

## İŞ HAYATINDA KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR VE Z KUŞAĞI

### GENERATION DIFFERENCES IN BUSINESS LIFE AND GENERATION Z

**Dr. Öğr. Üyesi Şerife DURMAZ**

Akdeniz Üniversitesi

**Dr. Bülent OKUMUŞ**

Yalvaç Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü

#### Özet

Örgütlerde, başarılı etkileşim ve iletişimin gerçekleşebilmesi için, her kuşağın özelliklerinin ve onları başarılı olmak ve iyi bir çalışan olmak için neyin motive ettiğinin anlaşılması gerekir. Bir örgütte, çalışanların işe yönelik değer ve tutumlarının çoğu, önceki nesillerden oldukça farklı olabilmekte ve işgücünü etkin bir şekilde yönetebilmek içinde yöneticilerin bu nesil farklılıklarını dikkate almaları gerekmektedir. Strauss ve Howe (1991) dört yüzyıllık Amerikan tarihi boyunca, ilk Yeni Dünya sömürgecilerine kadar uzanan tarihe kadar ki süreçte on sekiz kuşak tespit etmiştir. Bu çalışma da günümüz çalışma hayatını etkileyen/etkileyecek olan nesiller olan Geleneksel Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı kapsamında kuşaklar arasında çalışma yönelimleri ve tutumlarında ki farklılıklar ele alınmıştır. Bu kuşakların nasıl bir ortama doğdukları, toplumsal, ekonomik ve çevresel durumlardan nasıl etkilendikleri anlatıldıktan sonra bu nesillerin çalışma ortamlarında nasıl bir birliktelik sağladıklarına bakılmıştır. İşgücü piyasalarına yeni girmiş ya da girecek olan Z Kuşağının yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından tanınmasına ve nasıl bir çalışma grubu ile karşı karşıya olduklarını/olacaklarını öğrenmelerine katkı sunulmuş ve gelecek iş gücü piyasaları için önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kuşak, Kariyer, İşgücü Piyasaları

#### Abstract

For successful interaction and communication to occur in organizations, it is necessary to understand the characteristics of each generation and what motivates them to be successful and good employees. In an organization, many of the employees' values and attitudes towards work can be quite different from previous generations, and managers need to take these generational differences into account in order to effectively manage the workforce. Strauss and Howe (1991) identified eighteen generations throughout four centuries of American history, dating back to the first New World colonizers. In this study, the differences in working orientations and attitudes between generations within the scope of the Traditional Generation, Baby Boomer Generation, X Generation, Y Generation and Z Generation, which are the generations that affect / will affect today's working life, are discussed. After explaining what kind of environment these generations were born into and how they were affected by social, economic and environmental conditions, it was examined how these generations achieved unity in their working environments. It has been contributed to the recognition of Generation Z by their managers and colleagues, who have just entered or will enter the labor market, and to

learn what kind of working group they are/will be faced with, and suggestions are made for the future labor markets.

**Key Words:** Generation, Career, Labor Markets

## GİRİŞ

Sanayi Devrimiyle ortaya çıkan işbölümü ve uzmanlaşma kavramlarıyla birlikte artık tek başına çalışmanın pek mümkün olmadığı, bireysel başarıların grup başarılarıyla desteklenmesinin zorunlu olduğu bir döneme girilmiştir. Bu süreçte çalışma ilişkileri sürekli değişim gösterirken, birlikte çalışmak zorunda olan işgörenlerin kuşakları arasındaki farklılıklar da örgüt amaçlarına ulaşmakta ayrı bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Hızla değişen iş hayatına uyum sağlarken farklı kuşakların da birlikte çalışmak zorunda olması doğru bir birliktelik yakalanması halinde başarıyı getirirken aksi durumda problemlerin daha da artmasına neden olmaktadır. Bu sebeple farklı kuşaktan çalışanların bir arada uyum içinde çalışması pek çok işveren için önem arz etmektedir.

Farklı kuşakların birlikte uyum içinde çalışması hem bilginin bir sonraki nesle aktarılmasını sağlarken hem de daha verimli, mutlu ve üretken bir çalışma ortamı yaratarak çalışan sürekliliği ve örgütün devamlılığını sağlamaktadır. Farklı tarihlerde farklı ekonomik, sosyal ve kültürel ortamlara doğan nesillerin farklı kişilik, tutum ve davranışlar sergilemesi, farklı çözüm yöntemleri kullanmaları iş hayatında bazen kuşaklararası farklılıklardan kaynaklanan bazı problemlere sebep olmaktadır. Bu nedenle hangi kuşağın hangi özelliklerinin olduğunun bilinmesi o kuşak çalışanın beklentilerini ve olası davranışlarını öngörmeyi kolaylaştırırken birlikte çalışma ortamı için gerekli olan düzenlemeleri ya da çabaları daha doğru bir şekilde tespit edip daha doğru bir şekilde gerçekleştirme imkânı verecektir. Ayrıca iş hayatına girmesi beklenen kuşağın nasıl bir iş hayatına girdiğini öngörmesi ve gelecek işgücünün nasıl bir çalışma stiline sahip olacağını bilmesi için sadece iş hayatındaki mevcut kuşakların değil gelecek kuşaklarında öngörülmesi gerekmektedir.

## 1.KUŞAK KAVRAMI

Kertzer (1983), dört kuşak (nesil) kategorisi sunmaktadır. Bunlardan ilki, akrabalık kökenidir. Sosyal antropologlar bunu ebeveyn-çocuk ilişkilerine değil, daha geniş akrabalık ilişkileri evrenine atıfta bulunurken kullanmaktadırlar. İkincisi; kuşağın, yaş katmanları arasında hareket eden insanların ardışıklığını ifade ettiği, gençlerin birlikte yaşlıların yerini aldığı kohorttur. Yaşam evresi ise üçüncü kategoriyi oluşturmakta olup genç ve yaşlı nesiller arasındaki çatışmayı, farklı yaşlardaki insanların aynı olaylara farklı tepkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Dördüncü kategori ise tarihsel süreçtir ve bu kategoride kuşak geniş bir kohort yelpazesini kapsamaktadır (Kertzer 1983'ten aktaran Bristow, 2015: 20-21).

Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre kuşak; *“yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon”* ve *“yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu”* olarak ifade edilmektedir (TDK, 2021). Tanımlamalardan da görüldüğü üzere kuşak kavramı yaklaşık olarak yirmi ile otuz yıllık süre içindeki yaş dönemlerini içeren benzer durumlarla karşılaşan haliyle de benzer tepkiler

vermesini beklediğimiz bir insan grubunu ifade etmektedir. Yani daha çok kohort kategorisi üzerinden tanımlanmaktadır.

Herhangi bir kuşağın tüm üyelerinin aynı temel sosyokültürel veya sosyoekonomik olayları aynı şekilde deneyimleyeceği varsayılmadığı gibi her bireyin sosyal sınıfı, cinsiyeti, etnik kökeni veya ulusal kültürü de diğerinden bağımsızdır. Bu sebeple kuşakların ayrılacağı kesin zamansal noktanın belirlenmesinde sorunlar vardır (Macky, Gardner ve Forsyth, 2008: 859). Kuşaklar teorisi büyük ölçüde sosyolog Karl Mannheim'ın 1923 tarihli "kuşaklar sorunu" başlıklı makalesinde aynı tarihsel dönemde ve sosyo-kültürel bağlamda doğan bireylerin önemli oluşumları sırasında aynı olayları ve bağlamı deneyimlediklerini öne süren temel çalışmasına dayanmaktadır. Yani bir kuşağı, biyolojik yaşam döngüsü boyunca deneyimlediği, karşılaştığı fırsatları ve zorlukları etkileyen periyodik olaylardan etkilenen tarihsel bağlamının bir ürünü olarak görebiliriz. Kuşakların teorik yapısı doğası gereği öznedir, dolayısıyla kuşaklar arasındaki sınırlar nesnel bir olgu değildir. Bu nedenle başlangıç ve bitiş tarihleri, kesin sınırlar olarak değil, devam eden toplumsal değişim sürecinde yol gösterici olarak düşünülmelidir. Ancak kuşakların başlangıç ve bitişleri ile ilgili olarak hem fikir olunan bazı tarihler de bulunmaktadır. Kuşaklar olgusunun kültürel önemi zamanla artıp azalsa da, "Geleneksel/Sessiz Kuşak", "Baby Boomers (Bebek Patlaması)" ve "X Kuşağı" terimleri, kendi benzersiz dünya görüşleriyle birbirini izleyen nesiller ortaya çıktıkça bu toplumlarda belirgin olan değer farklılıklarını tanımlamak için bir tür kısa yol olarak kullanılmaya başlanmış ve 1990'ların sonunda, yazarlar tarafından çeşitli şekillerde diğer yeni nesillere "Y Kuşağı / Millenians (Milenyum Kuşağı)", "Net Nesil", "Z" Kuşağı" "Gelecektekiler" ve "Ben Nesil" olarak adlandırılan en yeni nesil tanımlamaları yapılmaya başlanmıştır. (Ng, Lyons ve Schweitzer, 2012: xvii- xviii) .

Çocukluktan iş hayatına girişe kadar ki süreçte pek çok değişkenden (aile, okul, çevre, olaylar,...) etkilenmekteyiz. Bu etkilenme durumunu akranlarımızla aynı anda yaşıyor olmamız bizi birbirimize bağlayan ortak bilgi ve hislerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, her birimiz bizi etkileyen çeşitli faktörlere (cinsiyet, etnik köken, kişilik, eğitim, konum,...) sahip birer bireyiz. Yani hem benzersiz hem de bir grubun üyeleri olarak tepki vermekteyiz. Bir kuşağın paylaşılan deneyimleri bazen kendi yaş gruplarından olmayanların anlamasını zorlaştırmaktadır. Ancak deneyimler göz önüne alındığında, her kuşağın farklı değerleri vardır, farklı şeyler ister ve farklı yollarla elde edilmesi gerektiğini düşünürler (Wilson, 2009: 48-49).

Son yıllarda, özellikle insan kaynakları yöneticileri arasında, çalışanlar arasında nesiller arası önemli farklılıkların olduğu ve bu farklılıkların yöneticilere işgücünü etkin bir şekilde yönetmede zorluklar yarattığına dair genel bir görüş hakim olmakla birlikte nesiller arası farklılıklar ve bunun işyerindeki etkileri üzerine yapılan akademik araştırmalar sınırlı kalmaktadır (Benson - Brown, 2011: 1843). Yukarıda da belirtildiği gibi kuşakların net tarihlerle ayrılabilmesi, her kuşak içinde farklı kişilik yapısında akranların olması ve inanç, coğrafya gibi değişkenlerin aynı kuşaklarda farklı tutumların sergilenmesine neden olması gibi durumlar bir genelleme yapmakta zorlanmamıza sebep olsa da genel bir çıkarım yapmak ve o kuşağı bir nebze olsun anlayabilmek için literatürde bir genellemeye gidilmeye çalışılmaktadır.

Schuman ve Scott (1989), aynı kuşağın bireylerinin, özellikle oluşum yıllarından itibaren kolektif hafızaya sahip olduklarını ve bulgularının kuşak farklılıkları argümanı ile tutarlı

olduğunu göstermiştir (Schuman - Scott (1989)'dan aktaran Benson - Brown, 2011: 1845). Smola ve Sutton (2002)'ın bireyin iş değerlerinin kuşak deneyimlerinden daha fazla etkilenip etkilenmediği ve bu değerlerin zamanla değişip değişmediğini araştırdıkları 1974 ve 1999'da yapılan anketlere dayanan çalışma sonuçları da iş değerlerinin yaş ve olgunlaşmadan ziyade nesiller arası deneyimlerden daha fazla etkilendiğini öne sürmüştür ( Smola - Sutton (2002)'den aktaran Benson - Brown, 2011: 1846). Bu kuşaklarda bazı karakteristik özelliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Geleneksel Kuşak sadık, Bebek Patlaması Kuşağı iyimser, X Kuşağı şüpheli, Y Kuşağı ise realist olarak görülmüştür (Wilson, 2009: 48). Z Kuşağı ise ana hatlarıyla basit, hiper bağlantılı, eğitilmiş ve birleştiricidir (Koulopoulos - Keldsen, 2014: 219-220). Bu kuşakların genel özellikleri kısaca açıklanmış olsa da bu özelliklere nasıl bir dönemde, nasıl bir ortamda hangi değişkenlerin etkileriyle sahip olduklarına daha ayrıntılı bakmak gerekmektedir.

