

## İş Dünyasında Jenerasyonlar: X, Y ve Z Jenerasyonları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme\*

Dr. Berna TURAK KAPLAN<sup>1</sup>

Prof. Dr. İlker H. ÇARIKÇI<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Süleyman Demirel Üniversitesi, Şarkikaraağaç MYO, bernaturak@sdu.edu.tr

<sup>2</sup>Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörü, ilkercharikci@sdu.edu.tr

**Özet:** Jenerasyonlar iş dünyasında çalışanların dönemsel farklılıklarını ifade eden belirteçlerdir. İş dünyasında farklı zaman dilimlerinde yaşayan X, Y ve Z jenerasyonlarının nasıl birlikte çalışacakları sorunsalı son zamanlarda sıklıkla sorulan sorulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında iş dünyasından X jenerasyonu yavaş yavaş çekilmekte Z jenerasyonu ise iş dünyasına yavaş yavaş dâhil olmaktadır. Bu bağlamda farklı jenerasyonların iş dünyasındaki konumunu ve özelliklerini inceleyen bu çalışma öncelikle jenerasyon kavramını ele almakta, daha sonra dünyadaki gelişim seyrini tarihi bir bakış açısıyla incelemekte sonrasında ise jenerasyonlar her birini ayrı ayrı değerlendirmektedir. Çalışma iş dünyasında yaşanan jenerasyon sorunlarının çözümü için alternatif değerlendirme önerileriyle son bulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Jenerasyonlar, X Jenerasyonu, Y Jenerasyonu ve Z Jenerasyonu.

**Jel Kodları:** M12, M14, M39.

## Generations in The Business World: A Conceptual Review on X, Y and Z Generations

**Abstract:** Generations are markers that express the periodic differences of employees in the business world. In the business world, the question of how the X, Y, and Z generations living in different time periods will work together is often questioned as one of the most frequently asked questions. In fact, the X generation is gradually withdrawn from the business world, and the Z generation is gradually being incorporated into the business world. In this context, this study, examining the position and characteristics of different generations in the business world, first deals with the concept of generation, then examines the progress of the world with a historical perspective, and then evaluates each of the generations separately. The study ends with alternative evaluations and suggestions for the solution of generation problems in the business world.

**Keywords:** Generations, X Generation, Y Generation, Z Generation.

**JEL Codes:** M12, M14, M39.

### 1. Giriş

İnsanlığın varlığı yaklaşık olarak yarım milyon yıldır sürmektedir. Yerleşik düzenin kurulmasında zorunlu temel unsur olarak görülen tarım, yaklaşık on iki bin yaşındadır. Uygarlıklar, altı bin yıl civarından öteye gitmemektedir. Şimdiye kadar ki insan varlığının bütünsel süresini bir metaforla açıklayacak olursak, tarım gece 11.56'da ve uygarlıklar da 11.57'de meydana gelmiş olurlardı. Çağcıl toplumlar gelişmek için, sadece 11.59 ve 30 saniyede yola koyulmuş olurlardı. Bununla birlikte, belki de çağcıl toplumlara götüren, tüm zamanlar içerisindeki kadar bu insanlık

gününün, son otuz saniyesinde çok önemli değişimler meydana gelmiştir (Giddens, 2000: 550). Değişim, herhangi bir şeyi bir seviyeden başka bir seviyeye getirmeyi ifade etmektedir ki bundan kasıt bireylerin yerlerinin değiştirilmesinden, kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerin mevcut durumdan farklı bir konuma getirilmesine kadar her türlü farklılıkları içermektedir (Koçel, 2010: 668). Bu farklılıklar insanlık içinde girişimcilik perspektifi açısından da önemli bir noktada ele alınmakta ve gelişen değişen her şey yenilenmekte (Kaplan ve Çelik, 2017) ve dahası yeni anlayışlar etrafında şekillenmektedir (Akgemci vd., 2017).

\* Bu çalışma Dr. Berna TURAK KAPLAN'ın Prof. Dr. İlker H. ÇARIKÇI danışmanlığında hazırlanmış olduğu "Y Jenerasyonunun Kariyer Uyum Yeteneklerinin Geliştirilmesinde Üniversitelerin Rekreasyon Etkinliklerinin Rolü: Selçuk Üniversitesi Örneği" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

Sürekli gelişen/değişen günümüz dünyasında her şey karşı konulamaz bir şekilde ilerlemekte ve bu değişkenlik bireylerde kavramları algılamayı ve dolayısı ile davranışları farklılaştırmaktadır (Öge ve Kaplan, 2017: 28). Üç bin yıl önce başlayan insanlık tarihinden günümüze kadar olan süreç içerisinde, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış benzer sorumluluklarla yükümlü olmuş kişiler topluluğuna "jenerasyon" denilmekte ve her bir jenerasyon da kendi içerisinde farklılıklar ve değişiklikler içermektedir. Ancak eş zamanlı/art zamanlı aktarımların da varlığı yadsınmamaktadır. Her ne kadar jenerasyonlar arasında farklılıkların varlığı vurgulansa da bir jenerasyondan diğerine miras kalan aktarımlar da bulunmaktadır. Toplumların yapıtaşı olan aile içi eğitim açısından bu aktarımları Lahaye vd., (2011) dokuz kategoride ele almaktadır;

