

X, Y ve Z Kuşaklarının Uzaktan Çalışma Modeline Bakış Açılarının Değerlendirilmesi¹

Evaluation of X, Y and Z Generations' Perspectives on Remote Working Model

Nida GÜNSAN

Dr., Bağımsız Araştırmacı,

nidaqnsn93@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7014-3099>

Makale Başvuru Tarihi: 12.12.2024

Makale Kabul Tarihi: 24.06.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

İnsan doğası gereği değişime açık bir yapıdadır. Her çağın değişen koşullarına uyum sağlamaya çalışan insanlar, çağın getirdiği yeniliklere göre hedeflerini, düşüncelerini ve yaşam tarzlarını şekillendirmiştir. Bu sebeple her kuşak ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler sonucunda bir önceki kuşağa göre daha fazla bilgi sahibi ve teknoloji odaklı olmakla beraber değişime daha açık hale gelmektedir. Bu durum bireysel tutumları, inançları ve davranışları üzerinde farklılık ortaya çıkarmaktadır. Her kuşağın kendine has özellikleri çalışma hayatında da etkili olmaktadır. Z kuşağının da çalışma hayatına katılması ile üç kuşak çalışma hayatında bir araya gelmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin sonucu olarak her geçen gün daha fazla dijitalleşen çalışma hayatı pandemi döneminde uzaktan çalışma modelinin uygulanması ile önemli bir kırılma yaşamıştır. Kalıcı hale getirilmek istenen uzaktan çalışma modeli, bu üç kuşak arasında çalışma hayatında yaşanan değişime karşı farklılıklar ortaya çıkarmaktadır. Teknoloji çağına doğmuş kuşak olarak adlandırılan Z kuşağının uzaktan çalışma modeline bakış açıları ile Y ve X kuşaklarının bakış açıları farklılık gösterdiğinden çalışma hayatında verimliliği arttırmak adına bu kuşakların çalışma hayatına dair beklentilerinin değerlendirilmesi çalışma hayatının bu beklentiler içerisinde modernize edilmesi önemlidir.

ABSTRACT

Human beings are inherently open to change. Adapting to evolving conditions across eras, people reshape their goals, thoughts, and lifestyles to align with new innovations. Consequently, economic, social, and technological advancements have made each generation more knowledgeable, tech-oriented, and adaptable than its predecessor. These differences manifest in individual attitudes, beliefs, and behaviors. Each generation's unique traits also influence working life. With Generation Z entering the workforce, three generations now coexist in workplaces. Due to advancements in digital technology, the pandemic accelerated a major shift: the remote work model. As organizations move to make remote work permanent, generational differences in adapting to this change have emerged. Generation Z (born into the digital age) holds distinct views on remote work compared to Generations Y and X. To boost productivity and modernize work practices, understanding these generations' expectations is critical.

Anahtar Kelimeler:

Kuşak,

Çalışma Hayatı,

Esnek Çalışma,

Uzaktan Çalışma,

Keywords:

Generation,

Working Life,

Flexible Working,

Remote Working,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): GÜNSAN, Nida (2025), “X, Y ve Z Kuşaklarının Uzaktan Çalışma Modeline Bakış Açılarının Değerlendirilmesi”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.8(2), ss.406-420, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1600545>

1 Bu çalışma, 9-10 Mayıs 2024 tarihlerinde Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi tarafından düzenlenen Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Kongresi’de yazar tarafından sunulan özet bildirinin genişletilmiş ve güncellenmiş tam metin halidir.

1. GİRİŞ

Bu çalışmanın teorik çerçevesi Howe ve Strauss'un (1991) sosyal kimlik teorisinin bir alt kümesi olan kuşak teorisine (Patalano, 2008) ve Nilles'in (1975), Telecommunications and Organizational Decentralization başlıklı çalışmasında ilk olarak değinmiş olduğu uzaktan çalışma modeline dayanmaktadır. Howe ve Strauss'un (1991) sosyal kimlik teorisinin bir alt kümesi olan kuşak teorisi, her insanın büyürken yaşadığı tarihsel olaylar ve koşulların inanç, tutum ve değerleri üzerinde etkisi olduğu inancına dayanmaktadır (Patalano, 2008:3-4).

Codrington (2014), kuşak teorisini şöyle açıklamaktadır: *“Tarih nesiller yetiştiriyor, nesiller de tarih yaratıyor. Her kuşak geçmişte büyüklerinin hatalarını düzeltiyor ve kendi yaşam biçimini ve kurallarını oluşturuyor”* (Codrington, 2014; Erin, 2019). Nilles (1975) makalesinde uzaktan çalışma kavramına ilk olarak atıfta bulunmuştur. 1970'lerde artan enerji fiyatları, ofis ve evlerin birbirinden uzakta olması, trafik sıkışıklıkları ile birlikte insanlar zor durumda kaldığı zamanlarda Nilles uzaktan çalışma kavramını ortaya atmıştır. 21. yüzyılda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler hız kesmeden devam ederken köklü değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Bu değişimler sosyal hayattan çalışma hayatına kadar çok yönlü etkiler oluşturmaktadır. Kuşakları birbirinden ayıran istekler, bakış açıları iş yeri ortamına da yansımaktadır. Geçmişteki otorite ve kuralları kabul eden, yenilikleri daha az açık çalışanlar yerine sorgulama gücü daha fazla olan farklı talepleri olan daha sosyal yeni kuşak bir iş gücü gelmektedir. Geçmişten geleceğe iş organizasyonlarının yapılarının değişmesi ile işlerin yapılma şekilleri de değişmeye başlamıştır. Teknolojinin hızla ilerlediği günümüzde dijitalleşmeye bağlı olarak yapılan işler yaygınlaşacak, böylelikle çalışanlar daha esnek ve bağımsız hale gelecektir (Toprakçı Alp vd., 2019:806).

Çalışma hayatında değişim ve dönüşümlerin yaşandığı önemli bir nokta Covid-19 pandemisi oldu. Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığı ile yapılan uzaktan çalışma COVID-19 nedeniyle tüm dünyada zorunlu olarak uygulandı. Karantina önlemleri kapsamında uygulanan bu çalışma modeli pandemiye pek çok çalışan ve işveren tarafından benimsendi ve pandemi sonrasında da uygulamaya devam edilmesi istendi. Bugün birçok şirket uzaktan çalışma için teknolojik alt yapısını geliştirmekte ve çalışanlarına uzaktan çalışılabilmesi için fırsat sunmaktadır. X, Y ve Z kuşaklarının aynı anda çalıştığı günümüz çalışma hayatında her kuşağın kendilerine ait değerleri, düşünce yapısı, öncelikleri ve çalışma istekleri bulunmaktadır. Örneğin; X kuşağı çalışma hayatında daha disiplinli, dominant, esnek olmayan bir çalışma hayatı arzularken, teknoloji çağına doğan kuşak olan Z kuşağı, değişimlere daha açık daha yenilikçidir. Bu sebeple bu kuşak ofis ortamından farklı bir yerde çalışmayı tercih eden bağımsız ve esnek çalışma hayatı arzulamaktadır. Y kuşağı ise X ve Z kuşağı arasında kalan iki tarafa da yakın olan, fakat X kuşağına göre teknolojinin getirdiği yenilikleri daha çabuk benimsemesi özelliği ile Z kuşağı ile daha iyi iletişim kurabilen bir kuşaktır. Kuşakların zamanla farklılaşan özellikleri çalışma hayatında çatışma ortamı oluşturmaktadır. Bu sebeple her geçen gün teknolojik ilerlemeler ile daha fazla esneklik kazanan çalışma hayatında uzaktan çalışmanın daha fazla gündeme gelmesi bu üç kuşak arasındaki farklılıkları daha fazla ortaya çıkaracaktır. X ve Y kuşağındaki ücret ve disiplin gibi motive eden unsurlar yerini Z kuşağında uzaktan çalışma, boş zaman gibi unsurlara bırakmaktadır. Geleneksel çalışma yöntemleri yavaş yavaş terk edileceğinden Z kuşağının çalışma hayatından beklentilerinin iyi bilinmesi ve yöneticiler tarafından politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Uzaktan çalışmanın en önemli anahtarı denetim ve tecrübedir (Demirel Alay ve Yıldız Bozdoğan, 2023; Durmaz ve Okumuş, 2021; Nowakowski, 2019).