## 2. KUŞAKLAR

Strauss ve Howe (1991) dört yüzyıllık Amerikan tarihi boyunca, ilk Yeni Dünya sömürgecilerine kadar uzanan tarihe kadar ki süreçte on sekiz kuşak tespit etmiştir. Ancak bu çalışma da günümüz çalışma hayatını etkileyen/etkileyecek olan nesiller olan Geleneksel Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı ele alınmıştır.

### 2.1. Geleneksel Kuşak (1925-1944)

Geleneksel Kuşak, çoğu şimdi emekli olmasına rağmen, işyerindeki en eski nesildir. "Gaziler", "Sessizler", "Sessiz Nesil", "Olgunlar", "En Büyük Nesil" olarak da bilinen bu kuşak, 1945'ten önce doğmuş bireyleri içerir ve bazı kaynaklar en erken doğum yılını 1922 olarak da belirtmektedir. Bu kuşağın üyeleri -bundan sonra "Geleneksel Kuşak" olarak belirtilecektir- diğer olayların yanı sıra 1929 Büyük Buhran'ını ve II. Dünya Savaşını gören ve yukarıdan aşağıya emir komuta zincirini seven, saygıya ihtiyaç duyan ve geçmişte neyin işe yaradığına dayanarak karar vermeyi tercih eden kişiler olarak tanımlanmaktadır (Tolbize, 2008: 2).

Doğdukları dönem bakımından savaş dönemi olması sebebiyle en düşük doğum oranının yaşandığı bir nesili temsil eden Geleneksel Kuşak aynı zamanda yirminci yüzyılın en düşük çocuk işgücüne katılım oranına sahiptir. Bunda, kişi başına düşen reel gelir ve hane başına servette bu yüzyılın en hızlı yükselişinin görülmesi de etkindir. Amerika'daki en erken evlenen ve en erken bebek sahibi olan nesil olsalar da yirminci yüzyılın sonlarında yaşanan cinsel devrim ve boşanma salgını bu nesili diğer nesillerden daha fazla etkilemiştir. Toplumsal düzene baktığımızda ise siyasette ve iş dünyasında, bu nesil kendini kanıtlamış bir bürokrasi kuşağıdır. Geleneksel Kuşak, kendisinden önce veya arkasında doğanların zihniyetlerini, erdemlerini ve kusurlarını daha kolay takdir edebilen, bir nesiller tipolojisini, bir tarihsel salınım teorisini ve herhangi bir ilerleme hikayesinde denge ve çeşitlilik ihtiyacını kabul etmek için diğerlerinden daha az iknaya ihtiyaç duyan bir nesildir. Bir ömür boyu sürekli artan bir refah yaşamışlar, ebeveynlerine nispeten az savaş zayıyatı almışlar ve yirminci yüzyılın hemen hemen her sosyal patolojisi için (suç, intihar, gayri meşru doğumlar ve genç işsizliği) yirminci yüzyılın en düşük oranlarını göstermişlerdir. Kendi eksikliklerinin farkında olan Geleneksel Kuşak bağımsız bir sestem yoksun olduklarından, bir hakem gibi, diğerleri arasındaki tartışmalarda arabuluculuk yapmış ve tüm kültürlerden, ırklardan, yaşlardan insanlara ulaşmışlardır (Strauss - Howe, 1991:

10, 282-285). Ayrıca sadık ve vatansever olan bu nesil diğer nesiller tarafından esnek olmayan, aşırı tedbirli ve teknolojik olarak yavaş ve bilgisiz olarak görülmektedir (Wilson, 2009: 48).

### **2.2.Bebek Patlaması Kuşağı (1945-1964)**

Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers), İkinci Dünya Savaşı sonrası 'Baby Boom' (Bebek Patlaması) sırasında, kabaca 1945-1964 yılları arasında doğan bir nesildir. Çoğu kaynak, Bebek Patlaması Kuşağını 1943 ve 1965 arasında doğan insanlar olarak tanımlasa da Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Sayım Bürosu, Bebek Patlaması Kuşağı'nı 1946 ve 1964 yılları arasında doğan bireyler olarak tanımlamaktadır. İkinci Dünya Savaşı'nı takip eden yıllarda, birçok batılı ulusta, savaş sırasında yaşanan ekonomik zorluklardan yavaş yavaş kurtuldukları için doğumlarda ani bir artış yaşanmıştır. Bu nesil, önceki nüfus sayımı rakamlarına göre o dönemde doğan fazladan on yedi milyon bebek nedeniyle Baby Boom olarak anılmaktadır. Bebek Patlaması Kuşağı, Vietnam Savaşı, sivil haklar isyanları, Kennedy ve King suikastları, Watergate ve cinsel devrim gibi zamanlarının politik ve sosyal kargaşasına tanık olmuş ve katılmıştır. İktidara karşı protesto, şu anda sayısız kuruluştaki liderlik pozisyonlarında bulunan bu nesile ait birçok bireyin biçimlendirici yıllarını karakterize etmiştir. Bu nesil yaşamları boyunca eşit görülmemiş düzeyde bir ekonomik büyüme ve refah yaşamıştır. Dünyaya nispeten zor bir dönemde gelmiş olsalar da eğitim, devlet sübvansiyonları, yükselen emlak fiyatları ve teknolojik gelişmeler sayesinde başarılı ve varlıklı bir nesil olarak ortaya çıkmışlardır (Tolbize, 2008: 2; Kapil - Roy, 2014: 11).

Kişisel özelliklerine bakıldığında Bebek Patlaması Kuşağı, çalışmayı öz değer, katkı ve kişisel tatmin ile eşitlemiş, çok çalışmanın ve fedakarlığın başarı için ödenmesi gereken bedel olduğuna inanan bireyler olarak işkoliklik eğilimini başlatan nesil olarak nitelendirilmektedir. Ekip çalışmasını, işbirliğini ve grupla karar vermeyi seven bu nesil rekabetçidir ve işverenlerine karşı sadakate inanırlar. Bebek Patlaması Kuşağı genellikle kendilerine güvenen görev tamamlayıcılardır. Bazıları onları sonuç odaklı olmaktan çok süreç odaklı olarak tanımlamıştır ancak aynı zamanda hedef odaklı olarak da nitelendirilmişlerdir. Ayrıca iyimser, liberal ve çatışmadan kaçınan kişiler olup kişisel gelişim ve kişisel tatmin kadar sağlığa ve zindeliğe de değer vermektedirler (Tolbize, 2008: 2). Diğer nesillerin kendilerinden ne kadar farklı kişiliklere sahip olduğunu anlamakta zorluk çeken bu nesilin kendi olmaktan/kimliğinden elde ettiği büyük rahatlık diğerinin gözünde rahatsız edicidir. Ancak bu narsizm idealist kişiliklerinin bir özelliğidir (Strauss - Howe, 1991: 11). İyimser olmaları, statükoyu sorgulamaları, sosyal olmaları, yoğun rekabeti sevmeleri ve işkolik olmaları temel özellikleri olsa da diğer nesiller tarafından gergin, benmerkezci ve mikro yönetici olarak görülmektedirler (Wilson, 2009: 48).

### **2.3.X Kuşağı (1965-1979)**

Bebek Patlaması Kuşağı kendilerini daha özgür, daha taze, daha adil ve sonsuz derecede daha eğlenceli olan yeni bir dünyanın öncüleri olarak görseler de çocuklarının yaşaması için kurdukları dünya, miras aldıkları dünyadan çok daha sert olmuştur (Bristow, 2015: 4).

X kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağı'ndan sonra gelen ve tipik olarak 1960'ların ortaları ile 1980'lerin başı arasında doğan insanları kapsamaktadır. ABD Sayım Bürosu, nüfusun bu kesimini 1968 ile 1979 arasında doğan bireylerden oluşanlar olarak tanımlasa da, X Kuşağının üst sınırı bazı durumlarda 1982'ye kadar çıkarken alt sınır ise 1963 kadar düşebilmektedir. X Kuşağı terimi, Douglas Coupland'ın 20. yüzyılın sonunda reşit olacak bir nesil hakkındaki

kitabının yayınlanmasının ardından popüler bir tabir haline gelmiştir. X Kuşağının üyeleri finansal, ailevi ve toplumsal güvensizlik döneminde büyüyen daha yaşlı Bebek Patlaması Kuşağının çocuklarıdır. Vietnam Savaşı, Berlin Duvarı'nın yıkılması, Soğuk Savaş'ın sona ermesi ve Birleşik Krallık'taki Thatcher dönemi hükümeti gibi olaylar X Kuşağı'nın gençliği sırasında meydana gelmiş ve bu küresel siyasi olaylar X Kuşağının kültürünü şekillendirmede etkili olmuştur. Önceki nesillere göre, X Kuşağı çeşitliliğe daha açıktır ve din, cinsel yönelim, sınıf, ırk ve etnik köken gibi farklılıkları kucaklamayı öğrenmiştir ( Tolbize, 2008: 3; Kapil - Roy, 2014: 11).

X Kuşağı, Amerikan tarihinde en çok kürtaj yapılan nesil olmasının yanında ebeveyn boşanmasının oldukça fazla olması bu kuşağı fazlasıyla etkilemiş ve hiçbir Amerikan nesli bu kadar karmaşık ailelerde (üvey ebeveyn, üvey kardeş, tek ebeveyn,...) büyümemiştir. Bu da ebeveyn otoritesi eksikliğini getirmiştir. Ayrıca kendinden önceki herhangi bir nesilden daha sık intihar eden bu nesilin hapse girme olasılığı da öncekilere göre artmıştır. 1970'lerde ABD'nin ekonomik servetinde keskin bir düşüşe şahit olan bu nesil 1980'ler boyunca ekonomik sıkıntılarla baş etmeye çalışmıştır (Strauss - Howe, 1991: 324-327). Amerikan küresel gücünün düşüşüne tanık olan bu nesil durgun bir iş piyasası, kurumsal küçülme ve sınırlı ücret hareketliliği ile büyümeleri sebebiyle ebeveynlerinden daha az kazandığı tahmin edilen ilk kişilerden oluşmaktadır. Her iki ebeveynin de çalıştığı evlerde veya yüksek boşanma oranları nedeniyle tek ebeveynli hanelerde büyümüş olan bu kuşak kendileri için savaşmaya zorlanan kilit çocuklar haline gelmişlerdir. Dünya çapındaki rekabetten etkilenmişler ve bilgisayar oyunları sayesinde anında geri bildirim almaya alışmışlardır. Önceki nesillere göre daha bağımsız, özerk ve özgüvenlidirler. Ailelerine ve arkadaşlarına karşı güçlü bir sadakat duygularına sahip olmalarına rağmen işverenlerine aşırı derecede sadık değillerdir. Sürekli öğrenmeye ve beceri geliştirmeye değer verirler, güçlü teknik becerilere sahiptirler, sonuç odaklıdır, otorite figürlerini sorgular ve onlardan korkmazlar. Para, bu kuşağın üyelerini mutlaka motive etmez, ancak paranın olmaması onların motivasyonunu kaybetmelerine neden olabilmektedir. Geri bildirim almayı severler, değişime ve esnek programları tercih ederler, girişimci, pragmatik ve yaratıcıdır (Tolbize, 2008: 3-4). X Kuşağı için bağımsız, aile yapısındaki değişiklikler sebebiyle çift kariyerli, tek ebeveynli, kilit çocuklar, otorite karşıtı, bilgisayar öncülerini gibi temel özellikleri saymakla beraber diğer nesiller onları tembel, alaycı, mesafeli, hatta kaba olarak görebilmektedir (Wilson, 2009: 48).