- Genetik Aktarım: Jenerasyonlar arasında fiziki veya zihinsel olarak miras alınan karakteristiklerin aktarımıdır (zekâ düzeyi, zihinsel hastalıklar).
- Etolojik Aktarım: Bağlanma biçimlerinin bir jenerasyondan diğerine aktarımıdır. (ailenin güvenli bağlanım sağlaması, aksi takdirde birey ileride güvensiz bağlanma yaşayacaktır).
- Jenealojik Aktarım: Nesep normları açısından, jenerasyonlar arası aktarımıdır (kadın-erkek, anne-baba ayrımı gibi).
- Eyleyenin Sosyo-Kültürel Aktarımı: Bireylerin kültürel ve sembolik bir sermayeyi miras alışı şeklini ifade etmektedir. (bireyin ailesinden gördüğü habitusları gelecekte gerçekleştirme eylemi)
- Aktörün Sosyo-Kültürel Aktarımı: Kopuştan oluşan bir aktarım sürecinde bulunmak amacıyla bireyin geçmişi hakkında gerçekleştirdiği dönüşüm ve yeniden benimseme çalışmasıdır.
- Sosyo-klinik Aktarım: Hem aktarım zorunluluklarına hem de mutasyona uğrayan bir toplumun gerekliliklerine boyun eğen birey tarafından girilen psikik yeniden düzenlemeleri vurgulamaktadır.
- Sosyal Öğrenme Yoluyla Aktarım: Bireyin çocukken eğitilme mekanizmasını kendi ebeveynlik döneminde taklit yoluyla uygulamaya geçirmesi.
- Kötü Davranma Aktarımı: Kötü davranışa maruz kalanların bir sonraki jenerasyona aynı davranışları uygulaması aktarımı.

- Psikik Aktarım: Aile tarihine bağlı olayların içselleştirilmesi esnasında işleyen süreçlerin üzerinde durmaktadır.

Yukarıda belirtilen aktarımlar meydana gelse de jenerasyonlar arasında bir takım kopuklukların varlığından bahsetmemek imkânsızdır. İşlevselci sosyologlara göre, toplum, birbirleriyle ilintili ve homojenize olmuş bir sistem olarak işlemektedir. Ancak, kurumsal öğelerin dengeyi bozması anomi ve isyanları beraberinde getirmektedir. İşlevselci modele göre, jenerasyon çatışması, yaş grupları ve toplum arasındaki zayıf bütünleşmenin sonucudur. Fonksiyonalizme göre jenerasyonların birbirini anlamama nedeni, kişilik gelişmesinin aşamalarında yaşadıkları olayların, durumların farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Doğan vd., 2009: 182). Bu nedenle bir takım devrimci olayların, bireylerin paylaşımlarının, doğum tarihlerinin ve onları birlikte tutan kritik gelişimsel olayların, farklı jenerasyonların oluşumunda rol oynadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu etkenler, jenerasyon üyelerinin tutum ve davranışlarını etkilemekte ve bu grupların müşterek olaylara verdikleri tepkileri şekillendirmektedir (Akdemir vd., 2013: 13; Çelik vd., 2017: 182-183). Bu bağlamda, jenerasyon kavramı aynı geçmiş ve nispeten benzer deneyimleri paylaşan bireylerden oluşmuş grup şeklinde tanımlanabilmektedir (Brillet, 2011: 1). Jenerasyon, bir diğer ifade ile, ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasındaki ortalama zaman aralığıdır (Keleş, 2011: 130).

Yıllar boyunca savaşlar, keşifler, siyaset, inanç ve popüler kültür gibi farklı bir dizi olaylar jenerasyonları tanımlamaya ve sınıflandırmaya yardımcı olmuştur (Meier ve Crocker, 2010: 68). Ancak jenerasyonların oluşumunun temelinde ünlü fütürist, Alvin Toffler'in üç dalga başlığı altındaki teorisi bulunmaktadır. Toffler'a göre bugüne dek insanlık üç büyük değişim dalgası geçirmiştir. Bunlardan her biri daha önceki kültürleri ve uygarlıkları yok edip, yerlerine daha öncekilerinin akıllarına gelmeyecek yeni yaşam türleri koymuşlardır. Birinci dalga 10 bin yıl önceki tarım toplumu ve çok uzun bir dönemi kapsamaktayken, ikinci dalga 300 yıl önceki sanayi toplumunu, üçüncü dalga ise dijital çağla başlayan, bilgi toplumunu temsil etmektedir. Birinci dalgadaki hız çok önemli boyutta görülmemekte, ikinci dalga önemli bulunmakta, ancak üçüncü dalga çok hızlı hatta hız ötesi olarak tanımlanmaktadır. Bu üç dalga ana kırılmaları oluşturmaktadır. Ancak üçüncü dalga hızın ötesinde olduğundan kendi içindeki kırılmalar da çok hızlı gerçekleşmektedir (Toofler, 1981: 28). İşte bu kırılmalar da jenerasyonları oluşturmaktadır.

Toffler'in ardından, kuşak gruplamaları kuramı ya da kuşaklar kuramı ilk olarak Alman Sosyoloğu Karl Mannheim tarafından 1928 yılında yazdığı bir kitapta ileri sürülmüş, ancak günümüz kuşaklarını içine alan sınıflandırma ve tartışmalar ilk olarak Inglehart tarafından ortaya çıkarılmıştır (Arslan ve Staub, 2015: 5). Yine de literatürde, jenerasyon kelimesini kavramsallaştıran ve jenerasyonların arketiplerini belirleyen öncüler William Strauss ve Neil Howe olarak kabul görmüştür. Strauss ve Howe jenerasyonlara ilişkin kapsamlı çalışmalar yaparak, literatüre güvenilir veriler kazandırmışlardır.