Bu makalede çalışma hayatının çoğunluğunu oluşturan X, Y ve Z kuşaklarının uzaktan çalışma modeline bakış açıları değerlendirilmiştir. Çalışmada Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı kavramlarına değinilmiştir. Çalışma hayatında X, Y ve Z kuşağı olmak üzere üç nesil bir arada çalıştığından bu üç kuşağın uzaktan çalışma modeline bakış açıları incelenmiştir. Bu bağlamda öncelikle kuşak kavramı ve kuşak türleri açıklanmıştır. Ardından uzaktan çalışmanın doğurduğu sonuçlar X, Y ve Z kuşakları çerçevesinde kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Makalede X, Y ve Z kuşaklarının çalışma hayatının yeni normali olan uzaktan çalışmaya bakış açıları değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda derinlemesine ve kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Literatürde çalışma hayatının dijitalleşmeyle esneklik kazanan dünyasında kuşaklar arasındaki farklılıkları en aza indirmek performans ve motivasyonlarını artırmak amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Çalışma hayatının değişen döngüleri içerisinde çalışanlar ve iş verenler için gelecekte karşılaşılabilecekleri zorlukları ve fırsatları öngörebilmek için bu çalışmaların incelenmesi önemlidir.

Smola ve Sutton (2004), çalışma hayatında kuşaklar arası farklılıkların nedenlerini incelemiştir. Çalışanların çalışma hayatına bakışlarının yaşlandıkça değiştiğini ve iş-yaşam dengesini kurma isteğinin zamanla arttığını göstermiştir. Twenge (2014), Y kuşağının çalışma hayatındaki değişimlerini araştırmıştır. Y kuşağını işe alırken, X kuşağından farklı olarak daha esnek programların uygulanması gerektiğini önermiştir.

Pandita (2022), Y kuşağının çalışma hayatına girmesiyle elde edilen deneyimlerden hareketle Z kuşağının çalışma hayatında neler beklediklerini araştırmıştır. Z kuşağının gözünden çalışma hayatını değerlendirmenin önemli olduğunu Z kuşağının çalışma hayatında paranın her şey olmadığını onların iş etiği ve esnek çalışma şekline daha fazla önem verdiğini sonucuna ulaşmıştır.

Ghadi vd., (2023), Birleşik Arap Emirlikleri'nde X, Y ve Z kuşağının iş değerlerini ölçmek amacıyla çeşitli sektörlerde çalışan 130 çalışana anket uygulamıştır. X kuşağının çalışma hayatında geleneksel yöntemlere daha bağlı kaldığını, Y ve Z kuşağının daha çalışma hayatında daha esnek yöntemlerin uygulanmasını istedikleri sonucuna varmıştır.

Pietruszyńska (2023), Avrupa Birliği'nde X, Y ve Z kuşaklarının çalışma hayatındaki benzerlik ve farklılıkları araştırmıştır. 2021 Avrupa çalışma koşulları anketinde yer alan verilerden yararlanılmıştır. Bu kuşaklar arasında temel ayrım işverene karşı güven duygusu, refah kavramları üzerinde şekillenmektedir. Çalışanlara yönelik yüksek güven düzeyinin X kuşağı çalışanlarının bağlılık düzeyini ve Y kuşağı çalışanlarının refah düzeyini belirlediği sonucuna ulaşmıştır.

Mutlu (2023), çalışma hayatında kuşakların geleceğine dair bir nitel araştırma yapmıştır. Farklı çalışma deneyimine sahip 24 katılımcı ile yapılan görüşmeler sonucunda Y ve Z kuşağının çalışma hayatında daha fazla bireysel olmak istediğini bulgulamıştır. Bireysel, esnek ve bağımsız çalışmak istemelerin temel nedenlerin biri olarak da finansal ve ekonomik etkenlerin etkili olmuştur.

Söner (2024), iş yerinde kuşaklar arasında kariyer anlayışının nasıl değiştiğini ve değişimde etkili olan sebeplerin neler olduğunu araştırmıştır. X kuşağı iş-yaşam dengesine ve geleneksel kariyer anlayışına daha fazla bağlı olduğu görülürken, Y ve Z kuşağının çalışma hayatından daha esnek ve gelenekselden farklı bir kariyer anlayışı istemektedir. Fakat X kuşağının geçmişten gelen tecrübeleri ile Y ve Z kuşağının teknolojiye olan yatkınlıkları bir araya getirildiğinde daha motive edici ve iş yerinde üretkenliği artıracak ifade etmiştir.

Faber (2025), Y ve Z kuşaklarının X kuşağına göre iş yerinde çok çalışmak ve terfi almak yerine zamandan ve mekândan bağımsız çalışma istediklerini ayrıca teknik ve sosyal becerileri geliştirirken doğru para, anlam ve refah dengesini optimize etmeye çalıştıklarını ifade etmiştir.

Şahin (2025), Üniversite öğrencilerinin hem eğitimlerini devam ederken hem uzaktan çalışırken eğitim ve istihdam dengelerini nasıl sağladıklarını amacıyla araştırma yapmıştır. Bu amaçla lisans ve yüksek lisans eğitimine devam eden 13 katılımcı ile görüşmeler yapılmıştır. Teknolojiye yatkınlıkları ve esnek çalışma modellerine olan ilgisi ile bilinen Z kuşağı açısından uzaktan çalışmanın beklentileri karşıladığı sonucuna varılmıştır.

3. KUŞAKLAR VE ÇALIŞMA YAKLAŞIMLARI

Kuşak kavramı, Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde yapılan tanımda aynı yıllarda doğmuş, aynı şartlarda yaşamış benzer sıkıntılar ve sorumlulukları paylaşmış gruptur (TDK, 2023). Latince "*generāre*" kelimesinden türetilen kuşak kavramı doğurmak anlamına gelmektedir. Kuşak kavramının anlamlı bir analogisi, teknolojinin gelişiminde birbirini izleyen gelişim aşamalarına, yani genel olarak evrime atıfta bulunur. Kuşak, bir toplumda aynı tarih aralığında doğmuş olan kişilerden oluşan yaş grubudur (Levickaitė, 2010:170).

Magrelli vd. (2022), kuşak kavramını "*yaşamın biçimlendirici yıllarında kolektif anıları paylaşan bir yaş grubuna üyeliğe dayalı*" doğum kohortları olarak tanımlamaktadır. Sosyal bir perspektiften bakıldığında kuşak, benzer tarihsel ve sosyo-kültürel ortamda doğan, aynı tecrübeleri yaşayan ve böylelikle birleştirici ortaklıklar geliştiren bir grup birey topluluğudur (Lyons ve Kuron, 2013:139). 19. yüzyılda Auguste Comte, kuşakları sistematik olarak incelemek için ciddi bir girişimde bulunan ilk filozof olmasına rağmen, toplumsal değişimin kuşak değişimi ve özellikle de birbirini izleyen kuşaklar arasındaki çatışma tarafından belirlendiğini öne sürmüştür (Jaeger,1985:275).

Mannheim (1952) "*problem of generations*" adlı çalışmasında sosyal ve entelektüel hareketlerin yapısını anlamada bir rehber olarak kuşakların önemine dikkat çekmiştir. Mannheim, kuşakların ortaya çıkış sebepleri olarak şunları ifade etmiştir: (1) tarihsel süreçte yeni bireyler ortaya çıkmaktadır. (2) eski bireyler yok

olmaktadır. (3) bir kuşağın üyeleri tarihsel sürecin yalnızca zamansal olarak sınırlı bir bölümüne katılabilmektedir. Dolayısıyla (4) kültürel mirasın aktarılması gerekmektedir. Son olarak (5) kuşaktan kuşağa geçiş süreklidir (Parry ve Urwin, 2011:81).

Kuşak, bir ülkede belirli bir dönem aralığında doğmuş kendi davranış ve tutumlarını sergileyen kültürdür. Yıllar öncesinde ortaya çıkan önemli makro düzeydeki sosyal, siyasi ve ekonomik olaylar bir kuşağın yaşamı boyunca değer, inanç ve beklentilerini etkileyerek kimliğinin şekillenmesine neden olmaktadır (Egri ve Ralston, 2015:210).

Literatürde kuşak türlerine dair bir fikir birliği olmasa da bazı yazılı materyaller incelendiğinde beş kuşaktan bahsedilmektedir: Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı (Williams ve Page, 2011:2). Tablo 1’de kuşakların sınıflandırılması verilmiştir.

Tablo 1. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşaklar	Doğum Yılları
Sessiz Kuşak	1925-1945
Bebek Patlaması Kuşağı	1946-1964
X Kuşağı	1965-1979
Y Kuşağı	1980-1999
Z Kuşağı	2000 ve sonrası

Kaynak: Koçer ve Aysel, 2019:81.