#### **2.4.Y Kuşağı (1980- 2000)**

Milenyum kuşağı olarak da bilinen Y kuşağının başlangıç ve bitiş yılları hakkında genel bir fikir birliği olmasına rağmen, bilim adamları arasında bazı görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılıklarda milenyum kuşağının başlangıç noktaları 1977 ile 1982 arasında değişirken ve bitiş noktaları 1994 ile 2005 arasında değişkenlik göstermektedir ( Ng v.d., 2012: xviii). Diğer kuşaklarda da olduğu gibi farklı isimlerle anılan Y kuşağının diğer isimleri arasında Nexters, Dijital Nesil, E Jenerasyonu, Echo Boomers, N-Gens ve Net Jenerasyonu gibi isimler bulunmaktadır. Kuşağın üyeleri kendilerini Nükleer Olmayan Aile kuşağı, Hiçbir Şey Kutsal Değil Kuşağı, Wannabees, İyi Hisseden Nesil, Siber Çocuklar, Yap ya da Öl Nesli ve Kimlik Arayışı isimleriyle de belirtmektedir ( Tolbize, 2008: 4).

X Kuşağında meydana gelen eğitimde düşme, suç işleme eğiliminin artması gibi süreçler X Kuşağının nispeten bir hayal kırıklığı yaratmasına neden olmuş ve popüler kültürün

değişmeye başlamasıyla birinci dalga Y Kuşağı, ahlaki bir güven içinde, ancak kurumsal bir bakımsızlık içinde ki bir ortama doğmuştur. Önceki dönemlerin aksine bu kuşağın eğitime önem veren söylemler ön plana çıkmıştır. Bu dönemde bazı sosyal değişiklikler (ertelenmiş evlilik, küçük çift gelirli haneler) Amerikan yaşamının tartışılmaz gerçekleri haline gelirken, diğerleri (açık evlilikler, uyuşturucu ilaçlar) reddedilmeye başlanmıştır. Kürtaj, gönüllü kısırlaştırma ve boşanma oranları sabitlenmiş ya da azalma eğilimi göstermiştir. Yine de 1960'lar ve 1970'lerde doğurganlık oranlarındaki büyük düşüşün ardından doğan birinci dalga Y Kuşağı, Amerikan tarihindeki en düşük çocuk-ebeveyn oranına sahip nesil olmuştur. Ancak X kuşağının aksine Y Kuşağı ebeveynleri tarafından doğumu çok istenen- tedavi olarak çocuk sahibi olan- çocuklar olmuşlardır (Strauss - Howe, 1991: 337-343).

Y Kuşağı, 1980'ler ile 2000 yılları arasında doğan insanları kapsamakta olup gençlikleri boyunca meydana gelen teknolojik devrimle şekillenmişlerdir. Y Kuşağı teknoloji ile büyüdüğü için bağlantılı olmak ve teknoloji konusunda bilgili olmak DNA'larında vardır da denebilir. iPhone'lar, dizüstü bilgisayarlar ve son zamanlarda tabletler gibi en son teknoloji ve araçlarla donatılmış olan Y Kuşağı, yılın 365 günü 7/24 çevrimiçi ve bağlı yaşamaktadır. Birçok Y Kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağı ebeveynlerinin gece gündüz stresli kurumsal işler yaparken çalıştığını görerek büyüdüğü için iş gücü ve iş-yaşam dengesi ihtiyacı hakkında kendi görüşlerini şekillendirmişlerdir (Kapil - Roy, 2014: 11).

Y Kuşağı grubunu karakterize eden bazı özellikleri sıralayacak olursak en temel olarak iş-yaşam dengesi arayışı, dijital iletişim stratejileri tercihi, mümkün olduğunca fazla özerkliğe sahip esnek çalışma programlarına sahip olma isteği, tatmin edici görülmeyen işleri değiştirmek ve çoklu görev yapabilmek sayılabilir (Roodin - Mendelson, 2013: 220). Y kuşağının temel değeri olarak tanımlanan, sorgulara hızlı yanıt verme arzusu, başarıya tepki, başkalarıyla bağlantı ve açık, hızlı ve sürekli bir geri bildirim döngüsünün diğer tezahürleri, Y kuşağını önceki nesillerden daha fazla karakterize etmektedir. Bu istek, elbette, yöneticiler için zorluklar da doğurabilmektedir (Warnell, 2015: 5).

İşbirlikçi çalışma ortamlarında iyi takım oyuncuları olsalar da hayatları boyunca sürekli övülen bu nesil başarısızlıkla başa çıkamamakta ve hak etmeseler de onay beklemekte ve uzun saatler çalışmaktan hoşlanmamaktadır (Macky v.d., 2008: 858). Bunun temel sebebinin aşırı derecede korunan Y Kuşağının helikopter ebeveynleri olduğu söylenebilir. Çünkü bu helikopter ebeveynler çocuklarına durmadan ne kadar harika olduklarını söyleyerek ve onlara yetenekleri hakkında gerçekçi olmayan fikirler vererek bu duruma neden olmuşlardır. Ayrıca bu nesilin çocukları helikopter ailelerinden hissettikleri baskılar sebebiyle sosyal medyaya yönelmiş ve sosyal medyayı bir çıkış mekanizması olarak görmüştür. Hem ebeveynler hem de çocuklar tarafından hissedilen çocuk yetiştirmeyle ilgili zorluklar, neden bu kadar çok Y Kuşağının evlenmek ve çocuk sahibi olmak istemediğini bir nebze de olsa açıklayabilmektedir. Elbette bunda ekonomik durumları da bir rol oynamaktadır (Berger, 2018: 23-24). Bu bilgilerle paralel olarak genel literatür Y kuşağının işgücü piyasalarında ki taleplerinin iyi ücret ve yan haklar, hızlı ilerleme, iş/yaşam dengesi, topluma katkı, ilginç ve zorlu iş ve başarılı olma olduğunu ve bunların hepsini ve hemen istediğini göstermektedir. Yani Y Kuşağının kariyer ile ilgili beklentileri; iş/yaşam dengesi, iyi ücret ve yan haklar, ilerleme fırsatları, anlamlı iş deneyimleri ve besleyici bir çalışma ortamı şeklinde açıklanmaktadır (Ng, Schweitzer ve Lyons, 2010: 282). Maxwell, Ogden, ve Broadbridge (2010: 53) yaptığı çalışma da Y

Kuşağı'nın özellikle kadınlar için açık, yapılandırılmış, adil ve eşit bir mezun işe alım ve kariyer gelişimi aradığını da ortaya koymuştur.

Bu nesilin çok kültürlü ve çeşitliliğe hoşgörülü, koruma ve güvenliğe önem veren, "benlik saygısı" hareketinin merkezi, aile kararlarına dahil olan ve kararlarına ebeveynleri de dahil eden ve çok görevli olma gibi temel özellikleri olsa da diğer nesiller onları muhtaç, düşkün, hak sahiplenici, bencil ve hatta saf olarak görebilmektedir (Wilson, 2009: 48).

### **2.5.Z Kuşağı (2000- ...)**

İşgücüne yeni girecek olan/ yeni girmiş olan Z kuşağını tanımak ve diğer kuşaklardan farklılıklarını anlamak, işgücü piyasalarını bekleyen süreci öngörmek için önemlidir. Her kuşakta olduğu gibi net ayrımlarla ayrılamayan Z Kuşağının başlangıcı ise kimi çalışmalarda 1990'lara kadar götürülse de genel kabul gördüğü başlangıç yılı 2000 yılı ve sonrası doğanlar olup bu çalışmada Z Kuşağı 2000 yılı ve sonrası doğanları ifade etmek için kullanılmıştır.

Z Kuşağı gerçek anlamda dijital kuşaktır. Kendilerinden öncekilerden farklı olarak saf dijital medyadan oluşan bir dünyaya doğmuşlardır. İnternet dünyasına doğmaları sebebiyle "Net Kuşağı" olarak da adlandırılmaktadırlar. Bilgi edinmek için hiçbir zaman bir telefon rehberi veya ansiklopedi kullanmak zorunda kalmayan bu nesil haliyle internetin, sabit telefonların veya bilgisayarların olmadığı evlerin olduğu bir dünyayı hiç tanımamışlardır. Çeşitli ortamlar ve dijital formatlar aracılığıyla iletişim kurdukları için yüz yüze etkileşim eksikliği yaşamaktadırlar. Bu nesile "İnternet Kuşağı", "Y Kuşağı'ndan sonra Z Kuşağı", çoklu görev ihtiyacına atıfta bulunarak "M Kuşağı", 11 Eylül saldırıları sebebiyle genç nüfusa atıfta bulunan "9/11 Kuşağı" gibi birçok isim verilmiştir. Strauss-Howe'un bu nesilin büyükanne ve büyükbabalarının veya büyük büyükanne ve büyükbabalarına benzer kişilik tipleri gösterdikleri yani "Sessiz Kuşak"a benzediklerini ortaya koyan araştırmasına dayanarak "Anavatan (Homeland) Kuşağı" ismi de verilmektedir (Kapil - Roy, 2014: 10).

Herhangi bir günde, daha çok yüz yüze mi yoksa dijital olarak mı iletişim kurdukları sorulduğunda, Z Kuşağı ve Y Kuşağının, %74'ü dijital, %26'sı ise yüz yüze iletişim kurduklarını bildirmiştir. Yüz yüze iletişim, daha güvenilir olması, işbirlikçi davranışa yol açması, kişilerarası senkronizasyon ve uyumun gelişimini teşvik etmesine rağmen Z kuşağı, etkileşimleri için öncelikli olarak metin mesajlarını tercih ettiği için bazı hayati konuşma kurallarını öğrenmeyi kaçırmışlardır. Bu, dinlemeyi, soru sormayı, başkalarına saygılı bir şekilde araya girmeyi, ilişkiler kurmayı, gerçek zamanlı problem çözmeyi ve çatışmaları çözmeyi bilmemelerine sebep olmuştur. Örneğin, bir mesaj karmaşık olduğunda veya ilgili bir çatışma olduğunda, yüz yüze etkileşimi kullanmak en iyisidir. Bununla birlikte, Z kuşağı, teknoloji kullanımı uygun olmadığına bile iletişim kurmak için teknolojiyi kullanmakta daha rahattır. Bu durumda yüz yüze iletişimin zorunlu olduğu ofis ortamlarında dijital Z kuşağı için bazı problemlere sebep olabilmektedir (Schroth, 2019: 13).

Y kuşağı gibi çoklu görev yapma yeteneğine sahip olan Z Kuşağı, Y Kuşağına göre bu konuda daha başarılıdır. Son derece kendine güvenen ve profesyonel yaşamları hakkında iyimser bir bakış açısına sahip olan bu kuşak girişimci inisiyatiflere sahip olma eğilimindedir. Sosyal medyaya aktif katılımları olsa da eski nesillere kıyasla sivil hayata daha az dahil olmaktadır. Bireysel çalışmayı tercih eden Z kuşağı ekip çalışmasına katılma konusunda isteksiz olma eğilimindedir. Sosyal medyada çok fazla aktif olmaları yazma becerileri konusunda bu kuşağa olumsuz etki etmekte ve resmi iletişim becerilerini geliştiren eğitimlere



derinlemesine ihtiyaç duymaktadır. Ancak bu kuşağın deneyimli kuşaklar mentörlüğünde örgüte kolaylıkla uyum sağlayacağına dair oluşan kabul, Y Kuşağının iş hayatına girdiğinde Bebek Patlaması Kuşağı yöneticileri tarafından işle ilgili ilişkilerini desteklediğinin görülmesiyle oluşmuştur (Iorgulescu, 2016: 48). Z kuşağı, sık tüketicisi olmadığı sektörlerin yerine kişisel yaşamlarında etkileşimde buldukları sektörlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Güvenceli istihdam kaydıyla çeşitli ve girişimci fırsatları arzu ederler ve bunu sunan şirketlere sadık kalırlar. Bireysel görevleri ekip tabanlı etkinliklere tercih etseler de bağımsızlık tercihleri izolasyon olmayıp fiziksel bağlantıya değer verirler. Bir şirkete yönelik görüşleri yalnızca o şirketin ürünlerinin/hizmetlerinin kalitesine göre değil, o şirketin etik değerlerine, uygulamalarına ve sosyal etkilerine göre şekillenir. Yaşadıkları deneyimler sebebiyle kişisel tatmin yerine finansal güvenliğe öncelik vermeleri beklenmektedir. Eğitim harcamalarındaki çarpıcı artış ve öğrenci kredisi borçlarının etkisi dikkate alındığında geleneksel eğitimin maliyet/fayda analizini yeniden değerlendirmek zorunda kalan Z Kuşağı becerilerini geliştirmek için proaktif olarak öğrenme fırsatları arayıp çevrimiçi eğitimler gibi çevrimiçi platformlar aracılığıyla bağımsız olarak öğrenmeyi tercih etmektedirler (Gomez, Mawhinney ve Betts, 2018: 11).