Jenerasyon kavramının tanımında da değindiğimiz üzere jenerasyonlar aynı dönemlerde yaşamış kişilerden oluşmaktadır. Jenerasyonların çeşitli şekillerde sınıflandırılması kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Sözelimi, İsrail'de savaşlar jenerasyonların tasnifinde önemli rol oynarken, ABD'de ise doğum oranları ile sosyal etkisi büyük olan olaylar jenerasyonların sınıflandırılmasında belirleyici olmaktadır (Özer vd., 2013: 125).

## 2. Genel Anlamda Jenerasyon: Dünyadaki Gelişim Seyri

20. Yüzyıldan Birinci Dünya Savaşı'na kadar geçen zaman dahilinde dünyaya gelen jenerasyon "*Büyük Değişim Jenerasyonu*" olarak adlandırılmaktadır. Bu jenerasyon Sanayi Devrimiyle beraber oluşan toplumsal, ekonomik ve siyasi değişikliklere, ikinci bin yılın tamamlanacağı bir yüzyıla girmenin isteği ve heyecanı ile bakan bir jenerasyondur. Aslında bu jenerasyona ait işçi, köylü, asker, siyasetçi, sanatçı ve burjuvazi sınıfından tüm sınıflar 20. yüzyılın büyük değişimlere sahne olacağını önceden bilmekteydi. Bu bağlamda savaşa kadar ilk 14 yıl içerisinde doğan bu jenerasyon değişimi iliklerine kadar hissetmiştir (Senbir, 2004: 20-21).

*Birinci Savaş Jenerasyonu*, Birinci Dünya Savaşı'nın tüm ülkeler için hayal kırıklığı olduğu bu yıllar dâhilinde dünyaya gelmiştir ve ilk Dünya Savaşı'nın güvensiz ortamında, güvensizlik içinde hayatlarını sürdürmüşlerdir. Bu güvensizlik ise onların hayatlarının tüm alanlarındaki davranışlarına yansımıştır. Büyük umutlarla girilen yüzyıl çok büyük bir hüsrana getirmiştir. *Ümit Jenerasyonu* olarak adlandırılan, Birinci Dünya Savaşı'nın yıkımından sonra doğan jenerasyonun yaşama dair büyük umutları vardı. Doğdukları dünya artık batının yönetimi altındakiler ve batıdan bağımsız olanlar şeklinde tasnif ediliyordu. *Sessiz Jenerasyon/Buhran Jenerasyonu* olarak adlandırılan jenerasyon ise, tüm dünyada derin sarsıntılar yaratan işsizlik sorunsalı akabinde (Büyük Buhran) dünyanın savaşın eşliğinde bulunduğu dönemde dünyaya gelmeleri sebebiyle bu isimle anılmaktadırlar

(Senbir, 2004: 22). Bu jenerasyon üyeleri tartışma, çıkarım ve süreç odaklı olmalarının yanı sıra kararsız, otoriteye karşı sadık, direktif bekleyen, denge ve düzeni tercih eden, liderlerine saygı gösteren, tradisyonel, teknolojiye çok yavaş uyum gösteren ve kıdemi yaşla ilişkilendiren bireylerdir (Latif ve Serbest, 2014: 138). *İkinci Savaş Jenerasyonu* içinse hayatta kalmaktan ziyade önemli bir olgu yok idi. İkinci Dünya Savaşı'nın etkisiyle büyük bir yokluk dönemi geçiren bu jenerasyon garantici bireyler olarak yaşamlarını devam ettirdiler (Özkan ve Temizer, 2009: 324). Çağımızın büyükleri olarak bu jenerasyon üyeleri tartışma, çıkarım ve süreç odaklı olmakla birlikte kararsızlık sorunsalı yaşayan bireylerdir. Bu jenerasyonun üyeleri otoriteye karşı sadıktılar, yönlendirme ve direktif beklerler. Bu bağlamda liderlerine yüksek saygı gösterirler ve gelenekçidirler (Özkan ve Temizer, 2009: 324).

## 3. X, Y ve Z Jenerasyonları

### 3.1. X Jenerasyonu

Kavram olarak X jenerasyonu, Kanadalı yazar Douglas Coupland'ın 1991 yılında "Generation X: Tales for an Accelerated Culture" isimli kitabının yayınlanmasının ardından literatürde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Demirkaya, 2015: 189). X jenerasyonu, değişen/dönüşen dünyanın dinamiklerinin acımasızca yüzlerine çarptığı, oldukça kanaatkâr, toplumcu, itaatkâr ve idealist bir jenerasyondur (Keleş, 2013: 34). X jenerasyonu literatürde, Post Boomers, tembel jenerasyon, kayıtsız jenerasyon, gölge, görünmez ya da kayıp jenerasyon olarak da adlandırılmaktadır (Berk, 2009: 9). Savaş sonrası kapitalist sistemin canlandırılabilmesi için, Keynesyen politikalar uygulanarak sosyal devlet inşa edilmiş ve böylece refah ortamı yaratılmaya çalışılmıştır. Her kesime ulaşan bu refah artışı, maliyetinin devletlerinin gücünün çok üstüne çıkması ve 70'li yıllarda yaşanan petrol krizinin dev işletmeleri ekonomik dar boğaza sokmasıyla birlikte sona ermiş ve yerini liberal politikalara bırakmıştır. Böyle bir ortama gözlerini açan X jenerasyonu, bir önceki jenerasyonun refah içinde bir hayat sürmesinin bedelini ödemek ve çalkantılı bir Dünyanın belirsizlikleriyle mücadele etmek zorunda kalmıştır (Altıntuğ, 2012: 205-206). Jenerasyon aynı zamanda yüksek suç oranları, boşanma, evlilik dışı doğan çocuklar ve buna paralel olarak da ebeveyn figürü eksikliği gibi sosyal istikrarsızlıkların bulunduğu çağa şahit olmuş, bu gerçekler de neslin hayatlarının her alanında istikrar aramaya yönlendirmiş ve hatta istikrarlı bir ortam yaratmayı ve sürdürmeyi kendilerine misyon

edinmelerini sağlamıştır (Foley ve Lefevre, 2000: 2-3).