- **Sessiz Kuşak (1925 - 1945):** Ekonomik buhran ve İkinci Dünya Savaşı dönemlerinde yaşayan kuşaktır. Bu yüzden pragmatik, sabırlı ve muhafazakâr bir bakış açısına sahiptirler (Lissitsa vd., 2022:2). Doğru ve güvenilir işleri yapmayı amaç edinmiş bir kuşaktır. Bu yüzden, yeniliklere yavaş yavaş adapte olma gibi yönleri vardır. Kendilerini işlerine adanmış ve değişimleri daha zor benimseyen demografik kohorttur (Howard, 2016:53). Günümüzde işgücüne katılım oranı en düşük gruptur (Crampton ve Hodge, 2009:1).
- **Bebek Patlaması Kuşağı (1946 - 1964):** Bebek patlaması denmesinin nedeni, erkeklerin İkinci Dünya Savaşı’ndan döndükten sonra doğum oranlarında büyük bir artış olmasıdır (Smith ve Nicholls, 2015:39). Kargaşa ve umut, bu kuşağın yaşam deneyimlerinin iki ayırt edici özelliğidir. Genç yetişkinler olarak savaş ve sosyal çalkantılarla şekillendiler ve ilerleyen yaşlarında tarihteki en yüksek boşanma oranlarını ve ikinci evlilikleri yaşadılar. Ancak aynı zamanda bu kuşağın çoğu sözde Amerikan Rüyası’nın peşinden gitmeye devam etti. Bu arayış (ve bu konudaki başarıları) onlara materyalizm ve açgözlülük konusunda bir ün kazandı. Bu da bu grubun “*ben kuşağı*” olarak bilinmesine yol açtı (Grubb, 2017:18). Dünyada “soğuk savaş dönemi çocukları”, Türkiye’de ise “*patlama kuşağı*” olarak da ifade edilen bu kuşak; savaş sonrasında yaşadıkları ekonomik sıkıntılar ile refah bir hayat sürmeye hasret kalan kuşaktır. Zorlayıcı çalışma koşullarında çalışan bebek patlaması kuşağı 1990’lardan itibaren çalışma hayatında yönetici pozisyonunda yer aldılar (Erdem Okumuş, 2016:6). Birçoğu emekli olmaya başlayan bu kuşağın çalışma hayatında sayıları azalmaktadır.
- **X Kuşağı (1965 - 1979):** Bazı araştırmacılar X kuşağını dikkat süresi kısa olan ve iş ahlakından yoksun, bencil ve tembel bir kuşak olarak tanımlamaktadırlar (Kupperschmidt,1988). Challenger Faciası, Berlin Duvarı’nın yıkılışı, petrol krizi; Türkiye’de ise 68 Kuşağı, sinemanın ve TV’nin evlere girmesi, sağ-sol çatışmaları gibi tarihsel olaylara şahit oldular (Mücehver ve Erdem, 2018:63). 1980’li yılların sonunda kadınların çalışma hayatına katılmasıyla geleneksel aile yapısı da değiştirmiştir. Kadınların çalışma hayatına katılması ile eşler birlikte aile ekonomisine katkıda bulunmuştur. Kadınların çalışma yaşamına girmesi ile kadınların görev ve sorumlulukları değişti. Kadınların evlerindeki çamaşır, bulaşık vb. gibi işlerine ek olarak bir ofisteki görev ve sorumlulukları yüklendi. Dolayısıyla X Kuşağı kadınları da çalışma yaşamına hazırlanmak üzere büyütüldüler. Ancak X kuşağının motivasyon aracı, paradan ziyade bireysel yaşamlarının kalitesi için gerekli zaman olduğundan birçok X kadını, iş-yaşam dengesini sağlamak için kariyerlerinden vazgeçti (Taş ve Kaçar, 2018:648).
- **Y Kuşağı (1980 - 1999):** Bu kuşak internet (veya dot.com) kuşağı, echo boomers, millenials ve Nexters olarak da adlandırılmaktadır. Y kuşağı, kendilerinden daha yaşlı olan X Kuşağı ve Baby boomers’tan farklı deneyim ve beklentilere sahiptir (Broadbridge, 2007:8). İyimserlikleri, eğitimleri, iş birliği yetenekleri, açık fikirlilikleri ve azimleri ile tanımlanmaktadırlar. Kendilerini her zaman ihtiyaç duyulan ve vazgeçilmez hisseden Y kuşağının, çalışma hayatında beklentileri yüksektir (Spiro, 2006:16). Bu

kuşak geleneksel çalışma metoduna uygun olarak işlerini devam ettirmek istemektedir. Öte yandan bu kuşak iş hayatı ile özel hayat dengesini sağlamaktan yanadırlar. Bu kuşak, çalışma hayatına adım attığı günden itibaren kariyerlerinde yükselmeyi hedeflemiş, eleştiriye çok az açık olmuş ve yaptıkları işlerde mükemmeliyetçi olmak istediler (Çetin Aydın ve Başol, 2014:4). Y Kuşağı üyeleri her şeyi başarabileceklerine inanmaktadırlar, Bu kuşak, yeniliklere daha açıktırlar. Y kuşağı, modern teknolojiler ve tüketim toplumuyla çevrili bir ortamda büyüdüler (Koç ve Demirel, 2020:211).

- **Z Kuşağı (2000 ve sonrası doğanlar):** Bu kuşak, “Post millenar”, “Facebook kuşağı”, “Dijital Yerliler”, “Switchers” gibi çeşitli isimlerle adlandırılmaktadır. Bu kuşak, günümüzde 14-25 yaş arasındadır (Csobanka, 2016:67). Teknolojik bir dünyaya doğan Z kuşağı, dünyanın herhangi bir yerinde başka bir kişiyle saniyeler içinde haberleşmektedir. 7/24 internetten bilgi alışverişinde bulunan bu kuşak internet ortamında sosyalleşmektedir. Teknoloji ile bilgiye erişim hızlarının artması ve çeşitli iletişim yöntemlerini kullanabilmeleri olumlu katkılar sağlasa da sosyal medyaya bağımlılıklarının artması birçok olumsuz duruma neden olmaktadır (Gümüş, 2022:384). Z kuşağı, özgürlüğüne düşkün, iş birliği, eğlence, dürüstlük, hız gibi faktörleri önemser. Geleneksel eğitim yöntemleri ile uyumlu olmayan sınıf ortamı, tahta masa haricinde daha interaktif bir ortamda sunum, konferans gibi dijital eğitim modellerini tercih etmektedirler (Ay, 2023:16). Aslında Z kuşağını anlatan iki kelimenin hız ve teknoloji olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Teknolojinin ivme kazanması ile yapılan işler hız kazanmış; böylelikle bu kuşak aslında biraz olumlu biraz olumsuz anlamda çoğu işi zahmetsiz yapmaya başladı. Bu esneklik onların karakterlerini, düşüncelerini ve bakış açılarını şekillendirmektedir. Geleneksel yapıdan farklı olan bu kuşakla iletişim kurabilmek önemlidir. Bu bireyler geleceğin eğitimcisi, anne babası ve yöneticisi olacağından onlarla aynı dili konuşabilmek günümüze kadar olan o geleneksel yapıdan ayrılan yönlerini iyi kavramak ve sağlıklı gelecek için elzemdir (Uğur, 2023:15).

4. X, Y VE Z KUŞAKLARI İLE ÇALIŞMA HAYATI

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin ivme kazanması ile yaşam ve iletişim biçimlerinin değiştiği küresel bir dünyadayız. Küresel iş dünyasının ve onu yönlendiren kuruluşların temellerini dönüştüren beş teknolojiyi şunlardır; bulut ve mobil bilişim, büyük veri ve makine öğrenimi, sensörler ve akıllı üretim, gelişmiş robotik teknoloji ve temiz enerji teknolojileridir. Bu teknolojiler sadece insanların işleri daha iyi ve daha hızlı yapmalarına yardımcı olmakla kalmamakta, aynı zamanda kuruluşlarda işlerin yapılma şekillerinde de köklü değişikliklere olanak sağlamaktadır (Cascio ve Montealegre, 2016:350).