Birbirine yakın özellikler taşıyan iki kuşak olan Y ve Z kuşağını karşılaştırınca bazı farklılıkların olduğunu görmekteyiz. Z Kuşağı daha öncede belirtildiği üzere pratik, akıllı olmaktan çok zeki ve cesur oldukları için liderliği ele almayı severler, kendilerinden öncekilere göre daha sabırsız ve daha çeviktirler ve sürekli olarak yeni zorluklar ve dürtüler ararlar, sürekli değişimden korkmazlar ve internet dünyası sayesinde çok fazla bilgiye sahiptirler ancak Y kuşağı ile karşılaştırıldığında Z kuşağı mücadele kavramının farkında değildir. Ayrıca Z Kuşağı işsizlik ve kariyerinin tıkanması nedeniyle yeteneklerini geliştiremeyeceği korkusunu yaşarken Y kuşağının üyeleri yetişkin olmaktan ve sorumluluktan korkarlar ve iş dünyasının soğuk ve reddedici olduğunu düşünürler. Her iki kuşakta iş yaşam dengesine önem verip geri bildirim talep etse de ne kadar birbirlerine en benzer kuşaklar olsa da Y ve Z kuşakları güvensizdir, birbirlerine yardım etmezler, bağlantıları yalnızca yüzeysel olarak kurmaktadır. Birbirine en yakın olan bu iki kuşağın birlikte en az çalışabilmesi ilginç bir sonuçtur. Y kuşağı, X kuşağı ile ortak hedefler için birlikte çalışabilirken ancak Z kuşağı başarıya tek başına ulaşmak istemektedir (Bencsik, Gabriella ve Tímea, 2016: 93, 104). Ayrıca birbirine benzer kuşaklar olmaları rekabet ortamının doğmasına da sebebiyet vermektedir.

Z Kuşağı harekete geçmek için daha çok sosyal ağlar ve kamusal formatları kullanan bir nesil olsa da çevre bilincine sahiptirler ve sosyal nedenlerin farkındadırlar. Farklı bir dünyaya doğmuş olmaları öğrenme şekillerini de değiştirmekte olup kalem, kağıt ve kitap gibi klasik öğrenme yöntemleri medya açısından zengin bir ortamda gelişen bu grubun ihtiyaçlarını karşılamamakta ya da karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Y Kuşağı ise sınavda başarılı olmak için onlara ne çalışacaklarını söyleyen özel öğretmenler tarafından eğitilirken sınavlara girmekte iyi ama neyi sevdiğini bulmakta kötü bir nesil olarak karşımıza gelmiştir. Bebek Patlaması Kuşağı tarafında yetiştirilen Y Kuşağı, ebeveynleri tarafından kendilerinin hiç yapamadığı, pratik olmayan ve hayalperest bir kariyer tavsiyesi olan “sevdiğini şeyi yapma” yapma fikriyle yetiştirilirken karar veremez ve tutkusuz insanlar olarak yetişmişlerdir. Oysa Z Kuşağı eğitim kuşağı olarak karşımıza gelmekte ve neyi sevdiğini belirlemede Y Kuşağına göre daha iyilerdir ve Y Kuşağına ne yapması gerektiğini söyleyecek durumda olmaları

beklenmektedir. Bu sebeple Z Kuşağı, Y Kuşağının bahsettiği ama başaramadığı bir şekilde çalışmaya farklı bir anlam katacaktır (Kapil - Roy, 2014: 10, 12). Ayrıca oldukça kapsayıcı olan Z Kuşağı internette tanıştıkları arkadaşlarla fiziksel dünyadaki arkadaşları arasında ayırım yapmaksızın amaçlarını destekleyen topluluklar arasında sürekli olarak gezinirler. Bu sebeple farklı ekonomik koşullardan insanların nedenler ve çıkarlar etrafında bağlantı kurmasına ve harekete geçmesine izin verdiği için çevrimiçi topluluklara değer verirler (Francis - Hoefel, 2018: 5). Görüldüğü üzere Z Kuşağı Y Kuşağına göre daha kapsayıcı ve ne istediğini bilen bir kuşaktır.

Z Kuşağının ebeveynleri tipik olarak X Kuşağının sonlarına doğru doğanlar veya erken doğan Y Kuşağı üyeleridir. X Kuşağı ebeveynleri ile Z Kuşağı çocukları arasındaki fark, ebeveynlerinin teknoloji iletişimini sınırlı kullanmaları ve çocukların doğumlarından itibaren son derece bağlantılı iletişim biçimlerine sahip olmalarıdır. Z Kuşağının eğilimleri ve özellikleri, bazıları tarafından anlık fikirli, teknolojiye bağımlılıkları nedeniyle “Edinilmiş Dikkat Eksikliği Bozukluğu” olma eğilimli olarak tanımlanmıştır (Kapil - Roy, 2014: 11). Z Kuşağının temel özelliklerini toparlayacak olursak dijital dünyaya doğan bu nesil etraflarındaki her şeyi kişiselleştirme eğilimindedir. Diğer kuşaklara göre daha pratik olsalar da rekabet güçlerini koruma yeteneklerini kaybetme korkusuyla karakterize edilmişlerdir. Z kuşağının büyük bir çoğunluğu çoklu görev yeteneğine sahip ve bir örgütte birden fazla işlevi aynı anda yürütmeye isteklidir. Faaliyetlerinde topluma fayda sağlayan ve dünyayı daha iyi bir yer yapan işbirlikçi bir yaklaşımı gerçekleştirmeye çalışmalarıyla da sadece bir çalışan olmaktan çıkmaktadır. Z Kuşağı, her görevi kendi başına yerine getirme yeteneği olduğuna inanan ve önceki nesillere kıyasla daha bireysel ve rekabetçi bir nesildir (Safarov, 2020: 8).

### 3. İŞ HAYATINDA KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR

Hangi kuşaktan olunursa olunsun bir sonraki nesil farklı ve ortak olmayan değerlere sahip olarak gelmektedir. Bu sebeple nesiller arası çarpıklık hissi sürekli hissedilmektedir. Hepimiz için değişmeyen bir yaşam döngüsüne inanmak geleceği daha öngörülebilir ve dolayısıyla daha yönetilebilir hale getirirse de kuşaklar arası farklılıklar buna izin vermemekte, hayat bu şekilde devam etmemektedir. Kuşaklar arası ilişkilerdeki stresin çoğu, farklı yaşlardaki insanların, diğerlerinin akran kişiliklerine izin vermeyeceği şekilde davranmasını beklediğinde ortaya çıkmaktadır (Strauss - Howe, 1991: 13). Bu sebeple kuşaklararası çatışma her dönemde olsa da hangi kuşağın hangi özelliklerinin olduğunu bilmek kiminle çalıştığını anlamak açısından kolaylık sağlamaktadır.

Kişilik gelişiminin, sosyokültürel ve sosyoekonomik olaylardan etkilenme olasılığının olması, bu tür olayların aynı zamanda nesillerin çalışma değerlerini de şekillendirebileceğini varsaymamıza imkan vermektedir. İş tutumları, tanım gereği, anlık veya yakın zamanlı iş deneyimlerine duygusal tepkiler olsa da, çalışanların çalışma ortamına ilişkin algılarının nesiller boyu özellikler, değerler, inançlar ve beklentiler tarafından filtrelenmesi gerektiği gibi bilişsel bir bileşen de içermektedir. Bu sebeple farklı kuşaklardan çalışanlara farklı davranılması ve farklı sosyo- kültürel durumlara maruz kalması, tutum farklılıkları sergilemelerine ve haliyle buldukları ortamda farklı tutumların gözlemlenmesine neden olacaktır. Tutum farklılıkları, farklı kuşaklardan çalışanlara yöneticiler tarafından farklı

muamele ediliyorsa veya da grupla ilgili farklı iş deneyimleri varsa da gözlemlenebilmektedir (Macky v.d., 2008: 859).

Z kuşağına geçmeden önce bu zamana kadar ki kuşakların işe yönelik tutumlarının genel değerlendirmesini yapmak işgücü piyasasına girmiş ya da girecek olan Z kuşağının nasıl bir iş ortamıyla karşı karşıya kalacağından dolayı faydalıdır. Yaşam süresinin artması, kimi yaşlı çalışanların ya yeterli tasarrufa sahip olmaması ya da işverenleri tarafından emekli olmamaları için teşvik edilmeleri sebebiyle yaşlı işçiler işgücü piyasalarında daha uzun süre kalmaktadır. Bu da aynı işyerinde birçok neslin aynı anda çalışmasının artık her geçen gün daha fazla görüleceğini bize göstermektedir. Pek çok çalışma da çalışanların işlerinden memnun olmaları, yönetici ve işyerlerini sevmeleri ve işe bağlılıklarının yüksek olmasının işte kalma sürelerini artırdığını göstermektedir. Aynı şekilde kuşaklar arası farklılıklar da iş tatminini, işe bağlılığı ve işten ayrılma isteğini etkileyebilmektedir. Bu sebeple kuşaklar arası ilişkiler, bakış açıları, hem genç hem de yaşlı çalışanların birbirlerine karşı sahip oldukları algıları, tutumları ve inançlarının bilinmesi örgütte çıkabilecek sorunların önceden kestirilmesini ya da daha kolay çözülmesini sağlarken aynı zamanda bu farklı kuşakların birlikte çalışabilmesi için neler yapılması gerektiğini anlama da önem arz etmektedir (Roodin - Mendelson, 2013: 214).

Farklı zaman dilimlerinde yetişen farklı kuşaklar birbirinden farklı iş etiği, örgüte dair farklı değerlere ve beklentilere ya da geleceğe dair farklı hedef ve özlemlere sahip olmaktadır. Kuşaklar arasında ki bu benzerlik ve farklılıklar çok kuşaklı örgütün her üyesi için uygun yöntemin bulunmasında büyük öneme sahiptir. Örneğin, X Kuşağı özerkliğe değer veriyorsa, işteki özgürlüğü ve bağımsızlığı artırmak için işin yeniden tasarlanması, Y Kuşağı kendini sosyal sorumluluk amaçlarına adanmışsa, örgütün kurumsal sosyal sorumluluk misyon ve faaliyetlerine daha fazla dikkat etmesi gerekecektir. Kuşakların bu farklı ve ortak yönlerine uygun iş ortamları hazırlamak sadece çalışanları memnun etmekle kalmamakta aynı zamanda örgüte de büyük faydalar sağlamaktadır ( Woodward, Vongswasdi. ve More, 2015: 11).

Gelenekseller ve Bebek Patlaması Kuşağı, işverenlerine aşırı derecede sadık olarak nitelendirilirken, özellikle X Kuşağının sadakat eksikliği görülmektedir. X Kuşağı temkinli bir kuşak olarak karşımıza gelirken Gelenekseller en çalışkan nesil, Bebek Patlaması Kuşağı ise en işkolikler olarak sahnededir. Hem X Kuşağı hem de Y Kuşağı, otorite figürleriyle rahattır ve unvanlardan etkilenmez veya onlardan korkmazlar. Eski nesil meslektaşlarının aksine üstleriyle etkileşime girmeyi ve soru sormayı doğal bulurlar. Benzer şekilde Y Kuşağı, saygının kazanılması gerektiğine inanır ve tartışılmaz saygıya inanmaz (Tolbize, 2008: 5-7). Y Kuşağı otoriter bir şekilde hareket eden ve/veya sadece kurumsal güç nedeniyle saygı görmeyi bekleyenlere olumsuz tepkiler vermektedirler (Phillips, 2019: 15). Yine özellikle hayatlarını işlerine adanmış ebeveylelerinin işten çıkartıldığını gören X kuşağının yaşam- iş dengesine dikkat etmeye çalışması kendini sadece işe veren nesillerin artık çokta beklenmemesi gerektiğini bize göstermiştir demek çokta yanlış olmamaktadır.