X jenerasyonu genellikle homojen bir grup olarak adlandırılmış olsa da aslında farklı geçmişleri, bakış ve inançları olan farklı alt grup bireyleri bünyesinde barındırır. Jenerasyon üyelerinin kişilik özellikleri genel itibarıyla hırssız, nedensiz yere şikâyet eden, sinik ancak bunun yanında pozitif kişilikler olarak tanımlanmaktadır (Paulin ve Riordon, 1998: 11). İş yaşamında sadık, kanaat duyguları yüksek ve aynı işte uzun yıllar çalışabilir olmaları ortak özellikleridir ancak teknolojik devrime denk gelmeleri sebebiyle zorunlu olarak teknoloji kullanmaya başlamaları iş stabilizasyonlarını etkilemektedir. Toplumsal sorunlara karşı duyarlı, iş motivasyonları yüksek ve otoriteye saygılıdır. Bilhassa X jenerasyonu kadınlarının iş gücüne katılımda artış göstermeleri, kendilerine güvenlerini göstermekte (Keleş, 2011: 131) ve özellikle iş güvenliğine önem vermeleri ve bu önemi kalıcı kılmaya yönelik çalışmalar içinde oldukları değerlendirilmektedir (Türkoğlu vd, 2017: 65).

Yükselmek için daha büyük sorumluluklar alma isteği içinde olan X jenerasyonu için bireysel başarı, takım çalışması başarısına göre daha değerli bir başarıdır. Çünkü takım üyesi olmak onların kendilerini sıradan bir birey olarak hissetmelerine sebep olmakta, bu nedenle mümkün olduğu ölçüde liderlik rolünü üstlenmeyi istemekte bu şekilde başkalarının kontrolünden kurtulmuş olmaktadır. Tutumlarının belirlenmesinde öncelikleri aileleri olsa da işi de vazgeçilmez görmeleri sebebiyle aile ve iş hayatı arasında dengeye önem vermektedirler (Williams vd., 2011: 7-8).

X jenerasyonu ekonominin düşüşe geçtiği ve bambaşka değerler sisteminin kurulduğu bir dünyada yetişen bu jenerasyon, istediklerine ulaşmak için savaşmayı öğrenmiş ve sert mücadelelere hazır hale gelmiştir. Dijital devrimin hazırlıklarının yapıldığı dönemde doğmuş olmaları bu jenerasyonu hem şanslı hem de şanssız kılmaktadır. X'leri, kendilerinden önce gelenlerden farklı kılan en önemli etken, sosyal hayatta yaşanan köklü değişimlerdir. Bu jenerasyon "cinsiyet eşitliği" ile tanışan ilk nesil olma özelliğini taşımakta, jenerasyonun kız çocukları, annelerinin zor kazandığı kariyerlere sahip olabilmek için eğitim gördüler, erkek çocukları ise babalarından farklı olarak aile hayatında ve çocuk bakımında daha büyük rol oynadılar. X jenerasyonu bireyleri, hiyerarşiye ve otoriteye sıkı sıkı bağlı, saygılı ve değişimden pek de haz etmeme özelliği taşımaktadır (Türk, 2013: 89).

Keleş'e göre X jenerasyonu, kariyerini zorluklarla kazanan, ebeveynlerinden ayrılmakta güçlük çeken,

iş yaşamında sadık, kanaat duyguları gelişmiş, aynı işte uzun yıllar çalışabilme özelliğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Teknolojik devrime denk gelmelerinden ötürü her ne kadar zorlansalar da teknolojiyi kullanmaya başlamışlardır. Sosyal sorunlara ilgili, işe karşı motivasyonu olan, otoriteye saygı duyan bu jenerasyonun döneminde kadınların iş hayatına katılması ve az sayıda çocuk sahibi olma bilincinin yerleşmesi söz konusudur (Keleş, 2013: 34).

### 3.2. Y Jenerasyonu

X jenerasyonunu takiben doğan Y demografik topluluğu doğdukları andan itibaren hızla değişen teknolojiyi hayatlarına entegre etmekle uğraşan dijital bir jenerasyon olma özelliğini taşımakla beraber değer, davranış ve tutumları internetin ekonomiye ve teknolojiye olan aksının da etkisiyle önceki jenerasyonlara göre büyük farklılıklar göstermektedir (Türk, 2013: 89). Y jenerasyonu literatürde "milenyum jenerasyonu" veya "boom ekosu" olarak da adlandırılmaktadır. Ebeveynleri tarafından Y jenerasyonuna bütün fikirlerin eşit derecede önemli olduğu öğretilmiş ve ebeveynler Y jenerasyonu çocuklarına özellikle gezi, spor, sanat ve müzik gibi birçok şeyi öğrenme ve birçok konuda deneyim sahibi olma şansını tanımışlardır. Bunun sonucu olarak da Y jenerasyonu eleştirel bir bakış açısına sahip olmuş ve eleştiri yapabilme adına sahip olmaları gereken bilgiye bilhassa kullandıkları akıllı telefonları ve sosyal medya sayesinde erişim hale gelmişlerdir. Kişilikleri tarif edilirken kullanılan en önemli kavramlar "Ağ Bağımlı" ve "Özgünlük Düşkünü" olmalarıdır (Berk, 2009: 7). Genel itibarıyla eğlenmekten hoşlanan, motive edilmekten haz duyan, çoklu görevlere adapte olabilen, yeni bilgiye her daim açık, hızlı düşünebilen, değişim sağlamak adına sürekli yeni yaklaşımlar arayan, yüksek standartlara sahip ve takım çalışmasına yatkın olan, hak duygusunu sıkı sıkıya bağlı olan ve diğer insanlardan da bu konuda dikkat ve özen isteyen bireylerdir (Lower, 2008: 80-81). Atan vd.'ye göre, Y jenerasyonu, yönetici olma hırsları yüksek, oldukça yetenekli ancak sadakatsiz, kendine güvenen, özgürlüğüne düşkün, seçici, hız ve teknoloji tutkunu, yüksek adaptasyon özelliğine sahip, inisiyatif kullanabilen, bireyci, zaman zaman narsist ve girişimci ruha sahip bireylerden oluşmaktadır (Atan vd., 2012: 613-617).