Bu değişiklikler mikro düzeyden makro düzeye (birey – işletme - devletler) her kesim için değişim yaratmaktadır. Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte dünya farklı bir yöne doğru evrilmeye devam etmektedir. Her geçen gün daha fazla dijitalleşen dünyamızda bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığı ile yapılan işler artmaya başladı. Teknolojik alt yapısını daha fazla geliştirebilen şirketlerin rekabet gücü artmaktadır. Teknolojik alt yapısını daha fazla geliştirebilen şirketlerin rekabet edebilme gücü artmaktadır. Nitekim Covid-19 sürecinde bu duruma yakından şahit olundu. Teknolojik alt yapısı sağlam olan şirketler işlerini aksama olmadan devam ettirebildi. Dijital çağda teknolojiyi içselleştirebilen çevrimiçi çalışan bireylerin sayısı artmaktadır. 21.yüzyılın dünyasında değişim ve dönüşüm hızla devam etmektedir. Bu değişimleri önceden tahmin etme, adapte olma işletmelerin sürdürülebilirliği ve rekabetleri için önemlidir. İşletmelerin değişimleri yakından takip etmesi verimliliği arttırabilmek için çalışanları bu değişimlere uyum hale getirmesi, çalışanlarının da bulundukları işte devamlılığı için esastır (Bejtkovský, 2016:26).

X, Y ve Z kuşağında bir araya geldiği çalışma hayatında her kuşağın düşünceleri, istekleri ve çalışma tarzları çalışma hayatında çatışmalara neden olmakta ve çalışma hayatının dinamiklerini belirlemektedir. Kuşak farklılıkları arasındaki çatışmalar, işyerinde hem yöneticileri hem de diğer çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir. Bu sebeple çalışanların motivasyonu, performansı ve işletmelerin devamlılığı için kuşaklar arasındaki farklılıkları iyi bilinmesi gereklidir.

Tablo 2. X, Y ve Z Kuşaklarının Çalışma Hayatında Tutum ve Davranışları

	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Çalışma Etiği	Dengeli	İstekli	Daha gerçekçi
Çalışma Hakkındaki Düşünceleri	İş hayatın önemli bir parçası olarak görmektedir.	İş, farklılık yaratmak için yapılır.	İşi hayatlarında bir hobi olarak görürler.
Kişisel Özellikler	Bireyselci	Beklentisini yüksek tutan, takım kurucu, farklılıklara karşı anlayışlı, Özgüveni yüksek	Teknoloji vazgeçilmezleridir.
Çalışma ile İlgili Özellikler	- Otoriteyi kabul eden - İşe karşı kendilerini sorumlu hissetme - Çalışma hayatında iş bölümü ve uzmanlaşmayı önemseme	- Nedenleri bilmek isteme - Mükemmeliyetçi - Eğlenceli bir işyerinden hoşlanma - Anlık sorumluluk isteme - Zaman sınırlı küçük hedefler isteme - İş & yaşam dengesinin önem vermek - Bir işletme ile uzun ömürlü bir ilişki istememe - Yeteneklerine güvenme	- Fikirlerini paylaşmayı ve ekip çalışmasını seven - Çevresel, sosyal ve ekonomik sorunları çözmek zorunda kalma - Teknoloji ve bilgiyi hemen içselleştirebilme - Uzaktan çalışma

Kaynak: Çetin ve Karalar, 2016:163.

Tablo 2’ de X, Y ve Z kuşağının çalışma hayatındaki tutum ve davranışları yer verilmiştir. Kuşaklar çalışma etiği, çalışma hakkındaki düşünceleri, bireysel özellikler ve çalışma ile ilgili özellikleri açısından karşılaştırılmıştır. Z kuşağının önceki kuşaklardan farklı gereksinimleri ve motive edici faktörleri olduğu görülmektedir. Bu kuşağın çalışma hayatına dair beklentileri diğer kuşaklara kıyasla daha farklıdır. Teknoloji çağında doğan ve yetişen kuşak olarak, onlar için iş yeri ve iş kavramı farklı tanımlanmaktadır. Bu yüzden şirketler, Z kuşağının bakış açısına göre kurum kültürü ve iş yeri ortamını şekillendirerek, sektör içinde ve dışında Z kuşağının ilgisini çekecek faktörler belirlemelidir (Singh ve Dangmei, 2016:4). X kuşağının iletişim yöntemi Y ve Z kuşağına göre daha farklıdır. Örneğin, X kuşağı yöneticileri ile iletişim kurmak ve iş ile ilgili görüşmelerini paylaşmak için yüz yüze görüşerek iletişim kurmak isterler. Fakat Y ve Z kuşağı, teknolojiye olan yatkınlıklarından dolayı e-posta ile iletişim kurmak isterler (Mahmoud vd., 2019:197). Z kuşağı ise haftada 40 saat masa başında çalışmak istemezler. Bunun yerine, kendi iş yerlerinde daha bağımsız ve esnek çalışmak isterler (Looper ve Bowie, 2024).

X, Y ve Z kuşaklarının bir arada bulunduğu çalışma hayatında yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu doğrultuda, doğru iş için doğru kişiyi işe almak, bu kişilerin en iyisini yapmalarını sağlamak, onları eğitmek, açık organizasyon şemaları çizmek, planlamak, organize etmek, kadrolamak, yönlendirmek ve kontrol etmek işletmelerin başarısı, verimliliği ve sürekliliği için gereklidir (Arar ve Yüksel, 2015:5).

4.1. X, Y ve Z Kuşaklarının Uzaktan Çalışmaya Dair Yaklaşımları

Yaşlı ve genç kuşaklar çalışma hayatında teknoloji kaynaklı değişim yaşandığı konusunda hemfikirdir. Bu değişim kurumsal, sosyal sorumluluktan, iş-yaşam dengesine kadar geniş bir yelpazede etkili olmaktadır (Singh, 2013). X kuşağı çalışma hayatında daha ciddi ve gelenekselcilerdir. İşleri için boş zamanlarından fazlasını feragat eden bu kuşak düzenli ve planlı çalışma modellerini benimsediklerinden uzaktan çalışmaya olumlu yaklaşmazlar (Bayramov, 2021:125-126).

Y kuşağı, X ve Bebek patlaması kuşağına göre oldukça farklıdır. 20’li ve 30’lu yaşların başında olan kuşak, esnek çalışma programları, daha fazla boş zaman, yöneticilerinden sürekli geri bildirim ve kariyer tavsiyesi istemektedirler (Schawbel, 2012). Yöneticiler Z kuşağının çalışma hayatına katılması ile elektronik araçların daha fazla olacağını, esnek çalışma modelleri ve dijital işlerin yaygınlaşacağını belirtmektedir (Taş vd., 2017:1041). Farklı zamanlarda doğmuş olan ve şartlar altında büyümüş olan kuşaklar çalışma hayatında kendilerine özgü özellikleri vardır. Bu sebeple işverenler kuşakların çalışma hayatında ve çalışma hayatında yaşanan değişime karşı bakışlarını iyi bilmelidir. Gelenekçiler ve Baby boomersların emekli oldukları düşünüldüğünde Tablo 3’te sadece X, Y ve Z kuşakları değerlendirilmektedir (Baysal Berkup, 2014:224).

X, Y ve Z kuşaklarının yer aldığı çok kuşaklı bir çalışma hayatının yönetimi için çeşitli içgörüler sunulmaktadır. X, Y ve Z kuşaklarının uzaktan çalışmaya bakış açılarındaki farklılıkları belirlemek, uzaktan çalışmanın geleceği açısından belirleyici olacaktır. Bu kuşaklardan çalışma ekosistemine yönelik görüşlerin alınması,

çalışma hayatında hem çalışanlar hem de işverenler için sürdürülebilirlik açısından önemlidir (USIQ, 2024). Çalışanlar hem ekip arkadaşları ile hem de yöneticileri ile daha iyi bir iletişim kurabildikleri ve ortak bir fikirde buluşabildikleri zaman hem kurumsal aidiyet bağları güçlenir hem üretkenlikleri artar (Globacare, 2023).

Kuşakların sahip oldukları değerleri hem iş tercihlerine hem de kariyer tercihlerine yansıtmaktadır. Y kuşağı çalışma hayatında özgünlük ve yaratıcılık isterken, Z kuşağı kendi tecrübelerini yaşayan insanlardan geri bildirim istemektedir. Teknolojiyle büyüyen Y kuşağı ve teknoloji içine doğan Z kuşağı yüksek teknolojiyle çalışmayı tercih etmektedir. Bireysel başarılarını önem veren bu nesiller, başarı getiren işlerde bir kariyer yolu çizmek istiyorlar (Becer, 2021:99). Uzaktan çalışma modeline dair bu üç kuşağın bakış açılarını değerlendirebilmek için onlara;

- Çalışma saatleri/İstihdam biçimi nasıl olmalıdır?
- Çalışırken kullanmak istedikleri iletişim yöntemleri nelerdir?
- Çalışma alanlarının nasıl olmasını istemektedirler?
- Teknoloji ile entegrasyonları nasıldır?, şeklinde sorular yönetilmesi önemlidir.