Örgütlerde katı hiyerarşik ilişkiler, sabit görevler, birçok kural, iletişim kanalları oluşturma, yüksek yapılar, merkezi karar yetkisi gibi öğeler bürokratik yönetim şeklinde karşımıza gelmekte olup bu yönetim şekli Y kuşağından önceki kuşaklar veya kısmen Y kuşağı için uygun olarak görülebilse de Z kuşağı için, organik yönetim denilen ve işbirliği, uyurlanabilir görevler, az sayıda kural, gayri resmi iletişim, merkezi olmayan karar yetkisi ve

daha düz yapılar gibi ögeler barındıran daha gevşek ve esnek yönetim şekli tercih edilmelidir. Bu yönetim şekli; düşük düzeyde formalite, kapsamlı bilgi ağına ve karar vermede yüksek katılımı içermekte, iş bölümü ve esnek örgüt yapısı, standartlaştırılmış iş ve düzenlemelere sahip olmak yerine, gerektiğinde hızlı değişime imkan vermektedir. Organik yapılar maliyet minimizasyonu sağlayan bürokratik yönetim yerine inovasyonu anahtar kelime olarak seçmektedir (Arar - Yuksel, 2015: 199). Bu çıktılar bize klasik yönetim yaklaşımlarında gördüğümüz üst yönetimin karar mekanizmasıyla yürüyen, otoriter ve genellikle korkuyla iş yaptırılan yönetim şekillerinden neden uzaklaşılması gerektiğine ya da uzaklaşıldığına bir nebze ışık tutmaktadır. Yine özellikle esnekleşen ve güvencesizleşen işgücü piyasalarında işe aidiyet duygusunun da her geçen gün azaldığı da göz önünde bulundurulursa bu durum normalleşmektedir de diyebiliriz.

Benson ve Brown (2011: 1845-1846) yaptığı literatür taraması sonrasında Bebek Patlaması Kuşağının ekip çalışmasına ve grup tartışmalarına değer veren, çalışmayı süreç odaklı bir perspektiften değerlendiren, başarının bedel ödedikten sonra geldiğine inanan, şirket bağlılığına ve sadakatine değer veren, fedakarlığa inanan bir nesil olmasının yanında X Kuşağının özerklik ve bağımsızlığa değer veren, işe eylem odaklı bir bakış açısıyla bakan, bedel ödemeye inanmayan, şirkete uzun vadeli bağlılığı olmayan, iş-yaşam hedeflerini dengelemeye inanan ve liderlik rollerini üstlenmekte isteksiz olduğunu görmüştür. Yine X Kuşağı kararlılık ve hırs konusunda daha ağırlıklıyken, Bebek Patlaması Kuşağı dürüstlük ve sevecenlik konusunda daha ağırlıklı görülmektedir. Ayrıca X kuşağının, Bebek Patlaması Kuşağına kıyasla işlerinden memnun kalmamaları halinde işten ayrılma olasılığı daha yüksek görülmektedir. Yine Benson ve Brown, (2011: 1843) kuşakların işe yönelik bazı tutumlarını karşılaştırdıkları saha çalışmalarında Bebek Patlaması Kuşağının, X Kuşağı meslektaşlarına göre daha yüksek iş tatmini ve daha düşük işten ayrılma istekleri olduğunu tespit etmiştir.

Yöneticilerin kuşaklara yaklaşımları da önemlidir. Çünkü her kuşağın hoşlanmadığı farklı yönetim biçimleri vardır. Örneğin zaman kaybı, mikro yönetim, korkuya dayalı yönetim ve geri bildirimsiz yönetim gibi bu kötü yönetim sendromlarının ortak noktası, her birinin farklı bir şekilde, X Kuşağının işindeki bireysellik ifadesine ve kendi kendini inşa eden kariyer güvenliği arayışına saldırmasıdır. Bu sebeple yöneticilerin bu yönetim şekillerinden özellikle X kuşağı ile çalışırken uzak durması gerekmektedir (Tulgan, 1996: 59). Y Kuşağı da birden fazla bakış açısına sahip olan ve bir şeyler yapmanın birçok yolunu bulma konusunda rahat olan bir nesil olduğu için kapalı bakış açısına sahip, benim yolum, benim dediğim paradigmasına sahip yöneticilerle anlaşmamaktadır. Ayrıca Y Kuşağı örgüte katkı da bulunmak ve değer kattığını hissetmek istediği için kendisine anlamlı görevler vermeyen yöneticilerle de yıldızı barışmamakta, o işi yaparken mutsuz olmaktadır. Kendilerinden daha donanımlı ve bilgili yöneticiler bekleyen Y kuşağı için pozisyonlar ve ünvanlar çok az şey ifade ettiği için uygulamalı bilgiye sahip olan ve işlerini yapmalarına ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilecek kişilere sadakat ve hayranlık gösterirken, yönetimin temel yetkinliklerinde – organizasyon, planlama, karar verme ve hedef belirleme gibi alanlarda – yetkin olmayan yani bilgi ve organizasyonda beceri eksikliği olan yöneticilere güvenmemektedirler. Yetersizlik hissi Y Kuşağının özgüvenini ve benlik saygısını azalttığı için devamlı öğrenme bu kuşak için oldukça önemlidir. Bu sebeple etkili ya da herhangi bir eğitim vermeyen ya da ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri ihtiyaç duydukları anda

edinmelerini sağlayamayan yöneticilerden hoşlanmamaktadırlar. Y Kuşağına hayatları boyunca her şeyi yapabilecekleri söylenmiştir; bu yüzden, “bunu yapamazsın” denilmesinden hoşlanmamaktadırlar. Bu sebeple yöneticileri onlara hiçbir şey bilmeyen çocuklar gibi davrandığında diğer kuşaklara göre daha fazla irite olmaktadır. Yıldırma yoluyla yönetmeye çalışan, bağırın, küçümseyici ve korkutucu tavır takınan, otoriter insanlar, kimsenin kendilerini rahatsız hissettirecek şekilde davranmasına izin vermemeyi öğrenen Y Kuşağının sadakatini kaybederler. Daha öncede belirtildiği gibi iş yerinde rahat olmayı seven Y Kuşağına sürekli dış görünüşüne aşırı vurgu yapan yöneticiler itici gelmektedir (Martin - Tulgan, 2001: 33-43).

Kuşaklar arası çatışmanın en büyük sebebi iş etiğidir. Kuşakların iş etiğine farklı bakış açılarının olmasının altında yatan ise birbirlerinden farklı iş koşullarında ve ortamlarda çalışmış olmalarıdır. Geleneksel Kuşağın çoğu, kariyerlerinin ikinci yarısına kadar endüstriyel işlerde çalıştığı için işe bakış açısı “9'dan 5'e kadar çalışıyorum ve fazla mesaiyle geç kalıyorum” şeklinde olurken Bebek Patlaması Kuşağı ise çalışmanın heyecan ve başarı sağlamlasını beklerken pek çoğu uzun saatler çalışmış ve işe bakış açısı “8'den 6'ya kadar çalışıyorum ve sonra eve götürüyorum” şeklinde oluşmuştur. X Kuşağı ise çalışmanın önem ve heyecan sağlamlasını beklemediği gibi bazı akşamlar ve hafta sonları çalışacaklarını bildikleri için mesai saatleri içinde bazı kişisel aramalar yapmanın veya kişisel web'de gezinmenin adil olduğunu düşünerek “hepsini iş yerinde halletmeye çalışıyorum ama gerekirse eve götürürüm” şeklinde bir bakış açısı geliştirmiştir. Y kuşağıysa işin asla durmadığı küresel ve elektronik bir çağda büyüdüğü için “iş 7/24 devam edecek bu yüzden saat 5'te ayrılıyorum. Gece giriş yapabilirim” bakış açısına sahip olmuştur (Shaw, 2013: 176). Geleneksel nesil, Büyük Buhran ve İkinci Dünya Savaşı sebebiyle zorunluluktan çok çalışmıştır. Bu nesil çocukları olan Bebek Patlaması Kuşağına fedakarlığın ve “merdivenleri tırmanmanın” anlamını “borçlarını/bedelini ödeme” şeklinde öğretmiştir. Bu sebeple bu iki kuşağın üyelerinin daha genç çalışanların çalışma saatleri, çalışma kuralları ve çalışma yöntemlerinin tartışmaya açık olması önerisine kapalı olmasına şaşırılmaması gerekmektedir. Ancak genç çalışanlar, ebeveynlerini ve büyükanne ve büyükbabalarını izleyerek çalışma programlarını kontrol etmeleri gerektiğini öğrenirken, aynı zamanda kalitenin ve sonucun olumsuz etkilenmemesi gerektiği konusunda hemfikirdirler. Diğer bir çatışma konusu ise genç nesillerin iş ve aile dengesi talebidir. Genç nesiller her iki ebeveynin de çalışmasıyla büyüdüğü ve çok az birlikte aile zamanı geçirdikleri için iş-yaşam dengesini talep ederken eski nesiller bunu genç nesillerin zayıf iş ahlakına bağlamaktadır (Gravett - Throckmorton, 2007: 116). Bütün kuşaklar kendi aralarında çatışsa da Y Kuşağı çatışmadan en nefret eden kuşaktır. Y Kuşağı çok iyi anlaştığı için aileleriyle birlikte aynı evde yaşayabilen, işinde bir süreçte olumsuzlukla karşılaşması sonucu istifa ettiğinde patronundan o durum için özür dileyen bir nesil olarak çatışmadan uzak durduğunu belirtebiliriz. Bu durum pragmatik ve çatışmacı olan X Kuşağı ebeveynleri tarafından yetiştirilen Z Kuşağının, Y Kuşağını zayıf ve hayalperest olarak algılamasına neden olmaktadır (Kapil - Roy, 2014: 12).

Kuşakların çatışmaya yaklaşımları da farklılar içermektedir. Bebek Patlaması Kuşağı olası çatışmaları ekibi bir araya getirerek çözüme yolunu tercih ederken; bağımsız, bireysel, iş yerinde neyi başarmak istedikleri konusunda net olan X Kuşağı ise yaşlı iş arkadaşlarının onlara ne yapmaları gerektiğini söyleme veya ebeveynlik yapma çabalarını büyük ölçüde görmezden gelerek aynı fikirde olmadıkları veya hoşlanmadıkları bir şey varsa, iş arkadaşlarına doğrudan söylemeyi tercih edecektir. Y Kuşağı ise işyerinde arkadaşça bir ortamın olduğu daha