Özeltürkay ve Bozyiğit için Y jenerasyonu, kendine güvenen, insanlarla iyi ilişkiler kurabilen, risk alabilen, özgürlüğüne düşkün, teknolojiye hakim olan ve teknolojik bir dünyada sosyalleşen, internet üzerinden alışveriş yapan, farklı kaynak ve araçlardan eş zamanlı gelen bilgileri kolaylıkla

kavrayabilen ve sosyal iletişim ağıyla (Twitter, Facebook, YouTube, Google+, MSN, Instagram) işyeri sınırları içinde bile sürekli olarak çevrimiçi olabilen kişilerden meydana gelmiştir. Y jenerasyonunun bilgisayarlarla, internetle, mobil telefonlarla dolu bir dünyada büyümüş olması, işletmelerin pazarlama faaliyetlerine de yön vererek onları sosyal medya, mobil telefonlar ve internet tabanlı medyayı kullanmaya yönlendirmiştir (Özeltürkay ve Bozyiğit, 2015: 278-279).

Reilly de bu jenerasyonu benzer şekilde tanımlamıştır; "Y jenerasyonu hak duygusu gelişmiş, güvenilir ve daha çok çalışmak yerine akıllıca çalışmayı tercih eden bireylerdir. Akıllıca çalışma tanımlamalarının merkezinde teknoloji bulunmaktadır. Teknoloji kullanımı ile birlikte hayatlarının her aşamasında her işi daha verimli ve daha kısa sürede tamamlayabilmektedirler (Reilly, 2012: 4-8). Günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı yapmasını görmek onlar için son derece önemlidir. Eş zamanlı olarak bir kaç işi birden yapabilen Y jenerasyonu çalışanları iyi yönetildikleri takdirde zengin bir yetenek kaynağı olmaktadır. Y jenerasyonu ilişkilere büyük önem vermektedir. Bu ilişkileri geliştirmek ve sosyalleşmek için zaman ayırmak istemektedirler (Keleş, 2011: 131). Politikacıların, sanatçıların veya sporcuların skandalları nedeniyle jenerasyonun otoriteye bakış açısı önceki jenerasyonlardan farklıdır, diğer jenerasyonların aksine otoriteye karşı saygı duymazlar (Eckert ve Deal, 2012: 23).

Teknoloji odaklı bireyler olmaları sebebiyle yaptıkları veya satın aldıkları her şeyin içinde teknoloji bulunmaktadır. Teknolojiyi hayatlarını kolaylaştıran, kompleks görevleri yerine getirirken başyardımcıları olan ve hızlı karar vermelerini sağlayan bir unsur olarak tanımlamaktadırlar. Bilgiye ulaşım ve eğlenme adına interaktif medyayı televizyona tercih ederler. Odaklanma sürelerinin kısa olması sebebiyle olacak ki zorunlu bir neden olmadıkça birçoğu kitap okumaktan hoşlanmaz, bunu yerine daha görsel olan görüntü, video, fotoğraf ve grafiklerle öğrenme faaliyetini gerçekleştirirler. Öğrenmeye ilişkin diğer bakış açıları ise deneme yanılma yöntemidir. Bir şeyleri okuduğu veya duyduğu gibi öğrenmeyi ve uygulamayı değil de yaşayarak ve yaparak öğrenmeyi tercih ederler. Y jenerasyonu için öğrenme ancak duysal, deneyimsel ve uygulamalı olarak gerçekleşmektedir. Toplumsal ilişkilerinde ise sosyal medya baskın rol oynamaktadır. Yeni insanlarla tanışmaya, onlarla bilgi paylaşmaya, duygularını açıkça ifade etmeye her zaman açıktırlar ancak geçmiş jenerasyonlardan farkları bunu sosyal medya ortamları olan Facebook, Myspace veya kişisel bloglarında yapıyor olmalarıdır. Sosyal medya

üzerinden her kültürden insanlarla iletişim kurabilmekte ve paylaşımlarda bulunabilmektedirler bu da onları çok kültürlü kılmaktadır (Berk, 2009: 8-13). Mihalis'in Y kuşağının Facebook kullanımlarına ilişkin araştırmasına göre; Y kuşağının % 28,2'sinin günde üç saat Facebook hesaplarını açık tuttuğu tespit edilmiştir. Dört yıldan uzun süredir Facebook hesabı olanların oranı ise % 58,7'dir. Türkiye'de Facebook'un bilhassa son beş yılda büyüme göstermesi ve Türkiye'nin dönem içinde dünyanın en çok Facebook kullanan ülkeler konumuna kadar çıkmasında bu jenerasyonun katkısı oldukça yüksektir (Kuyucu, 2014: 79).

