



Review article

Türkiye'de Çalışma Hayatında Kuşakların Analizi ¹ Analysis of Generations in Working Life in Turkey

Ecehan Kazancı Yabanova ^{a,*} & Mustafa Öztürk ^a

^aDepartment of Labor Economics and Industrial Relations, Institute of Social Sciences, Süleyman Demirel University, Isparta, Turkey

Özet

Kuşak kavramı son yıllarda sosyal bilimler için son derece önemli bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Hızlı teknolojik gelişmeler hayatın her alanında köklü değişimler yaratmakta ve bu durum kuşakların ömrünü kısaltmaktadır. Aynı zamanda kuşaklar arası farklılıklarda daha belirgin şekilde artmaktadır. Bu durum sosyal yaşamın her alanında kuşak çatışmaları şeklinde yansımaktadır. Bu çalışma ile amaçlanan Türkiye'de aktif işgücü içerisinde yer alan kuşakların iş yaşam karakteristikleri ve kuşak özelliklerinin çalışma yaşamlarına olan etkisini değerlendirmektir. Çalışma kapsamında Türk çalışma hayatının neredeyse tamamını oluşturan Sessiz Kuşak, X kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı çalışanlar değerlendirilmiştir. Kuşakların farklı karakteristik özelliklerinin iş karakteristikleri üzerinde de etkili olduğu ve farklı kuşakların çalışma hayatının farklı bileşenlerine dair farklı tutum, değer ve inançlara sahip oldukları görülmektedir. Bu kapsamda çalışma hayatında kuşak özelliklerinin bilinmesi büyük bir önem arz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kuşak, Çalışma Hayatı, Sessiz Kuşak, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı.

Abstract

The concept of generation has emerged as an extremely important research area for social sciences in recent years. Rapid technological developments create radical changes in all areas of life and this shortens the life of generations. At the same time, the differences between generations are increasing more markedly. This situation is reflected in the form of generational conflicts in all areas of social life. The aim of this study is to evaluate the work life characteristics of the generations in the active labor force in Turkey and the effect of the generation characteristics on their working lives. Within the scope of the study, Silent Generation, X Generation, Y Generation and Z Generation employees who make up almost the entire Turkish working life were evaluated. It is seen that the different characteristics of the generations are also effective on the work characteristics and that different generations have different attitudes, values and beliefs about different components of working life. In this context, it is of great importance to know the generational characteristics in working life.

Keywords: Generation, Work Life, Silent Generation, Generation X, Generation Y, Generation Z.

Received: 17 April 2022 * Accepted: 05 May 2022 * DOI: <https://doi.org/10.29329/ijiasos.2022.458.7>

¹ Bu çalışma Ecehan Kazancı Yabanova tarafından Prof. Dr. Mustafa Öztürk danışmanlığında hazırlanan doktora tez çalışmasından türetilmiştir.

* Corresponding author:

Ecehan Kazancı Yabanova, Department of Labor Economics and Industrial Relations, Institute of Social Sciences, Süleyman Demirel University, Isparta, Turkey.
Email: ecehankazanci@gmail.com

GİRİŞ

İnsan doğası gereği sosyal bir varlık olması nedeniyle doğduğu andan itibaren içerisinde bulunduğu topluma davranış açısından uyumlu olma çabası içerisinde. Toplamların zaman içerisinde değişen ihtiyaçları dönemin getirmiş olduğu şartlar ile şekillenmekte bu durum insanların davranış, beklenti, öncelik ve algılarına da yansımaktadır. Dolayısıyla farklı zaman dilimlerinde yaşayıp, gelişen insanların kendisinden önce ve sonrasındaki dönemlerden ayrıların karakteristik özellikleri mevcuttur. Bu noktada farklı dönemlerde yaşayan insanların davranış ve beklentilerinin farklılaşması “kuşak” kavramı olarak alanyazında ifade edilmektedir (Taş ve Kaçar, 2019, s. 646).

Sosyal bilimler alanında kohort olarak da bilinen kuşak olgusu “*belirli bir zaman dilimi içerisinde aynı önemli olayları yaşayan, nüfus olarak belirli insanlar*” şeklinde tanımlanmaktadır (Pilcher, 1994). Türk Dil Kurumu (TDK) kuşak olgusu “*yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, nesil, batın, jenerasyon*” olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda TDK’ya göre felsefi olarak kuşak tanımlaması ise “*yaklaşık olarak aynı zaman diliminde doğan, aynı dönemin şartlarını, benzer sıkıntı ve kaderi paylaşan, benzer ödevler ile yükümlü olan kişiler topluluğu*” dur (TDK, 2022). Felsefi açıdan kuşak tanımlaması doğrultusunda aynı zaman diliminde dünyaya gelen ve aynı değer yargıları, davranış ve yaşam biçimlerine sahip olan insanların benzer özellik göstermelerinin altında yatan neden aynı dönem içerisinde doğmalarından kaynaklanmasıdır. Alanyazında bu durum “kuşak teorisi” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu noktadan hareketle aynı çağda dünyaya gelen insanların kendileri ait belirli özellikleri ve değer yargıları söz konusudur. Bu nedenledir ki her kuşak içerisinde yer alan insanların davranışları birbirlerinden farklı özellikler barındırmaktadır (Shacklock ve Brunetto, 2011).