rahat bir iş ortamını tercih eden ve çatışmalarla iyi başa çıkamayan bir nesil olduğu içinse sorunlarla baş edebilmek için iş yerinde koçluk desteğine ihtiyaç duymaktadır (Gravett - Throckmorton, 2007: 118-119). Biraz önce de belirtildiği üzere Bebek Patlaması Kuşağı, bir terfi almadan önce bedel ödenmesi ve çok çalışmaları gerektiğine inanırken X kuşağı, benim için ne var? sorusundan hareketle daha iyi fırsatları için şirketten şirkete atlayacaktır. Y kuşağı ise kendi bireyselliklerine öncelik vermektedir. İş etiği ve profesyonel davranış hakkında bu kadar farklı fikirleri olan farklı nesiller ile çalışmak ve çalışanları etkili bir şekilde yönetmek her ne kadar oldukça zor olsa da iş etiğinde ki bu farklılıkları göz önünde bulundurarak her neslin işyerinde bulunma motivasyonlarını bir yönetici olarak anlamak gerekir. Bebek Patlaması Kuşağı en sadık nesil olarak işverenlerine güvenmek isterler ve bu güvenin karşılığında, onlar da daha iyi fırsatlar için şirketten şirkete atlamamayı kabul etmektedirler. X ve Y Kuşağı ise bilgi ve deneyimlerine saygı duyulmasına değer verirler ve başkalarına öğretmeyi sevmetkedirler. Tek başlarına çalışmak konusunda rahattırlar ve çok fazla geri bildirim gerektirmezler. Y kuşağının, çalışmalarının neden önemli olduğu (ve genel şirket planına nasıl uyduğu) dahil olmak üzere, ne beklediği konusunda daha ayrıntılı talimatlara ihtiyacı vardır. X Kuşağı yalnız çalışmayı tercih eder ve bireysel özgürlüklerine (kendi saatlerini ayarlama ve evden çalışma seçeneklerini dahil etme dahil) çok değer verirler. Mikro yönetimden hoşlanmayan bu nesil kendilerine sorumluluk ve yaratıcı girdiler verilmesi konusunda başarılıdırlar. Eğer böyle fırsatlar bulamazlarsa iş değiştirmeyi tercih ederler. Ayrıca her neslin nasıl yönetilmeyi tercih ettiğini anlamak için çalışanların her biriyle konuşmak çok önemlidir. Daha önce de belirtildiği üzere her nesil iş etiğini farklı algılamaktadır. Örneğin bir Bebek Patlaması Kuşağı için sadakat minimum 10 yıllık bir taahhütken Y Kuşağı için 3 yıl bir işte kalmak sadakat göstergesidir. Yine bir Bebek Patlaması Kuşağı ofiste çok sıkı çalışsa da 17:00'de işten çıktıktan sonra işi arkasında bırakırken X ve Y Kuşakları ise ofis dışında da e-postalarını sürekli kontrol ederek iş ve ev hayatlarını harmanlamaktadır. Eski nesiller işi yaparken ofiste ve yüz yüze yapılmasına değer verirken, genç nesiller işin nerede yapıldığını değil, nasıl yapıldığına odaklanmaktadır. Tüm bu farklılıklar içinde örgütlerin çalışanlarından iş etiğine uymalarını bekleyebilmeleri için öncelikle örgütün iş etiğinden ne anladığını, etik davranışı neyin oluşturduğunu net bir şekilde açıkladığı yönergeleri çalışanlarına sunmalı ve bunu yaparken de farklı nesillerin iş etiği (özellikle sadakat, iş-yaşam dengesi ve yüz yüze kalma ile ilgili) hakkındaki fikirlerini kabul ettiğini göstermelidir (Grubb, 2017: 94-97).

#### 4. İŞ HAYATINDA Z KUŞAĞI

2000 yılından sonra doğan ve bir kısmı işgücü katılmış/bir kısmı da ilerleyen yıllar içinde katılacak olan Z Kuşağının karakter ve zihniyetleri önceki kuşaklara göre farklılık göstermektedir. Z Kuşağı iş yaşantısında artan işyeri esnekliği, daha çok iş-yaşam dengesi ve kariyer odaklı çalışmanın daha hızlı olması gibi beklentileriyle diğer çalışanlardan farklılaşırken ayrıca kendinden emin, mutlu, takım ruhuna uygun, sosyal hizmet etkinliklerini seven ve önceki kuşaklara göre etkinliklere daha çok ilgi duyan bir kuşak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların yanı sıra kendine güvenen ve geleceğini garanti altına almak isteyen bu nesil iş hayatında yeni bilgiler öğrenmeye açık olup çalışmanın hayallerini gerçekleştirmede önemli bir rolü olduğunun farkındadır ve bu sebeple hayallerinin gerçekleşmemesi durumunda

mutsuz olmaktadır. Bu nesil için iş alanında mutluluk çok önemlidir ve çalıştıkları yerde bu mutluluğu bulamazlarsa işi kolayca bırakmayı düşünebilmektedirler. Bağımsızlığına düşkün ve otoriteden hoşlanmayan Z Kuşağı toplumsal yapı ve dini nedenlerle kadınların çalışmaması gerektiğine dair mevcut fikirleri de yıkmakta olup daha bilinçli ve saygılı ve her türlü fikre açık bir nesil olarak karşımıza gelmektedir (Ozkan - Solmaz, 2015: 476-480).

Z kuşağı doğası gereği teknoloji bağımlısı olsa da Y Kuşağı ve X Kuşağı meslektaşlarının aksine, teknolojinin “normal” kullanıcıları olacak, yani cihazın arkasında ki programlama sözcüğü konusu olduğunda mutlaka en teknoloji meraklısı olmayacaklardır. Yani bu nesilden önceki nesiller kadar teknolojik açıdan bilgili veya usta olması beklenmemelidir (Kapil - Roy, 2014: 11). Ancak dijital dünyaya doğmuş olmaları çalışma hayatında da dijital dünyayı talep etmelerine neden olacaktır. Bu sebeple Z kuşağının işgücüne girmesiyle insan kaynakları departmanları en iyi yetenekleri çekmek ve onları kazanmak için dijital tabanlı, hızlı tempolu ihtiyaçları karşılayabilecek politikalar geliştirmeli ve mevcut politikalarını yeniden değerlendirmeli yani bu kuşağın ihtiyaçlarına uyum sağlayacak şekilde kendilerini işgücü piyasasında konumlandırmalıdır (Shabib, Saberi ve Wadi, 2021: 40).

Z kuşağı hiper bağlantılıdır. Yakın tarihli bir Wikia araştırması, Z Kuşağının yüzde 60'ının bilgilerini çevrimiçi olarak başkalarıyla paylaşmayı sevdiğini söylediğini belirtmektedir. Bu, bu neslin iş gücüne girdikten sonra işbirlikçi öğrenme fırsatlarına ve teknolojilerine erişmek isteyeceğinin güçlü bir göstergesidir (Kapil - Roy, 2014: 12). Ancak her ne kadar paylaşımcı bir nesil olarak karşımıza gelse de Z kuşağı öncelikle işe girişte deneyim sebebiyle zorlanacak gibi görünmektedir. Tüm genç nesillerde bir deneyimsizlik sözcüğü konusu olsa da Z kuşağı geçmiş kuşaklara göre daha az çalışma deneyimiyle işgücü piyasalarına girmektedir. Örneğin 1979'da gençlerin %60'ı bir işte çalışırken, 2015'te gençlerin %34'ü bir işte çalışıyordu ve 2024'te bu oranın %25'e düşmesi beklenmektedir. Bu sebeple iş deneyimi eksikliği Z kuşağının daha genel bir problemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum erken yaşta iş deneyimi olmadan, yeni işe giren/girecek olan bu neslin genellikle gerçekçi olmayan iş beklentilerine sahip olmalarına neden olurken/olacakken bunun da işe karşı daha düşük bağlılık düzeyine ve daha yüksek işçi devrine neden olması beklenmektedir. Genç işgücünde görülen düşük işe bağlılık ve mobilite halinin bu kuşakta daha fazla görülmesinin beklenmesi bu sebeple normaldir. Bu durumu sadece bu kuşağın çalışmaktan hoşlanmadığı gibi yorumlamakta doğru değildir. Diğer nesillere göre daha eğitilmiş ve ekonomik refahı daha yüksek olan bu neslin aileye destek için çalışması gibi bir duruma daha az ihtiyaç duymasının bunda etkisinin olduğu düşünülebilir. Ayrıca Z kuşağının kuşaklar arasında en başarılı odaklı kuşak olduğu düşünülmektedir. Her ne kadar bir işte çalışma deneyimleri az olsa da en iyi eğitim kurumlarına girebilmek için rekabet göstermek zorunda olmaları bu süreçlerde de okul harici eğitim amaçlı çalışmalarını zorunlu kılmakta ve boş zamanlarını bununla geçirmeleri de çalışmalarını için ekstra bir zaman bulamamalarına neden olmaktadır. Hem eğitilmiş, hem ekonomik refahlarının yüksek olmasının yanında diğer tüm nesillere göre etnik ve ırksal olarak daha çeşitli olmaları farklılıkları anlamalarına ve başarıyı daha kolay elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak bu çeşitlilik ve olumlu katkıların yanında maddi kaygılarının az olması depresyon ve kaygı problemlerinden uzak kalmalarına imkan vermemektedir. Kaygı ve depresyondan mustarip olma olasılıkları en yüksek olan nesildir. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Z kuşağının %67'si ve Dünya genelindeki %85'i

stresin onları liderlik sorumluluklarını üstlenmekten alıkoyduğunu söylemektedir. Bu istatistikler göz önünde bulundurulduğunda örgüt yöneticilerinin ilerleyen dönemlerde sağlık harcamalarına daha fazla kaynak ayırmasının zorunlu olacağını bize göstermektedir. Yine bazı şirketler bu durumu ortadan kaldırmak için güvenli bir ortamda stratejik düşüncelerini ve risk almalarını sağlayan “başarısızlığa karşı güvenli” zorlukları içeren bir deney kültürü geliştirmiştir (Schroth, 2019: 5- 12). Yine bir başka veriye göre Dünya genelinde, her ne kadar Z kuşağı’nın yarısından fazlası (%56) gelecekte umutlu olsa da bu iyimserlik, iş beklentileri ve başarıya ulaşma konusundaki artan endişe ile karşılanmaktadır. Z kuşağının üçte birinden fazlası (%34) kaygılarının onları geride tuttuğunu hissetmekte ve aynı zamanda motivasyon eksikliğini (%20) ve düşük özgüvenini (%17) kendi yaşamlarına engel olarak algılamaktadır. Aslında Z kuşağı, iş dünyasında başarılı olma konusunda Geleneksel Kuşağın yaşadığı kadar zorluk yaşadıklarına inanmaktadır (Kronos Incorporated, 2019: 5).

2008 yılında ki durgunluk döneminde çocuk veya ergen olan Z Kuşağı’nın birçoğu, ebeveynlerinin ve aile üyelerinin işlerini, evlerini, emeklilik hesaplarını ve güvenlik duygularını kaybettiklerini gördükleri için daha fazla riskten kaçınma ve daha fazla istikrar arama eğilimindedir. Bu da, diğer kuşaklar gibi şirketten şirkete sıçrama olasılığının daha düşük olduğu anlamına gelmektedir. Z kuşağı, işlere daha pratik bakma eğiliminde olmanın yanında okullarında finansman kesintilerinden kaçınmak için belirli kriterlere ulaşmaları gereken yüksek riskli testlere katılarak büyüdükleri için testlere ve ölçümlere alışkındır. Dolayısıyla, bu nesle ait çalışanların, işe dair beklentiler açıkça iletildiği ve belgelendiği sürece, beklentileri karşılaması veya aşması muhtemeldir (Paggi - Clowes, 2021: 23).

Y kuşağının çatışmacı olmayı sevmediğini daha önce belirtmiş olmakla birlikte çalışacak olduğu Z Kuşağı ile iş yerinde ki ilişkisine baktığımızda da Y Kuşağının öne çıkmaktan hoşlanmadığını bu sebeple liderlik fikrine çok sıcak bakmadığını ya da orta düzeyde bir liderlik etme fikrine daha sıcak olduğunu belirtebiliriz. Y Kuşağının birlikte çalıştığı X Kuşağının ise iş bittiğinde sadece eve, çocuklarına gitmek istemesi ve liderlik etmeyi istememesi sebebiyle Y kuşağı açısından bu durum sorun olmamıştır. Bu durumda mevcut süreçte liderlik sağlayan tek kuşağın, emekli olmayı reddeden Bebek Patlaması Kuşağı olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla Z Kuşağı işgücüne girdiğinde var olan güç boşluğunu rahatlıkla dolduracaktır. Çünkü daha öncede belirtildiği gibi X Kuşağı liderlik etmeyi istememekte ve Y Kuşağıysa liderlikten hoşlanmamaktadır. Haliyle de Z Kuşağının bu boşluğu doldururken bir çatışma ya da meydan okumayla karşı karşıya kalmaması beklenmektedir. Bu sebeple Z Kuşağının sorumluluk alarak, istikrar sağlayarak, her şeyi düzene sokacağı ve liderlik etmeye hazır olduğu düşünülmektedir (Kapil - Roy, 2014: 12). Ancak lider olarak karar verme mekanizmasını işletebilmeleri için ihtiyaç duydukları özelliklerden birisi de özerklidir. Z Kuşağının aşırı koruyucu ebeveynleri sebebiyle istemeden yaşam becerilerini öğrenme fırsatlarının elinden aldığı bir güvenlik kültürüyle büyümüşlerdir. Bu durum onların sosyal, duygusal ve entelektüel gelişimlerine müdahale ederek özerk olmalarını zorlaştırmıştır. Bu sebeple işyerinde, yeni çalışanlara karar vermeleri için güven ve destek gösteren, projeler üzerinde nihai sahiplik almalarına ve zaman yönetimi üzerinde daha fazla kontrole sahip olmalarına izin veren yöneticiler tarafından özerklikleri teşvik edilmelidir. Şirketler, iletişim becerilerini, eleştirel düşünmeyi ve bilgiyi gerçek dünyaya uygulama becerisini yeni mezunlar için en önemli beceriler olarak değerlendirse de bu alanlarda ciddi bir hazırlık eksikliği bulunmaktadır.