Y jenerasyonu her ne kadar çift gelirli geleneksel ailelerin bulunduğu, kültürel farklılığa ve etnisiteye saygı duyulan ve en önemli bilgi aracı olan bilgisayarların okullarda ve evlerde bulunduğu mükemmel dönemlerin nesli olsalar da aynı zamanda dünyayı sarsan AIDS ve kanser gibi hastalıkların yaygın bulunduğu, uyuşturucu ve çete savaşlarının sarsıntılarının yaşandığı, ekonomik belirsizliğin bulunduğu dünyanın da neslidirler. Karakterlerindeki baskın özellikler, kısmen bencil, özerklik bağımlısı, özgüven sahibi, iddialı, duygusal, entelektüel, sorgulayıcı, rekabetçi, çeşitli durumlara uyum sağlayabilmeleri, korkularının ve sınırlarının olmaması ve her şeyin kendileri için var olduğuna inanıyor olmalarıdır (Williams, 2011: 9).

Çaycı ve Karagülle'ye göre, Y jenerasyonunu X jenerasyonundan ayıran en önemli özellik, teknoloji ve tüketimle gönüllü bir ilişki içerisinde olmalarıdır. İnternet kullanımında uzmanlaşmış olmalarıyla çoklu kimlik kazanmışlar, internet ile hayatlarına empoze edilen hız olgusuyla birlikte sabırsız, zaman zaman ciddiyetsiz, bürokrasiden haz etmeyen, yaptıkları karşısında hiçbir bedel ödemek istemeyen bireyler halini almışlardır. Çaycı ve Karagülle'nin yapmış oldukları 106 Y jenerasyonu üyesini kapsayan araştırmanın sonuçlarına göre bu bireyler, teknoloji ile forma girmekte, bilhassa da internet kullanımında gelişmeleri ile çoklu kimlikler kazanmaktadır.

Ekşili ve Antalyalı Y jenerasyonunun genel özelliklerini, sosyal yaşam, teknolojiyle uyum, iş yaşamı, kimlik karmaşası, hız tutkunu, rehberlik bekleyen, bireysel, yenilikçi, paraya önem veren, özgürlükçü, meraklı, aşırı özgüvenli, aileye önem veren, teknoloji üreten, iç girişimci, sosyal sermayesi düşük, internet tutkunu, takım oyuncusu, hedonist, geribildirim bekleyen, güvensiz, karamsar ve şiddet eğilimli olarak özetlemiştir (Ekşili ve Antalyalı, 2016: 118).

Sürekli değişen ve gelişen Dünyada bireylerin sahip olduğu değerler, değişime kapalı ise çelişki yaşanma

ihtimali doğmaktadır. Evindeki bilgisayarı ile istediği her anda diğer insanlarla iletişime geçen ve her değişikliği anında öğrenen bir genç ile bilgisayarı sadece işi gereği kullanan ebeveynleri arasında mutlaka ki farklılıklar oluşacaktır. Benzer şekilde Dünyayı teknolojiyle seyreden bir gence karşı otorite kurmaya çalışan bir baba çok da başarılı olamayacaktır. Bu sebeple değerlerin, değişen/dönüşen Dünyaya ayak uydurması ve değerlerin değişmesinde içinde bulunulan ortamın, değişimin, iletişim ve teknolojilerin etkisi önemli hale gelmektedir (Özgür, 2013: 46).

### 3.3. Z Jenerasyonu

Z jenerasyonu, Francis Fukuyama'nın "Tarihin Sonu ve Son İnsan" adlı eserinin teması olan jenerasyondur. Fukuyama'ya göre Z jenerasyonu artık tarihin son jenerasyonudur (Fukuyama, 2011: 12). Bugünden gelecek tahminlerini yapmanın zor ama gerekli olduğu Z jenerasyonu merak uyandıran bir jenerasyon olarak büyümeye devam etmektedirler (Senbir, 2004: 26). Z jenerasyonu tam da teknolojinin içine doğan ve bu teknolojiye çok kısa sürede adaptasyon sağlayabilen bir jenerasyondur. Z jenerasyonu, dijital devrim başta olmak üzere, Irak/Afganistan Savaşı, Asya' da meydana gelen tsunami felaketi, Wikileaks olayı, Arap Baharı başta olmak üzere, Gezi Parkı gibi sosyal medya üzerinden örgütlenebilen sosyal hareketlere şahit olmuşlardır (Çaycı ve Karagülle, 2014: 192). Yaşam tarzları ve tutumları dikkate alındığında şaşırtıcı görünse de muhafazakâr oldukları, risk almayı sevindikleri, şiddete yatkın olmadıkları, geleneksel inanç ve değerlere önem verdikleri, kendine güvenen ve iyimser bireyler oldukları söylenebilmektedir (Williams vd., 9-10).