Uzaktan çalışma, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla ofis ortamından bağımsız herhangi bir mekândan çalışanların kendi belirledikleri çalışma saati içerisinde yapılan çalışma modelidir. Çalışma hayatının geleneksel yapısından çok fazla uzaklaşmak istemeyen Y ve Z kuşağına göre farklı düşüncelere sahiptirler. Dolayısıyla teknoloji ile entegrasyonları Y ve Z kuşağına göre daha zayıf olan X kuşağının, çalışma hayatında tercih ettikleri istihdam biçimi, iletişim yöntemleri, çalışma alanları ile ilgili farklı yaklaşımları bulunmaktadır. Tablo 3'de X, Y ve Z kuşaklarının uzaktan çalışmada başarılı olmalarında etkili olan faktörler verilmektedir.

Tablo 3. X, Y, Z Kuşaklarının Uzaktan Çalışmada Başarılı Olmalarında Etkili Olan Faktörler

Kuşaklar	Çalışma Saatleri/İstihdam Biçimi	İletişim Yöntemleri	Çalışma Alanları Tercihleri	Teknoloji Entegrasyonu
X	Uzaktan çalışmayı verimsiz bir çalışma ortamı olarak gördüklerinden tipik istihdam biçimini tercih etmektedirler (Raišiene vd., 2021:17).	Geleneksel iletişim yönetimi tercih ederler (Zelma, 2024:671). Örneğin; yüz-yüze görüşme, telefon ya da faks (Güleş, 2004:236; Globacare, 2023).	Açık planlı ofis (Mikomax, 2024).	Teknolojik ilerlemelerin ilk zamanlarına denk geldiklerinden teknolojiyi tam olarak içselleştiremeyen kuşaktır. Fakat teknolojinin hızla ilerlediği bir dönemde yaşadıklarından zorunlu olarak teknolojiyi kullanma becerilerini geliştirmektedirler (Aslan Özlü, 2023:20; Zelma, 2004:236).
Y	A tipik istihdam biçimi tercih etmektedirler. Esnek çalışma modellerini tercih etmektedirler (Perry, 2023). Pandemiden sonra esnek çalışmaya daha fazla önem vermeye başladılar (Robert Walters, 2023).	Sanal iletişimi tercih eden (Zelma, 2024:671). Örneğin; Mesajlaşma, E-posta Telekonferans (Zoom, Skype, Microsoft Teams) (Kınessor, 2024; Wiedmer, 2015:57).	Tipik bir ofis ortamında çalışmayı tercih etmemektedirler (Groen ve Lub, 2015:11).	Y kuşağı, sosyal ve bilimsel gelişmelerle birlikte ayrıca zamanın trendi tarafından değişime uğramıştır. Medyanın yükselişi, anlık iletişim sağlayan araçlar, çalışma hayatının gelenekselliğini değiştirmiştir. Bilgisayar ve internet teknolojisi Y kuşağı üzerinde önemli etkileri olmuştur (Bayer vd., 2021:209). X kuşağı kadar teknolojiye yabancı olmayan ve teknolojik becerilerini geliştirebilecek kuşaktır.
Z	A tipik istihdam biçimi tercih etmektedirler. Esnek çalışma modellerini tercih etmektedirler (Perry, 2023).	Sanal iletişimi tercih eden (Zelma, 2024:671). Örneğin; Mesajlaşma, E-posta Telekonferans (Zoom, Skype, Microsoft Teams) (Kınessor, 2024; Wiedmar, 2015:57).	Kendilerine ait bir ofis ortamında çalışmayı tercih etmektedir. Eğer ofisten çalışacaklarsa çalıştıkları ortamın oldukça sade olmasını istemektedirler (Kızıldağ, 2019:35; Güleç Bekman ve Gündüz, 2022:656).	Teknoloji çağına doğan kuşak, sanal dünyada daha fazla aktiftirler. Tablet bilgisayarlar, akıllı telefonlar gibi teknolojik araçlar hayatlarının vazgeçilmezidir. Bu sebeple sanal iletişimi tercih eden kuşaktır (İcil Tuncer, 2014:123; Zelma, 2004:671).

*Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışanların motivasyonları ve performanslarını etkileyen unsurlar onların çalışma hayatındaki başarılarını ve sürekliliklerini de etkilemektedir. Çalışanlara nasıl çalışma istedikleri ve çalışma hayatından beklentileri gibi şekilde soruların yönetilmesi gerekmektedir. Hızla ilerleyen teknoloji, birçok alana etki ettiği gibi işgücü organizasyonlarının da yapısını ve işlerin yapılış şekillerini değiştirmeye devam etmektedir. Değişen çalışma koşullarına çalışanların uyumu önemlidir.

X, Y ve Z kuşağı, bugün çalışma hayatında aktif rol oynamakta ve teknolojiyle şekillenen çalışma hayatının geleceği noktasında beklentileriyle etkili olmaktadır. Değişimler insan hayatının vazgeçilmezidir. Dijitalleşen dünyada bilgi ve iletişim teknolojileriyle desteklenen uzaktan çalışma modelinde çalışanların, tercih ettikleri çalışma saatleri, kullandıkları sanal ortamlar ve çalışma ortamları incelenmelidir. Ayrıca teknolojiye dayalı olan bu iş modelinde çalışanların teknoloji ile uyumu değerlendirilmelidir. Bu dört faktör uzaktan çalışmanın anahtarıdır. Tablo 3'ten hareketle X, Y ve Z kuşakları için istihdam biçimleri, iletişim yöntemleri, çalışma alanları ve teknoloji ile entegrasyonlarını şu şekilde değerlendirmek mümkündür.

X kuşağı, çalışma biçimi olarak tipik istihdam biçimini; tek bir işverene ve iş yerine bağlı olarak tam zamanlı çalışmayı tercih ederken, Y ve Z kuşağı atipik çalışma biçimini; kısmi zamanlı çalışmayı, işin evde ya da başka bir mekânda yürütülmesini istemektedir. X kuşağı haftanın 5 günü ve 8 saat çalışmayı, izin günlerinin ise cumartesi pazar olmasını istemektedirler. Y ve Z kuşağı istihdam biçimi noktasında hemfikir gibi gözükmemektedirler. Y ve Z kuşağı kendi çalışma takvimlerini (*çalışma saatleri, izin günlerini, çalışma günlerini*) belirlemek ve çalışma hayatlarını daha fazla esnetmek istemektedirler (Kılınç, 2021:104).

X kuşağı çalışma alanı olarak sabit herhangi bir yerde değil, ofis tabanlı tercih etmektedir. Y ve Z kuşağı ise ofis ortamını tercih etmemektedirler. Hiyerarşik sistem ve sabit dizilmiş çok bölmeli ofisler X kuşağının ofis tipolojisini yansıtmaktadır (Unvan ve Özturan, 2020:555). Bu kuşak kendi masalarının sunduğu mahremiyete hem de iş birliğine dayalı açık planlı bir ofis ortamı isterler. Açık planlı bir ofis ise gerektiğine mahremiyete sahip olmak için bölmelerle döşenmiş ofis planıdır (Mikomax, 2024). Şekil 1'de X kuşağının tercih ettiği bir çalışma alanı gösterilmektedir.

Şekil 1. X Kuşağı Ofis Mekânı Örneği



Kaynak: Unvan ve Özturan, 2020:555.

Özgürlüğüne düşkünlüğü ve iletişime yatkınlığıyla Y kuşağı, X kuşağının ofis tipolojisinden biraz ayrılarak bölmeli ofis ortamlarını tercih etti (Unvan ve Özturan, 2020:556). Şekil 2'de Y kuşağının ofis mekânı örneği gösterilmektedir.

Şekil 2. Y Kuşağı Ofis Mekânı Örneği



Kaynak: Unvan ve Özturan, 2020:556.

Z kuşağı çalışma mekânını çalışma mekânlarının yaşamsal mekânlarla bütünleşeceği konforlu ofis ortamlarını tercih etmektedirler (Yıldırım ve Güvenç, 2020).

Şekil 3. Z kuşağı Açık Planlı Ofis Mekânı Örneği



Kaynak: Unvan ve Özturan, 2020:557.

Şekil 3'te görüldüğü üzere, kuşaklar arasında ortaya çıkan farklılıklar çalışma alanlarını yeni düzenlemeyi ve alternatifleri sunmayı gerekli kıldı. Bu sebeple, kuşakların bu isteklerine cevap verebilen çalışma alanlarının tasarlanmak için tasarımcılar, mobilyacılar ve mimarlara çözüm üretmeye devam edecektir (Bekar ve Kutlu, 2022:426).