Oysaki çalışmalar sosyal becerilerin geliştirilmesinin bir çalışanın özgüvenini, özerkliğini ve daha da önemlisi Z kuşağı için stresle başa çıkma becerisini artırırken kaygı, depresyon ve hayal kırıklığını da azalttığını göstermektedir (Schroth, 2019: 11-14). Bu durumda örgütlerin sosyal becerilerin geliştirilmesi için özel çabalar göstermesi hem çalışanlar hem de örgüt için karşılıklı bir kazanıma imkan verecektir.

Dijital dünyada doğan bu nesilde sosyal ağlar ve teknoloji hayatlarına entegre edilmiştir. Günümüz dünyasının zorluklarından (yoksulluk, eşitsizlik, iklim değişikliği vb.) endişe duyan Z Kuşağı diğer nesillere göre daha etkileyici, sesli ve samimidirler. Geleneksel çalışma programlarının aksine, iyi bir iş-yaşam dengesi ve esnek bir çalışma ortamı istemektedirler. Akılları birden fazla yeteneğin birleşimi olan Z Kuşağı giderek daha fazla “anda” yaşamaktadır. Genellikle dikkat süreleri kısa ve dağılması kolaydır. Düzenli aktivitelerden hoşlanmamaktadırlar. Bu nesil, belirli bir anın dikte ettiği şeye bağlı olan ilgili bilgi ve tecrübelerden yararlanarak “şimdiki zamanda” çok daha fazla zaman harcamaktadır. Buda, önceden planlanmış ve önceden planlanmış öğrenme etkinliklerinin (örneğin, eğitim veya dersler) bu bireyleri geliştirmede daha az etkili olacağı anlamına gelmektedir. Ayrıca özgür doğalarını destekleyebilecek öğrenme ve gelişme fırsatları talep etmeleri beklenmektedir (Kapil - Roy, 2014: 12; Gupta, 2020: 3700-3701).

Z kuşağı, patronlarıyla aynı fikirde olmamak anlamına gelse bile, özgüven, açık sözlülük ve düşüncelerini söyleme yeteneğine sahiptirler. Kurumsal yükselişle daha az ilgili olsa da şirketin büyümesini teşvik etmeye isteklidirler. Ofisteyken sık sık toplantı yapmayı seçerler ve seslerinin duyulduğundan ve gelecek yıllarda güçlü liderlik için seçilebileceklerinden emin olmak istemektedirler. Z kuşağının düşünce süreci, X ve Y Kuşaklarından, tipik olarak ebeveynleri ve büyükanne ve büyükbabalarından farklıdır. X ve Y Kuşaklarından farklı olarak, değişim ve hareketlilik isteyen bu nesli tanımlamak için sıklıkla bağımsızlık, yaratıcılık ve yenilik kelimeleri kullanılmaktadır. Şirketler, bu kuşağı körü körüne çalışmaya zorlamamalı ve önce onları uyumlu hale getirmeden onlara sorumluluklar yüklememelidir. Karşılıklı yarar sağlayacak bir ekip olarak onlarla birlikte çözümler üretmeye çalışmalıdırlar (Gupta, 2020: 3699-3700). Ayrıca Z kuşağı iş süreçlerinde hızlı, mobil uyumlu bir başvuru süreci, her rol için cep telefonu tabanlı eğitim gibi teknolojiden yararlanan ilerleme, öğrenme ve mentörlük fırsatları ve onları birey olarak önemseyen ve onları yargılamadıklarını açıkça gösteren yöneticiler istemektedirler (Dorsey - Villa, 2020: 139). Daha öncede belirttiğimiz gibi en iyiyi seçmek isteyen yöneticilerin geleceğin çalışanları olacak olan Z Kuşağının tercihinde öne çıkmak için bu özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Z Kuşağının mentörlük talep etmesinin gerekçeleri yüksek yaşam hızı, kuşak farkı sebebiyle oluşan yanlış anlaşılımlar ve internette elde ettikleri aşırı bilgi yüklemesi nedeniyle bir yönlendirmeye ihtiyaç duymalarıdır (Safarov, 2020: 19).

İşyerinde sosyal becerilerin öğretildiği ilk nesil olan Y Kuşağı iş başındaki en iyi iletişimciler olmalarının yanında kibar ve insanlarla ilgilenen bir nesildir. Ek olarak, Y Kuşağı, çocukken bile büyük bir izleyici kitlesi için yazarak büyüyen ilk nesil olmanın yanında tarihin en iyi yazma becerisine sahip neslidir. Ancak Z Kuşağı iş hayatına girdiğinde bunların hepsi eski moda görünecektir çünkü Z Kuşağı öncekilere kıyasla iletişim cephesinde daha güçlü becerilere sahip olmakla birlikte büyük ölçüde video aracılığıyla iletişim kurmakta ve okuma yerine izlemeyi ya da dinlemeyi tercih etmektedir. Akıllı olmaları, teknolojik okuryazar

olmaları ve sorunlara nasıl çözüm bulacaklarını bilmeleri her zaman haklı olmasalar da kritik kurumsal koşullarda daha iyi performans göstermek için doğru yetkinliklere sahip güçlü ve olumlu bir tutuma sahip olmalarını sağlamaktadır. Tüm bu sebeplerden ötürü Z Kuşağı'nın kamera önünde sahip olduğu duruşun, işyerinde güven ve karizmaya dönüşmesi ve yazılı iletişim yerine sözlü iletişimin günümüzde yaygınlaşması Z Kuşağının parlamasına sebep olacaktır (Kapil - Roy, 2014: 13; Gupta, 2020: 3700).

Görüldüğü üzere Z Kuşağının iş tercihleri de diğer nesillerden farklılık göstermektedir. Z Kuşağı, tek bir iş yerinde birden fazla role sahip olabilecekleri bir durumla ilgilendikleri için şirketler, rotasyonel programlar kullanarak, keşif yaparak ve daha fazla öğrenme ve gelişme fırsatı sunarak daha akıcı olmaya çalışmalıdır. Çalışma kararları da şirketin çeşitlilik düzeyinden etkilendiği için çeşitliliği ve geniş kapsamlı bir kurumsal kültürü teşvik etmek, Z Kuşağının ilgisini çekecektir. Youtube gibi kısa süreli ve öz anlatımlı programlarla öğrenme sağlayan bu kuşak için iş yerlerinde ki eğitimlerin kısa süreli (2-15 dk) öğrenme etkinliklerinin uygun ve küçük öğrenme birimlerinde verilmesi daha etkili olacaktır. Dijital dünya da genellikle görsel simgeler (emoji), kısaltmalar veya kısa cümlelerle dil bilgisi durumlarına dikkat etmeden iletişim kuran bu nesil iş iletişimi ve dilbilgisi konusunda ek eğitime ve koçluğa ihtiyaç duyabilmektedir. Bugün kurallara uymak zorunda olan Z Kuşağı için bu durumun iş dünyasını yöneten nesil olduklarında değişmesi ise muhtemeldir (Agarwal - Vaghela, 2018: 19-20).

## SONUÇ

Geleneksel kuşak teorisi, her ülkenin kendine özgü tarihsel, kültürel ve ekonomik gerçeklerinden kaynaklanan kendine özgü kuşak olgusuna sahip olması gerektiğini belirtse de ulusal sınırları aşan bir gençlik kültürünün ortaya çıktığını görülmektedir. Örneğin Kuzey Afrika ve Orta Doğu'da görülen "Arap Baharı" hareketinden, Batı dünyasını kasıp kavuran "İşgal Et" hareketine kadar pek çok harekette, sosyal medya teknolojisinin teşvik ettiği küresel bir gençlik bilincinin varlığını göstermektedir. Önceki nesilleri şekillendiren biçimlendirici etkiler büyük ölçüde yerel olarak deneyimlenirken ve farklı ülkelerdeki insanlara yerel medya aracılığıyla aktarılırken, günümüzde tarihsel olaylar artık anlık ve doğrudan iletişim kanalları aracılığıyla küresel olarak eş zamanlı olarak yaşanmaktadır. Örneğin, 11 Eylül terör saldırılarını tüm dünya canlı olarak izlerken Japonya da gerçekleşen yıkıcı tsunami de özel cep telefonları ve kameralar tarafından çekilen ve internette paylaşılan video aracılığıyla milyonlar tarafından izlenmiştir. Bunlar küresel bir bilinç gelişimini deneyimlediğimizi bize göstermektedir (Ng v.d., 2012: xix). Tüm bu süreçler yeni nesil kuşakların öncekilerden farklı olarak yerel değil küresel deneyimlere sahip olmalarıyla birlikte küresel kabullenimleri ve küresel tepkilerinin olduğunu bize göstermekte olup bir kuşağı belli bir bölgeyle sınırlandıramadığımızı artık küresel kuşak kavramının ortaya çıktığını bize göstermektedir.

Çok nesilli çalışma her ne kadar sadece bugünün problemi olmasa da hızla değişen Dünya'da bu durum çok daha önemli hale gelmiştir. Dünya nüfusunun artması daha fazla yeni genç çalışanın işgücü piyasalarına girmesine neden olurken bir yandan da daha da ötelenen emeklilik yaşları pek çok farklı nesilden çalışanın birlikte çalışmasını zorunlu kılar hale getirmiştir. Örgütler hayatta kalabilmek için tüm çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olup bunu yaparken her neslin farklı tercihleri ve tarzları olduğunu göz önünde

bulundurmalı ve farklı nesilleri kucaklayan ve saygı duyan kurumlar olmalıdır. Örgütler, çalışma grupları için herkes için varsayımları belirleyerek, herkesin yeteneklerini ve çeşitli bakış açılarını göz önünde bulundurarak, çalışmanın sonuçlarını kişinin temel değerlerine bağlayarak, beklenen sonuçları tartışarak, kazan/kazan beklentisi yaratarak ayrıca her nesil için o örgütte çalışmanın çekici yanlarını listeleyerek, örgütte nesiller arası çeşitlilik denetimini yaparak, iş gücünüzün yüzde kaçını hangi nesilden belirleyerek, örgütün çeşitli seviyelerinde nesiller nasıl temsil ediliyor tespit ederek, yönetim kurulu, komiteler ve görev gruplarının yapısını gözden geçirerek ve tüm nesillerin bakış açılarını alıp almadığını kontrol ederek iş süreçlerini kolaylaştırabilir (Wilson, 2009:50-54) .

Çatışmayı önlemek ve/veya en aza indirmek için örgütün, iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi dikkate alması, nesiller arasında farklılık oluşturan sadakat, saygı, kariyer seçenekleri, teknoloji, eğitim fırsatları veya kıyafet kurallarını tanıması gerekmektedir. Çünkü her nesil çatışmaya farklı şekillerde cevap vermektedir (Gravett - Throckmorton, 2007: 118). Bunun yanı sıra bazı yöneticiler nesiller arasında ki farklılıkları dikkate alarak kuşağa özgü insan kaynakları uygulamalarını da tercih edebilmektedir (Macky v.d., 2008: 860). Kuşaklar arası bir köprü kurmak da ortaya çıkabilecek çatışmaları önlemekte yardımcı olabilecektir. Çalışanlara yaşın sadece bir rakam olduğunu ve aslında önemli olanın çalışanın beceri, bilgi ve yeteneği olduğuna vurgu yapmak, yaşları veya kuruluştaki görev süreleri ne olursa olsun tüm çalışanların performansını takdir edecek ve ödüllendirecek bir sistemin kurulması bu süreci kolaylaştıracaktır. Yine yaş açısından farklılık gösteren çalışma gruplarında mentörlük veya çapraz eğitim yoluyla farklılıklardan yararlanarak üretkenliği artırmak mümkündür. Bunların yanı sıra örgütün temel değerlerinden biri olarak çeşitliliği kucaklamayı belirlemek ve buna uygun uygulamaları faaliyete geçirmek ve çalışanlar tarafından bunun içselleştirilmesini sağlayarak örgüte bağlılığı artırmak ve çatışmayı azaltmakta kısmen mümkün olacaktır (Gravett - Throckmorton, 2007: 171-174).