Z jenerasyonu teknolojiye doyum, küresel ilişkiler ve eğitim açısından dünyanın bugüne dek gördüğü en donanımlı jenerasyondur. Bu jenerasyonunu diğer jenerasyonlardan ayıran en önemli özellik, değişimin çok hızlı ve derin kırılmalarla yaşandığı döneme tanıklık etmeleri ve daha doğmalarından çok önce kişilikleri ile ilgili tahminlerde bulunulabilen bir jenerasyon olmalarıdır. Dünyanın herhangi bir yerindeki kişilerle kolayca iletişim kurabilen bu jenerasyon, teknoloji bağımlı, aceleci, yaratıcılığı gelişmiş, çoklu karar alma yetisine sahip, her şeyin hızlıca olmasını isteyen ve anlık tüketimde bulunmaktadır (Altıntuğ, 2012: 206). Kültürel ve sosyal değerlerine göre Z jenerasyonu tanımlanırken fiziksel olarak yalnız, sanal olarak ise aşırı sosyal bireylerdir. Z jenerasyonunun en kötü yönü mahrem duygularının az gelişmiş olmasıdır ki bu da jenerasyonun ebeveynlerinin dikkat etmesi gereken en önemli husustur (Özdemir, 2017: 46).

Türk, Z jenerasyonunu tanımlarken şu ifadeleri kullanmaktadır: "Sosyal medyanın, android telefonların, sosyal paylaşımların ve bulut bilişimin içine doğmuş bu jenerasyon, teknolojiyle son derece iç içe yaşamaktadır. Bu jenerasyonun coğrafi sınırlarının olmayacağı, batılı yaşlılarıyla daha entegre hale gelecekleri ve kompleksli bireyler olmayacakları tahmin edilmektedir. Önceki jenerasyonlara göre daha yüksek gelire sahip olacakları, erkeklerden daha fazla kazanacak kadınların ortaya çıkacağı, kadın ve erkeğin sosyal rollerinin değişiklik göstereceği, bireyselliklerinin baskın olacağı ve bağımsızlık düşkünlükleri sebebiyle yalnız yaşamların artacağı bu jenerasyona ilişkin kehanetler içerisinde yer almaktadır. Ayrıca yaratıcılık ve yenilikten oldukça haz duyan bu jenerasyonun marka sadakatlerinin düşük seviyede olacağı da bugünden öngörülmektedir" (Türk, 2013: 92).

Altıntuğ'a göre, henüz çocukluğunu yaşayan bu jenerasyon, sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik dönüşümler sonucunda, tüketim kararları ve tutumları üzerinde yaşlarının çok ötesinde etkiler yaratmaktadır. Z jenerasyonunun diğerlerinden farkı, ciddi sosyo-teknolojik kırılmaların yaşandığı döneme doğmuş olmalarıdır. Dünyanın her yerinde yaşayan insanlarla her an iletişim kurabilmeleri, teknolojiye bağımlı, aceleci, internete oldukça hâkim, çok yönlü, her şeyin hızla gerçekleşmesini talep eden ve elde ettiklerini de aynı hızla tüketen bireylerdir. Bu özellikleri ile kendilerinden önceki jenerasyonların yaratmış olduğu pazarlama ve tüketim olgularını önemli ölçüde değiştirecekleri ve geleceğin tüketici profilini oluşturdukları öngörülmektedir (Altıntuğ, 2012: 206).

### 4. Sonuç ve Öneriler

Jenerasyonlara bakıldığında geleneksel sistemin içinde yöneticilerin çoğunluğunun X jenerasyonu, çalışan kesimin de Y jenerasyonun ve yeni yeni Z jenerasyonunu oluşturacağı iş ortamında bir taraftan kararlarını kendisi alan ama diğer taraftan düzenli ve dengeli bir yaşamla hiyerarşiyi savunan X kuşağı ile otoriteyi reddeden, çalışma ortamı ve saatlerinde tam esneklik isteyen Y kuşağının aynı iş ortamında bulunmaları çatışmaya neden olmaktadır. Otoriteyi benimseyemeyen Y kuşağı iş ortamlarının temelde birbirine benzemesi nedeniyle beğenmediği işi değiştirmek yerine kendi işine sahip olmayı hayal etmeye başlamıştır. Onları takip eden Z kuşağı sosyal ağların gücünü keşfetmiş ve teknolojiyi hayatlarının merkezine oturtmuş yalnız bir kuşaktır. Z kuşağı, zamanında X kuşağının kitaplardan okudukları masalları bilgisayar ortamında üç boyut kazanmış haliyle gören bir

kuşaktır. Yeni girişimciliğin vizyonu olan sürekli ve hızlı değişimi, yaratıcılığı ve yeniliği benimsemekte zorlanmayarak yeni yüzyılın potansiyel çalışanları ve yöneticiler olacaklardır.

Birçok işletme iş süreçlerini yeni jenerasyonların özellikleri ve beklentilerine göre şekillendirmeye çalışmalıdır. Jenerasyonlara göre iş süreçleri yeniden yapılandırılmalı, ve bu yapılandırmada uyumluluk ve beklentiler öncelikli olarak değerlendirilmelidir. Yazında araştırmalara bakıldığında genellikle jenerasyonların genel özelliklerini içeren çalışmaların olması ile birlikte nicel yöntemlerle yapılmış çalışmaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu çalışma da yazındakine benzer bir şekilde jenerasyonların özellikleri üzerinde durmaktadır. Ancak çalışmanın en önemli önerisi bu yöndeki çalışmaların nitel yöntemlerle ve karma yöntemlerle yapılan çalışmaların bu alanda önceliklendirilmesidir.

### Kaynakça

Akdemir, A., Gönül Konakay ve Harun Demirkaya. (2013). "Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması". *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2/2, s. 11-42.

Akgemci, T., Kaplan, M. ve Kızıloğlu, E. (2017). Kadın Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Cam Tavan Sendromunu Aşma Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme. *Yönetim ve Organizasyon Makaleleri Kadın Akademisyenlere Armağan Kitabı*. (Edi. Esra Gökçen Kaygısız ve Reyhan Ayşen Wolff), Eğitim: Giresun. (s. 27-35).