X, Y ve Z kuşaklarının teknoloji ile ilgili tercihleri ve tecrübeleri üç kuşak arasında önemli farklılıklar ortaya çıkarmaktadır. *X kuşağı*, gelişen teknoloji ile büyümüş, kişisel bilgisayar, tuşlu telefonlar ortaya çıktığı döneme tanık olmuşlardır. Fakat teknolojik ürünleri kullanan ilk kuşak olmalarına rağmen günümüzdeki kuşaklara ayak uydurmakta zorlanmaktadırlar (Dawis, 2016; Aslan Özlü, 2023).

Y kuşağı, 1990'larda teknolojideki önemli gelişmeler ve eğitim programlarındaki artış nedeniyle Y kuşağı, işgücünün en eğitilmiş ve teknolojik açıdan en sofistike kuşağıdır (Lemmens, 2010:7). Z kuşağı, teknoloji ile iç içe geçmiş ve yakından takip eden kuşaktır. Y ve Z kuşağına göre teknolojiyi sonradan öğrenmemişler. Bu kuşak, daha çok küçük yaşlardan kendilerine ait telefon, tablet, akıllı saat gibi birçok teknolojik ürüne sahiptirler (İlhan, 2019:24). Fakat belirtilmesi gereken önemli bir noktanın altını çizmeliyiz. Kuşaklar arasında geleneksel çalışma ve esnek çalışmaya bakış açıları farklılık gösterirken sadece doğum yıllarının bir kıstas olarak ele alınması ve genelleme yapmak doğru değildir. Doğum yılları dışında kuşakların bakış açıları üzerinde etkili olan

tecrübeler, işin özgünlüğü, kültür ve toplumsal yaşam, sosyoekonomik şartlar da kuşakların bakış açıları üzerinde etkili olmaktadır. Nesilden bağımsız olarak, istihdamla ilgili olarak bireyler için neyin önemli olduğunu genel olarak değerlendirecek olursak, öğrenme ve gelişme yeteneği, karar alma sürecine katılma yeteneği, iş-yaşam dengesi, yenilik ve bağımsızlık uygulama fırsatı, samimi ortam ve iyi çalışma ilişkileri, ekibin çeşitliliği ve kozmopolit yapısı, zorlayıcı ve çalışılan alanda bir iş, ücret miktarı gibi pek çok faktör sıralanabilir. Bu sebeple tek tek kuşaklara belirli özellikler atfetmenin ve bu temelde tüm kuşak hakkında sonuçlar içi genel bir yargıda bulunmak temelsiz olabilecektir (Zelma, 2024:667; Snýdrová vd., 2021:145).

Tüm bu bilgiler ışığında çalışma hayatında her kuşağın kendine ait değerleri ve normları, değişen ve esnekleşen işgücü piyasalarına yönelik tutumları vardır. Bu bakış açılarının belirlenmesi ve bu yönde adımlar atılması çalışanların kurumları ile aidiyet bağlarını daha da güçlendirecek olup çalışanlar arasındaki kuşak çatışmalarının da önüne geçecektir.

5. SONUÇ

Bu çalışmada X, Y ve Z kuşaklarının çalışma hayatının yükselen trendi olan uzaktan çalışmaya bakış açıları değerlendirilmiştir. Hızla gelişen teknolojinin, işgücü organizasyonlarının yapısında ve işlerin yapılış şekillerinde değişimler yarattığı dönemdeyiz. Teknolojinin hızla gelişmesi ile dijitalleşmeye bağlı olarak yapılan işler artmakta ve işletmeler için dijitalleşmenin getirdiği yeniliklere uyum sağlamak bir tercih değil, zorunluluk haline gelmektedir. Dijitalleşme ile esnekleşen işgücü piyasalarında esnek çalışma modelleri ortaya çıkmaktadır. Esnek çalışma modellerinden biri olan uzaktan çalışma, zamandan ve mekândan bağımsız olarak ofis dışında bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığı ile yapılan çalışmadır.

1970'lerden bu yana yaklaşık olarak 50 yılı aşkın bir sürede Fordist sistemden Post-fordist sisteme geçişte birlikte çalışma hayatından var olan uzaktan çalışmanın yükselişi, Covid-19 pandemisi olmuştur. Pandemi döneminde özellikle hizmet sektöründe pek çok çalışan uzaktan çalışma ile işlerini sürdürdü. Çalışanlar açısından iş-yaşam dengesi, işverenler açısından ise maliyetleri düşürmesi sebebiyle teknolojik altyapısı uygun olan şirketler Post-pandemik dönemde de uzaktan çalışmanın kalıcı olması yönünde adımlar attı.

Şirketler ve yöneticiler, çalışma hayatının değişimine uyum sağlamaya çalışırken, günümüzde çalışma hayatında yan yana çalışan X, Y ve Z kuşaklarının özelliklerini iyi bilmesi önemli hale gelmiştir. Bu durum şirketlerin sürdürülebilirliği, çalışanların ise motivasyon ve performansları için önemlidir. Bu nedenle Y ve Z kuşaklarının düşünce yapıları ve yaşam biçimleri hakkında bilgi sahibi olunması ile değişen çalışma hayatında bu kuşakların nasıl yönetileceği açısından önemlidir.

X, Y ve Z kuşağının çalışma hayatında beklentileri ve düşünce yapıları birbirinden farklı olduğundan çalışma hayatında kuşaklar arası çatışmalar yaşanabilmektedir. Çalışma hayatının yeni normali olarak ifade edilen uzaktan çalışma ise atipik bir çalışma şekli olduğundan kuşaklar arasındaki bu farklılıkları daha da derinleştirdi. Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla yapılan esnek çalışmanın bir türü olan uzaktan çalışma; geleneksel ofis ortamının dışında farklı bir mekânda yapılmaktadır. Bu sebeple tipik bir istihdam biçimleri, yüz yüze iletişimi, ofis ortamında çalışmayı tercih eden X kuşağına karşın; Y ve Z kuşağı atipik istihdam biçimi, geleneksel ofis ortamından farklı mekânları ve telekonferans araçları ile iletişim kurmayı tercih etmektedir.

Y kuşağı; X ve Z kuşağı arasındaki bağlantıları sağlayan kuşak olmaktadır. X kuşağı, çalışma hayatında yaşanan bu değişime karşı daha dirençli olurken, Y kuşağı değişimlere uyum sağlayabilen ve teknolojiye yatkınlıkları ile bilinen Z kuşağı ile daha fazla yakınlık göstermektedir. Başka bir ifade ile çalışma hayatında yaşanan bu dönüşümün etkileri Y kuşağında daha etkili olmuştur. X kuşağın tercih ettiği tipik istihdam şekline kıyasla Y kuşağı atipik istihdam biçimine daha ılımlı yaklaşmıştır. Z kuşağı ise zaten dijital çağda doğup büyüdüğü için teknoloji günlük hayatlarının vazgeçilmez bir parçası olduğundan dijitalleşen işlerde daha başarılı olabilmektedir. Z kuşağı için uzaktan çalışma kendi çalışma takvimlerini oluşturabilme, farklı bir mekânda çalışabilme gibi imkânları tanıdığından cazip gelmektedir. Bu minvalde, günümüzde teknoloji ile yeni çalışma şekillerinin ortaya çıkacağı, işlerin dijital platformlarda daha fazla yapılacağı ve geleceğin çalışma modeli olarak ifade edilen uzaktan çalışmanın yaygınlaşacağı ihtimali kaçınılmaz gözükmemektedir.

Teknolojiye olan hakimiyetleri ile geleneksel normları geride bırakıp çalışma hayatını şekillendirecek kuşaklar Y ve Z kuşakları olacaktır. Y ve Z kuşağından farklı düşünen X kuşağının da belli bir süre daha çalışma hayatında devam edeceği göz önünde bulundurularak, şirketlere ve yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Kuşaklar arasındaki çatışmaları en aza indirebilmek için sağlıklı iletişim kurmak önemlidir. Yöneticilerin çalışanları ile sağlıklı iletişim kurması, çalışanların kendi içlerinde de barışçıl bir ortamda

çalışmalarına rehberlik edecektir. Bu durum çalışanların performans ve motivasyonları işletmelerin ise sürekliliği için önemlidir.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar, dergiye imzalı “Telif Devir Formu” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazar tarafından dergiye “Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu” gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the author on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.