Z Kuşağının teknolojik tercihlerini karşılamak için iş süreçlerimizde teknolojiyi nasıl otomatikleştirebileceğimizi ve kullanabileceğimizi tasarlarken, teknolojiyi sadece kullanan nesil olmaları sebebiyle sadece kullanımı kolay ve sorunlarını çözecek, faaliyetlerini koordine etmeye yardımcı olacak teknolojiyi istedikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Dijital dünyayı fazlasıyla kullanmaları nedeniyle, öğrenme ve geliştirmeye büyük olasılıkla Y kuşağı gibi ağ bağlantılı bir şekilde yaklaşacaklardır. Z kuşağının anda yaşıyor olması sebebiyle teknolojinin sağladığı, o andaki bireyle ilgili ve alakalı olan geçici ve isteğe bağlı öğrenme ve geliştirme faaliyetlerine katılma olasılığı daha önceden belirlenmiş ve planlanmış eğitimlere göre çok daha yüksek olacaktır. Bu da bu neslin, öğrenmeye yepyeni bir anlam getireceğini göstermektedir. O zaman bu nesille çalışacak olan insan kaynakları departmanlarının sosyal öğrenme öğelerini, öğrenme ve geliştirme uygulamalarını dijital ortama nasıl entegre edeceklerini bugünden düşünmesi kendileri için avantaj sağlayacaktır (Kapil - Roy, 2014: 11-12).

Daha öncede belirtildiği üzere çalışma deneyimi az olan Z kuşağı iş hayatına gerçekçi olmayan iş beklentileri ile girmekte bu durumda işçi devrini yükseltmektedir. Ancak bu durumu gidermek için gerçekçi iş ön izlemelerinin gerçekleştirilmesi işe uygunluk konusundaki kararlarını iyileştirmeye yardımcı olabilecektir. Gerçekçi iş ön izlemesinde örneğin temel iş sorumlulukları, çalışılan saat, seyahat ve çalışma koşullarına ilişkin

beklentiler, işin yapılmasıyla ilgili en önemli olumlu ve olumsuz yönler, örgüt için çalışmanın en önemli olumlu ve olumsuz yönleri, yönetici için çalışmanın en önemli olumlu ve olumsuz yönleri ve kültür, büyüme ve kariyer yolu gibi bilgiler verilerek işe giriş öncesinde işin kendilerine uygun olup olmadığını anlaşılması sağlanabilir. Bunun yanı sıra işe girecek olan kişinin ne beklediğini bilmekte işte karşılaşılabilecek problemleri azaltmaktadır. Ancak her kuşağın farklı beklentilerinin olduğu bilinmektedir. Her yeni çalışanla konuşmak, o kişinin iş ilişkisine ilişkin beklentilerini anlamak ve bu beklentileri yönetmek için önemlidir (Schroth, 2019: 6-7). Farklı beklentiler farklı problemlere ya da yanlış anlaşılmalara sebebiyet verebilmektedir. Bu sebeple gerçekçi iş ön izlemesinin yapılması ve beklentilerinin öğrenilmesi tarafların daha gerçekçi beklentilerle sürece başlamasını sağlaması açısından önemlidir. Bunlara ek olarak, çalışanlar, doğru bir şekilde işe alınırlarsa, performans hedefleri ve kaynaklarına ilişkin kontrol listeleri ve ayrıca şirket içi iletişimi kolaylaştıracak bir oryantasyon programı sağlanırsa, yöneticilerinin beklentilerine daha yakın performans göstermeleri daha olasıdır.

Sürdürülebilir İnsan Sermayesi, çalışanların şimdi ve gelecekte çalışmaya istekli ve yetenekli olma derecesini artırmayı ifade etmekte olup çalışanların sürdürülebilirliği, bir işletmenin uzun ömürlü ve başarılı olmasını sağlamaktadır. İnsan kaynaklarının pek çoğunun hala Z Kuşağı ile nasıl başa çıkacağını, onları nasıl çekeceğini ve kazanacağını, onlarla nasıl başa çıkacağını ve motive edeceğini ve bu kaynağı nasıl kullanıp rekabet avantajına dönüştüreceğini bilmemektedir. Bu sebeple Z kuşağının işgücüne girmesiyle insan kaynakları departmanları en iyi yetenekleri çekmek onları kazanmak için dijital tabanlı, hızlı tempolu ihtiyaçları karşılayabilecek politikalar geliştirmeli ve mevcut politikalarını yeniden değerlendirmeli yani bu kuşağın ihtiyaçlarına uyum sağlayacak şekilde kendilerini işgücü piyasasında konumlandırmalıdır (Shabib, Saberi ve Wadi, 2021: 40). Bu sebeple örgütler yüksek değerli genç çalışanları çekmek ve işe almak için çabalarırken, gençlerin işgücü piyasasına getirdiği beklentileri anlamaları her zamankinden daha önemlidir.

Z Kuşağından sonra gelmesi beklenen kuşağa henüz net bir isim verilmemiş olsa da Alfa kuşağı olması beklenmektedir. Alfa Kuşağı, Y Kuşağının ve Z Kuşağının daha yaşlı üyelerinin çocukları ile daha genç Bebek Patlaması Kuşağının ve X Kuşağının daha yaşlı üyelerinin torunları olacaktır. Görüldüğü üzere işgücü piyasalarına katılan her yeni kuşak işgücü piyasalarından farklı beklentilerle oyuna katılmaktadır. “Yönetici ya da işveren benim bu sebeple benim dediğim olur” şeklinde ki eski klasik yönetim yaklaşımının bundan sonra gelecek olan nesiller içinde artık tercih edilmeyeceği aşikârdır. Bu tür bir tutum sadece işgörene değil aynı zamanda örgüte de zarar verecektir. Bu sebeple örgütte mevcut çalışmakta olan kuşakları iyi tanımak ve ayrıca çalıştıkları diğer kuşaklarla uyumlu olmalarını sağlayacak uygun iş ortamları sunmak hem işgören hem de örgüt için karşılıklı kazanım sağlayacaktır. Hızla değişen Dünya’da sadece mevcut işgören kuşaklarını değil aynı zamanda gelmesi beklenen kuşakları da tanımak ya da öngörmeye çalışmak gelecekte de örgütün varlığını devam ettirmesi için gerekli hazırlıkların yapılmasına imkân verecektir.

**KAYNAKÇA**

Agarwal, H. ve Vaghela, P. S. (2018). Work Values Of Gen Z : Bridging the Gap to the Next Generation. In *INC 2018 - National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century* (Issue December). [https://www.researchgate.net/publication/334400459\\_WORK\\_VALUES\\_OF\\_GEN\\_ZBridging\\_the\\_Gap\\_to\\_the\\_Next\\_Generation](https://www.researchgate.net/publication/334400459_WORK_VALUES_OF_GEN_ZBridging_the_Gap_to_the_Next_Generation)

Arar, T., ve Yuksel, I. (2015). How to Manage Generation Z in Business Life? *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 4(4), 195–202.

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., ve Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>

Benson, J., ve Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>

Berger, A. A. (2018). *Cultural perspectives on millennials*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-69685-0>

Bristow, J. (2015). *Baby Boomers and Generational Conflict* (1st Editio). Palgrave Macmillan.

Dorsey, J., ve Villa, D. (2020). *Zconomy How Gen Z Will Change the Future of Business -and What to Do About It*. Harper Collins Publishers.

Francis, T., ve Hoefel, F. (2018). *True Gen': Generation Z and its implications for companies*. [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/McKinsey/Industries/Consumer Packaged Goods/Our Insights/True Gen Generation Z and its implications for companies/Generation-Z-and-its-implication-for-companies.ashx](https://www.mckinsey.com/~/_media/McKinsey/Industries/Consumer_Packaged_Goods/Our_Insights/True_Gen_Generation_Z_and_its_implications_for_companies/Generation-Z-and-its-implication-for-companies.ashx)

Gomez, K., Tiffany, M., ve Kimberly, B. (2018). *Welcome to generation Z*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>

Gravett, L., ve Throckmorton, R. (2007). *Bridging The Generation Gap-How to Get Radio Babies, Boomers, Gen Xers, and Gen Yers to Work Together and Achieve More*. The Career Press, Inc.

Grubb, V. M. (2017). *Clash of the generations : managing the new workplace reality*. John Wiley & Sons, Inc.

Gupta, R. (2020). How To Incorporate Technology In The Workplace For Gen Z Employees. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(10), 3699–3707.

Iorgulescu, M.-C. (2016). Generation Z and Its Perception of Work: Case Study. *Cross-Cultural Management Journal*, XVIII(1), 47–54.

Kapil, Y., ve Roy, A. (2014). A Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 2(1), 10–14. [https://ijournals.in/wp-content/uploads/2017/07/IJOURNAL\\_CAMERA\\_READY.pdf](https://ijournals.in/wp-content/uploads/2017/07/IJOURNAL_CAMERA_READY.pdf)

Koulopoulos, T., ve Keldsen, D. (2014). *The Gen Z effect: the 6 forces shaping the future of business* (1st Editio). Bibliomotion, Inc.

Kronos Incorporated. (2019). *Full Report : Generation Z in the Workplace*. 1–32.

Macky, K., Gardner, D., ve Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857–861.

<https://doi.org/10.1108/02683940810904358>

Martin, C. A., ve Tulgan, B. (2001). *Managing generation Y: Global citizens born in the late seventies and early eighties*. HRD Press, Inc.

Ng, E., Lyons, S., ve Schweitzer, L. (2012). Managing the New Workforce. In *Managing the New Workforce*. Edward Elgar Publishing, Inc. <https://doi.org/10.4337/9780857933010>

Ng, E. S. W., Schweitzer, L., ve Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

Ozkan, M., ve Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26(15), 476–483. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00876-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00876-x)

Paggi, R., ve Clowes, K. (2021). *Managing Generation Z: How to Recruit, Onboard, Develop, and Retain the Newest Generation in the Workplace*. Quill Driver Books. <https://books.google.de/books?id=vXQeEAAAQBAJ>

Phillips, K. E. (2019). *Managing millennials: The ultimate handbook for productivity, profitability, and professionalism* (1st Editio). Routledge.Taylor & Francis Books.

Roodin, P., ve Mendelson, M. (2013). Multiple Generations at Work: Current and Future Trends. *Journal of Intergenerational Relationships*, 11(3), 213–222. <https://doi.org/10.1080/15350770.2013.810496>

Safarov, A. (2020). *Motivational Factors of Generation Z in Russia* [Geneva Business School]. <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>

Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

Shabib, M., Saberi, M., ve Wadi, R. M. A. (2021). The Role of Digital Business in Achieving Generation Z Human Capital Sustainability. In A. Hamdan, A. E. Hassanien, R. Khamis, B. Alareeni, A. Razzaque, & B. Awwad (Eds.), *Applications of Artificial Intelligence in Business, Education and Healthcare* (pp. 39–69). Springer. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-72080-3>

Shaw, H. (2013). *Sticking Points: How to Get 4 Generations Working Together in the 12 Places They Come Apart*. Tyndale House Publishers, Inc.

Strauss, W., ve Howe, N. (1991). *Generations The History of America's Future, 1584 to 2069* (1st Editio). William Morrow and Company, Inc.

Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. In *Research and Training Center on Community Living* (pp. 1–21). University of Minnesota.

Tulgan, B. (1996). *Managing Generation X How to bring out the best in young talent* (1st Editio). Capstone Publishing Limited.

Warnell, J. M. (2015). *Engaging Millennials for Ethical Leadership What Works for* (1st Editio). Business Expert Press.

Wilson, L. (2009). Generations at Work: The Problems, Power, and Promise Explored. *American Water Works Association*, 101(5), 46–54.

Woodward, I. C., Vongswasdi, P., ve More, E. A. (2015). *Generational Diversity at Work: A Systematic Review of the Research*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2630650>