Altuntuğ, N., (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4/1, s. 203-212.

Arslan, A. ve Selva Staub (2015). Kuşak Teorisi ve İş Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 6/11, s.1-24.

Atan, Ö., Sezer C. Çalışkan ve F. Oben Ürü (2012). Y Kuşağının (Yeni Jenerasyon) Kariyer Eğilimlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. İzmir. 24-26 Mayıs, s. 613-617.

Bayhan, V. (2014). Milenyum veya (Y) Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı, *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2/3, s. 11.

Berk, R. A. (2009). Teaching Strategies for the Net Generation, *Transformative Dialogues. Teaching & Learning Journal*, 3, s. 8-13.

Brillet, F. vd., (2011). E-generation, What's New?. *Journal of Human Resources Management Research*, <http://www.ibimapublishing.com/journals/JHMR/jhmr.html> Article ID 784128.

Çaycı, B. ve Aşegül Elif Karagülle (2014). X Kuşağından Z kuşağına Değişen Mahremiyet Algısı. *International Trends and Issues in Communication & Media Conference*, s. 190-196.

Çelik, A., Akgemci, T., Sanioğlu, Z. ve Yılmaz, H. U. (2017). Evaluation of Personnel Attributes of X, Y and Z Generations According To Human Resources Management. 11, s. 182-188.

Demirkaya, H. vd., (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7, s. 186-204.

Doğan, M. S., Selahattin Özyurt ve Galip Boztoprak (2009). *Sosyoloji Çarşısı*. Adana: Yazı Yayınları.

Eckert, R. ve Jennifer Deal (2012). Generation Y Attitude and Talent at Work. *Developing Leaders*, 2012, 1.6, s. 23.

Ekşili, N. ve Ömer Lütfi Antalyalı (2016). Türkiye'de Y Kuşağının Yabancı Akranlarından Farklarının Okul Yöneticileri Perspektifinden İncelenmesi. 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, s. 118.

Foley, E. ve Adrienne LeFevre (2000). "Understanding Generation X", *Trial Magazine*, June, s. 2-3.

Fukuyama, F. (2011). *Tarihin Sonu ve Son İnsan*, İstanbul: Profil Yayıncılık.

Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*. Ankara: Ayraç.

Kaplan, M. ve Çelik, A. (2017). Girişimciliğin Annelik Perspektifinden Görünüşü: Anne Girişimciliği- Arka Plan, Kavram, Yazın ve Öneri. *Yönetim ve Organizasyon Makaleleri Kadın Akademisyenlere Armağan Kitabı*. (Edi. Esra Gökçen Kaygısız ve Reyhan Ayşen Wolff), Eğitim: Giresun. (s. 221-228).

Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3/2, s. 129-134.

Keleş, H. N. (2013). Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 26, s. 23-43.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

Kuyucu, M. (2014). Y Kuşağı ve Facebook: Y Kuşağının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 13, s. 79.

Lahaye, W., Jean-Pierre Pourtois ve Huguette Desmet. (2011). *Kuşaktan Kuşağa Aktarım*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Latif, H. ve Salih Serbest. (2014). Türkiye'de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*. 2/4, s. 132-163.

Lower, J. (2008). Brace Yourself Here Comes Generation Y. *Critical Care Nurse*. 2/8, s. 80-81.

Meier, J. ve Mitchell Crocker (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6/1, s. 68.

Öge, S. ve Kaplan, M. (2017). Girişimcilik Eğitiminde Pozitif Psikolojik Sermayenin Rolü Üzerine Bir Değerlendirme. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*. 03/04, 28-33.

Özdemir, Ş. (2017). Değişen Dünyanın Yeni Ruhu: Z Kuşağı, *Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Dergisi*. 30, s.46.

Özeltürkay, E. Y. ve Sezen Bozyiğit. (2015). Y Kuşağı Tüketicilerinin Hediye Verme Güdülleri İle Geleneksel ve Dijital Medyadaki Reklamlardan Etkilenmeleri Arasındaki İlişki. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 21, s. 278-279.

Özer, P. S., Engin Deniz Eriş ve Ömür Nezcen Timurcanday Özmen. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, s. 125.

Özgür, E., (2013). Yaşa Göre Değer Farklılıkları ve Siyasi Kuşak Aidiyeti. *Sosyoloji Dergisi*, 1, s. 45-76.

- Özkan, M. S., Abidin Temizer (2009). İkinci Dünya Savaşı Yıllarında Türkiye'de Karaborsacılık. Sosyal Araştırmalar Dergisi. 2/9, s. 319-325.
- Paulin, G. ve Brian Riordon (1998). Making It On Their Own: The Baby Boom Meets Generation X. Monthly Labor Review. February 1998, s.11.
- Reilly, P., (2012). Understanding and Teaching Generation Y. English Teaching Forum. 1, s. 3.
- Senbir, H. (2004). Z Son İnsan mı?. İstanbul: Eren.
- Toffler, A. (1981). Üçüncü Dalga, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Türk, A. (2013). Y Kuşağı için Sosyoloji Sözlüğü, İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.
- Türkoğlu, Ç., Turak Kaplan, B. ve Kaplan, M. (2017). Hemşirelerin İş Güvenliği Üzerine Bir Araştırma: Bir

- Üniversite Hastanesi Örneği. Current Debates in Labour Economics Demography Gender Studies, 65-71.
- Williams, K. C. - Page, R. A., (yy). "Marketing to the Generations", Journal of Behavioral Studies in Business, s. 5.