KAYNAKÇA

- ARAR, Tayfun ve YÜKSEL, İhsan (2015), “How to Manage Generation Z in Business Life”, **JGEMBR**, S.4(4), ss.195-202.
- ASLAN ÖZLÜ, Damla (2023), “X, Y ve Z Kuşaklarının Bilgi ve İletişim Teknolojileri Tutumları ile Bu Tutumların Çalışan Performansına Etkisi: Konya İlinde Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- AY, Ömer (2023), “Çalışma Hayatından Beklentiler Kuşaklarla Birlikte Değişiyor mu? Y ve Z Kuşakları Üzerine Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- BAYER, Nükhet, GÖLBAŞI, Zehra ve GÜLEŞEN, Gülşen (2021), “X, Y, Z Kuşağı Hemşirelerde Profesyonel Benlik Kavramı ve Etkileyen Faktörler”, **Ordu Üniversitesi Hemşirelik Çalışmaları Dergisi**, S.4(2), ss.208-218.
- BAYRAMOV, Suraç, GEYLAN, Aslı ve BENLİGİRAY, Serap (2021), “X, Y ve Z Kuşak Çalışanlarının Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumlarının Karşılaştırılması”, **Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.3(1), ss.122-139.
- BAYSAL BERKUP, Sezin (2014), “Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life”, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, S.5(19), ss.218-229.
- BECER, Tuğba (2021), “The Influence of Generations Y and Z on Career Future”, **International Journal of Management and Social Researches**, S.8, ss.15-91.
- BEJTKOVSKÝ, Jiří (2016), “The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic”, **Littera Scripta**, S.9(2), ss.25-45.
- BEKAR, İrem ve KUTLU, İzzettin (2022), “Covid-19 Sonrası Ofis Mobilyalarındaki Değişimin Sürdürülebilirlik Bağlamı”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.31(2), ss.423-436.
- BROADBRIDGE, Adelina, MAXWELL, Gill ve OGDEN, Susan (2007), “13 2 30: Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y”, **Career Development International**, S.12(6), ss.523-544.

- CASCIO, Wayne ve MONTEALEGRE, Ramiro (2016), “How Technology is Changing Work and Organizations”, **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, S.3, ss.349-375.
- CODRINGTON, Graeme (2014), “Keeping Generations & Work”, **TomorrowToday Global**, 9 Haziran 2014, <https://tomorrowtodayglobal.com/2014/06/09/keeping-generations-work/> (Erişim Tarihi: 09. 07.2014).
- CRAMPTON, Suzanne ve HODGE, John (2009), “Generation Y: Uncharted Territory”, **Journal of Business & Economics Research**, S.7(4), ss.1-6.
- CSOBANKA, Zsuzsa Emese (2016), “The Z Generation”, **Acta Technologica Dubnicae**, S.6(2), ss.63-76.
- ÇETİN AYDIN, Gülşen ve BAŞOL, Oğuz (2014), “X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, S.4(4), ss.1-15.
- ÇETİN, Canan ve KARALAR, Serol (2016), “X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.14(28), ss.157-197.
- DAWIS, Elissa (2016), “Work Value Priority of Millennial Students”, **Senior Honors Thesis**, S.466, ss.1-19.
- DEMİREL ALAY, Büşra ve YILDIZ BOZDOĞAN, Selver (2023), “İş Yaşamında Motivasyon ve Kuşaklar Farklılıkları”, **Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.42(2), ss.129-141.
- DURMAZ, Şerife ve OKUMUŞ, Bülent (2021), “İş Hayatında Kuşaklararası Farklılıklar ve Z Kuşağı”, **Pearson Journal of Social Sciences**, S.6(16), ss.47-68.
- EGRI, Carolyn ve RALSTON, David (2015), “Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States”, **Organization Science**, S.15(2), ss.210-220.
- ERDEM OKUMUŞ, Bihter (2016), “Kuşakların Farklı Özelliklerine Göre Şekillenen Ofis İç-Mekân Tasarımı Kriterlerinin İrdelenmesi Y ve Z Kuşağı Üzerine Araştırma ve Model Önerisi”, **Doktora Tezi**, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ERİN, Büşra (2019), “Türkiye’de İşveren Markasının Önemi ve İşveren Markasının ve X Kuşağı Açısından İncelenmesi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- FABER, Elizabeth (2025), “Growth and the Pursuit of Money, Meaning, and Well-Being: Insights from Deloitte’s 2025 Gen Z and Millennial Survey”, **Forbes**, <https://www.forbes.com/sites/deloitte/2025/05/14/growth-and-the-pursuit-of-money-meaning-and-well-being-insights-from-deloittes-2025-gen-z-and-millenn> (Erişim Tarihi: 14.05.2025).
- GHADI, Mohammed Yasin, ALGHAZO, Ali M., AL-NAKEEB, Ahmed, QURESHI, Tahir Masood, SHEHATA, Omya I. ve GHADI, Omar (2023), “Exploring the Differences in Work Value Among Generations in the UAE”, **International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology**, S.14(1), ss.1-15.
- GLOBACARE (2023), “What’s Important to Gen X in the Workplace”, **Globacare Corporate Web Page**, <https://www.globacare.co.uk/guides/gen-x-in-the-workplace> (Erişim Tarihi: 11.09.2023).
- GROEN, Breanda ve LUB, Xander (2015), “Generational Differences in the Perception of Work and Workplace”, **Journal for Facility Management**, S.11, ss.35-54.
- GRUBB, Valeria (2017), **Clash of the Generations: Managing the New Workplace Reality Defining the Generations**, John Wiley & Sons Publisher, New Jersey.
- GÜLEÇ BEKMAN, Özlem ve GÜNDÜZ, Şafak (2022), “Yöneticilerin Z Kuşağından Beklentileri ve Z Kuşağının İş Yaşamı Beklentileri”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, S.18(2), ss.649-682.
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat (2004), “Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.12, ss.231-243.
- GÜMÜŞ, Niyazi (2022), “Z Kuşağı Tüketicilerin Satın Alma Karar Tarzlarının İncelenmesi”, **Journal of Yasar University**, S.15(58), ss.381-396.

- HOWARD, Tonyaa Renee (2016), “*Developing Generation-Based Volunteer Management Practices*”, **Doktora Tezi**, Walden University, Minneapolis - Minnesota.
- HOWE, Neil ve STRAUSS, William (1991), **Generations: The History of American's Future, 1584 to 2069**, William Morrow & Co Publisher, New York.
- İCİL TUNCER, Aslı (2014), “*İnternet Reklamlarının X,Y ve Z Kuşakları Üzerindeki Etkisi*”, **Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi**, S.12, ss.120-137.
- İLHAN, Ümit Deniz (2019), “*Kuşaklar Arası Çalışma Değerleri Algısı ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma*”, **Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- JAEGER, Hans (1985), “*Generations in History: Reflections on a Controversial*”, **History and Theory**, S.24(3), ss.273-292.
- KILINÇ, Neslihan (2021), “*Atipik Çalışma ve Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*”, **Endurun Dergisi**, S.5(2), ss.103-116.
- KINESSOR (2024), “*Remote Work - 9 Factors for Effective Collaboration*”, **Kinessor Corporate Web Page**, <https://www.kinessor.com/en/remote-work-9-factors-for-effective-collaboration/> (Erişim Tarihi: 11.09.2023).
- KIZILDAĞ, Duygu (2019), “*Z Kuşağı Hangi Beklentilerle İş Yaşamına Giriyor? Seçme ve Yerleştirme Sürecine İlişkin Bir eğerlendirme*”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.12, ss.32-46.
- KOÇ, Mustafa Can ve DEMİREL, Mehmet (2020), “*The Relationship between Serious and Casual Leisure and Leisure Management and its Education: A Research on Generation Y*”, **African Educational Research Journal**, S.8(2), ss.210-220.
- KOÇER, Sevim ve AYSEL, Aysu (2019), “*Kuşakların Tüketim Davranışlarındaki Farklılıklar Üzerine Bir İnceleme*”, **Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi**, S.14, ss.77-105.
- KUPPERSCHMIDT, Br (1988), “*Understanding Generation X Employee*”, **JONA: The Journal of Nursing Administration**, S.28(12), ss.36-43.
- LEMMENS, Krissie (2010), **Generations, Their Perceptions on Human Resource Outcomes and How Work Values Influence These Perceptions**, Tilburg Üniversitesi Publisher, Hollanda.
- LEVICKAITĖ, Rasa (2010), “*Generations X, Y, Z: How Social Networks Form the Cof the World Without Borders (The Case of Lithuania)*”, **LIMES: Cultural Regionalistics**, S.3(2), ss.170-183.
- LISSITSA, Sabina, ZYCHLINSKI, Ester ve KAGAN, Maya (2022), “*The Silent Generation vs Baby Boomers: Socio-Demographic and Psychological Ppredictors of the “Gray” Digital Inequalities*”, **Computers in Human Behavior**, S.128, ss.1-9.
- LOOPER, Lance ve BOWIE, Desiree (2024), “*Gen Z Age Range, Traits and Nicknames*”, **How Stuff Works Corporate Web Page**, <https://people.howstuffworks.com/culture-traditions/generation-gaps/generation-z.htm> (Erişim Tarihi: 11.11.2024).
- LYONS, Sean ve KURON, Lisa (2013), “*Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.35, ss.139–157.
- MAGRELLI, Vittoria, ROVELLI, Paola, BENEDETTI, Carlotta, UBERBACHER, Ruth ve MASSIS, Alfredo (2020), “*Generations in Family Business: A Multifield Review and Future Research Agenda*”, **Family Business Review**, S.35(1), ss.15-44.
- MAHMOUD, Ali, FUXMAN, Leonara, MOHR, Iris, REISEL, William ve GRIGORIOU, Nicholas (2021), “*We Aren't Your Reincarnation! Workplace Motivation Across X, Y and Z Generations*”, **International Journal of Manpower**, S.42(1), ss.193-209.
- MANNHEIM, Karl (1952), “*The Problem of Generations*”, **Essays on the Sociology of Knowledge** (Ed. Kec Skemeti), Routledge & Kegan Paul Press, London, ss.276–322.

