017). *Örgütsel Davranış*, (İnci ERDEM Çev.Ed.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Sa'aban, S., Ismail, N. and Mansor, M.F. (2013). "A study on generation Y behavior at workplace". *International Conference on Business Innovation, Entrepreneurship and Engineering*, (ICO-BIEE2013).
- Sessa, V.I., Kabacoff, R.I., Deal, J. & Brown, H. (2007). "Generational differences in leader values and leadership behaviors". *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1): 47-74.
- Singh, A.P. & Dangmei, J. (2016). "Understanding the generation Z: The future workforce". *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3):1-5.

- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). "Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Southard, G. & Lewis, J. (2004) "Building a workplace that recognizes generational diversity", *Public Management*, 86, 8-12.
- Spiro, C. (2006). "Generation Y in the workplace". *Defense AT&L*, 35(6): 16-19.
- Stanimir, A. (2015). "Generation Y – characteristics of attitudes on labour market". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2): 22-28.
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, New-York: Morrow.
- Strauss, K. (2016). "How your millennial and gen Z employees are changing your workplace ". *Forbes Magazine*, September.
- Sumner, C. (2015). "Gen Y's Leadership Style Will be different from anything we've seen". *Human Resources*, 18-19.
- Şenturan, Ş. vd. (2016). "X ve Y Kuşağı yöneticilerinin iş değerleri algısı ve farklılıkları üzerine inceleme". *Business and Economics Research Journal*, 7(3): 171-182.
- Taş, H.Y., Demirdöğmez, M. & Küçüköğlü, M. (2017). "Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri" *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13): 1031-1048.
- Troska, L.M. (2016). "*The Study of Generations: A Timeless Notion within a Contemporary Context*". University of Colorado Boulder.
- Turak Kaplan, B. & Çarıkçı, İ.H. (2018). "İş dünyasında jenerasyonlar: X, Y ve Z jenerasyonları üzerine kavramsal bir inceleme". *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 4(1): 25-32.
- Twenge, J.M. (2010). "A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes". *Journal of Business and Psychology*, 25(2): 201-210.
- Wallace, J.E. (2006). "Work commitment in the legal profession: a study of Baby Boomers and Generation Xers", *International Journal of the Legal Profession*, 13: 2, 137-151.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: American Management Association.
- <https://www.inc.com/ryan-jenkins/generation-z-vs-millennials-the-8-differences-you-.html> (27.08.2019 tarihinde erişilmiştir).
- <https://www.egitimpedia.com/bir-kusagi-anlamak-z-kusagi-kimdir/>(28.08.2019 tarihinde erişilmiştir).
- <http://jamesrbrett.com/TheSilentGeneration/>, (20.08.2019 tarihinde erişilmiştir).
- <https://www.emergenetics.com/blog/millennialsworkplace-management/> ( 18/08/2019 tarihinde erişilmiştir).