- MIKOMAX (2024), “What Workplace Factors Motivate Gen X, Y and Z to Work? Let’s Explain?”, **Miko Max Smart Office Corporate Web Page**, <https://mikomaxsmartoffice.com/en/what-workplace-factors-motivate-gen-x-y-and-z-to-work-lets-explain/> (Erişim Tarihi: 11.09.2023).
- MUTLU, Hüseyin (2023), “Farklı Kuşaklarda Çalışmanın Anlamlandırılması: Nitel Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- MÜCEVHER, Muhammed Hamdi ve ERDEM, Ramazan (2018), “X Kuşağı Akademisyenler ile Y Kuşağı Öğrencileri Birbirlerine Karşı Algıları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, S.9(22), ss.60-74.
- NILLES, Jack (1975), “Telecommunications and Organizational Decentralization”, **IEEE Transactions on Communications**, S.23(10), ss.1142-1147.
- NOWAKOWSKI, Lauren (2019), “Generational Differences in Remote Work”, **Honors Thesis**, Western Michigan University, Kalamazoo - Michigan.
- PARRY, Emma ve URWIN, Peter (2011), “Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence”, **International Journal of Management Reviews**, S.13, ss.79–96.
- PANDITA, Deepika (2022), “Innovation in Talent Management Practices: Creating an Innovative Employer Branding Strategy to Attract Generation Z”, **International Journal of Innovation Science**, S.14(3/4), ss.556-569.
- PATALANO, Carla (2008), “A Study of the Relationship Between Generational Group Identification and Organizational Commitment: Generation X vs. Generation Y”, **Doktora Tezi**, Nova Southeastern University, Florida.
- PERRY, Elizabeth (2023), “5 Generations in the Workplace: How to Manage Them All”, **Better Up Corporate Web Page**, <https://www.betterup.com/blog/generations-in-the-workplace> (Erişim Tarihi: 03.08.2023).
- PIETRUSZYŃSKA, Weronika (2023), “Comparative Analysis of the X/Y/Z Generations on the Labor Market in the European Union Countries”, **Catallaxy**, S.8(2), ss.81-101.
- RAIŠIENĖ, Agoda Giedre, RAPUANO, Violeta ve VARKULEVIČIŪTĖ, Kristina (2021), “Sensitive Men and Hardy Women: How Do Millennials, Xennials and Gen X Manage to Work From Home?”, **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, S.7(106), ss.1-17.
- ROBERT WALTERS (2023), “Gen X, Gen Y and Gen Z: Why You Need All Three in the Workplace”, **Robert Walters**, <https://www.robertwalters.be/insights/hiring-advice/blog/Gen-X-Gen-Y-and-Gen-Z-why-you-need-all-three-in-the-workplace.html> (Erişim Tarihi: 09.07.2023).
- SCHAWBEL, Dan (2012), “Millennials vs. Baby Boomers: Who Would You Rather Hire?”, **Business Time Corporate Web Page**, <http://business.time.com/millennials-vs-baby-boomers-whowould-you-rather-hire> (Erişim Tarihi: 29.03.2012).
- SINGH, Amarendra P. ve DANGMEI, Jianguanglung (2016), “Understanding the Generation Z: The Future Workforce”, **South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies**, S.3(3), ss.1-5.
- SINGH, Vibhav (2013), “Exploring the Concept of Work Across Generations”, **Journal of Intergenerational Relationships**, S.11(3), ss.272-285.
- SMITH, Travis ve NICHOLS, Tommy (2015), “Understanding the Millennial Generation”, **Journal of Business Diversity**, S.15(1), ss.39-47.
- SMOLA, Karen Wey ve SUTTON, Charlotte (2002), “Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium”, **Journal of Organizational Behavior**, S.23(4), ss.363-382.
- ŠNÝDROVÁ, Marketa, DEPOO, Lucie ve ŠNÝDROVÁ, Ivana (2021), “How University Graduation Shapes Attitudes Toward Employment in Different Generations Operating at Job Market?”, **Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science**, S.14(3), ss.143-153.
- SÖNER, Osman (2024), “Kuşaklar Arası Anlayış: X, Y ve Z'nin Kariyer Değişimleri Üzerine Bir İnceleme”, **Çekmece Sosyal Bilimler Dergisi**, S.12(25), ss.169-189.

- SPIRO, Cara (2006), “*Generation Y in the Workplace*”, **Defense AT&I**, S.35(6), ss.16-19.
- ŞAHİN, Elif (2025), “*Z Kuşağının Eğitime Katılma ve Uzaktan Çalışma Pratikleri: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*”, **Hitit Sosyal Bilimler Dergisi**, S.18(1), ss.213-232.
- TAŞ, Hacı Yunus ve KAÇAR, Semih (2018), “*X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği*”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, S.11(18), ss.644-675.
- TAŞ, Hacı Yunus, DEMİRDÖĞMEZ, Mehmet ve KÜÇÜKOĞLU, Mahmut (2017), “*Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri*”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, S.7(7), ss.1031-1048.
- TDK – TÜRK DİL KURUMU (2023), “*Kuşak*”, **Güncel Türkçe Sözcük**, TDK Yayını, Ankara, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 30.03.2024).
- TOPRAKÇI ALP, Gözde, TUNCER, Azim Doğuş, SULAIMAN, Shaharin Anwar ve GÜNGÖR, Afşin (2019), “*Çalışma Hayatında Y ve Z Kuşağının Motivasyonel Farklılıkları*”, **Uluslararası 2. Teknoloji ve Bilim Konferansı Bildiriler Kitabı**, 14-16 Kasım 2019 – Burdur, MAKÜ Yayını, Burdur, ss.803-810.
- TWENGE, Jean M. (2010), “*A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes*”, **Journal of business and Psychology**, S.25, ss.201-210.
- UĞUR, Gizem (2023), “*Kuşaklararası Farklılaşma: X – Y - Z Kuşaklarının İş - Aile Çatışması ve Liderlik Tutumlarının Karşılaştırmalı Analizi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- UNVAN, Melisa ve ÖZTURAN, Özgü (2020), “*Z Kuşağı Çalışma Alanları: Değişen Ofis Kavramının Tasarımında Mekân Kurgusuna Etkisi*”, **Mimarlık ve Yaşam Dergisi**, S.5(2), ss.551-560.
- USIQ (2024), “*Generation X, Y, Z: The Difference Between the Generations in the Workplace*”, **USIQ Corporate Web Page**, <https://www.usiq.org/generation-x-y-z-the-difference-between-the-generations-in-the-workplace/> (Erişim Tarihi: 25.03.2024).
- WIEDMER, Terry (2015), “*Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z*”, **Delta Kappa Gamma Bulletin**, S.82(1), ss.51-58.
- WILLIAMS, Kaylene C. ve PAGE, Robert (2011), “*Marketing to the Generations*”, **Journal of Behavior Studies in Business**, S.3(1), ss.1-17.
- YILDIRIMALP, Sinem ve GÜVENÇ, Dilay (2020), “*Z Kuşağının Geleceğe Yönelik Ofis ve Çalışma Ortamı Beklentilerine İlişkin BİR Çalışma*”, **Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.10(1), ss.57-76.
- ZELMA, Emil (2024), “*Generations and Remote Work-Companies Scope: Scientific Papers of Silesian University of Technology*”, **Organization Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej**, S.202, ss.665-691.