Kuşakların Sınıflandırılması

Alanyazın incelendiğinde geçmişten günümüze kadar olan süreç içerisinde kuşaklararası farklılıkların temelinde kuşakların etki altında kaldığı “ekonomik değişimler”, “bireysellik, hoşgörü ve sivil katılımın farklı düzeyleri ile karakterize edilen modernleşmedeki değişimler” ve “bireyselleşme düzeyindeki değişimler” yer almaktadır. Söz konusu farklılıkların temelini oluşturan bu nedenler kuşak mensuplarının kendileri has tutum, değer ve karakteristik özelliklerinin şekillenmesini sağlamaktadır (Campbell vd., 2015, s. 4). Elbette bu kriterler her toplum için büyük farklılıklar göstermektedir. Bu nedenledir ki kuşak sınıflandırmalarının tarihlerinde çeşitli farklılıklar görülebilmektedir.

Tablo 1. Farklı Araştırmacılara Göre Kuşak Sınıflarının Tarih Aralıkları

Araştırmacılar	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Cennamo ve Gardner (2008)	-	1946-1961	1962-1979	1980 sonrası	-
Gürsoy vd. (2008)	-	1943-1960	1961-1980	1981-2000	2001 sonrası
Keleş (2011)	-	1946-1964	1965-1979	1980-1999	2000 sonrası
Lamm ve Meeks (2009)	-	1943-1960	1961-1980	1981-2000	2001 sonrası
Lancaster ve Stillman (2002)	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999	2000 sonrası
Lyons (2007)	1945 öncesi	1945-1964	1965-1979	1980 sonrası	-
Martin ve Tulgan (2002)	1925-1942	1946-1960	1965-1977	1978-2000	2001 sonrası
Oblinger ve Oblinger (2005)	1946 öncesi	1947-1964	1965-1980	1981-1995	1995 sonrası
Parker ve Chusmir (1990)	1946 öncesi	1946-1964	-	-	-
Sessa (2007)	1925-1945	1946-1963	1964-1982	1983 sonrası	-
Smola ve Sutton (2002)	-	1946-1964	1965-1977	-	-
Howe ve Strauss (2000)	1925-1942	1943-1960	1961-1981	1982-2000	2001 sonrası
Tapscott (1998)	-	1946-1964	1965-1975	1976-2000	2001 sonrası
Twenge vd. (2010)	1925-1945	1946-1964	1965-1981	1982-1999	2000 sonrası
Williams ve Page (2017)	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1994 sonrası
Wong (2008)	-	1945-1964	1965-1981	1982-2000	2001 sonrası
Zemke vd. (2000)	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-1999	2000 sonrası

Kaynak: (Cennamo ve Gardner, 2008; Gürsoy vd., 2008; Keleş, 2011; Parry ve Urwin, 2011, s. 89; Reeves ve Oh, 2008; Twenge vd., 2010)

Kuşak sınıflandırmalarına bakıldığında genel yaklaşımın 20 yıllık zaman dilimlerinde bir kuşakların farklılaştığı yönündedir. Toplumlara göre bir kaç yıllık değişimler olsa da bu aralık korunmaktadır. Kuşak ayırımının temel kaynağı yaş olmakla birlikte, kuşakları diğer kuşaklardan ayıran karakteristik özellikler yaş kavramından çok içinde yaşanılan toplumda meydana gelen değişimlerle ilgilidir. Bu noktada özellikle son yıllarda teknolojide yaşanan hızlı değişimler, toplumsal hayatın her alanında köklü değişimleri beraberinde getirmiş ve toplumlardan ziyade neredeyse tüm dünyayı aynı anda aynı şekilde etkilemiştir. Bunun en çarpıcı örneği 2019 yılında ortaya çıkan Covid-19 salgınıdır.

Bu salgın tüm dünyada benzer şekilde hissedilmiş, çalışma hayatından toplumsal yaşama hayatın her alanında toplumları daha önceki hiç bir olayda olmadığı kadar benzer şekilde etkilemiştir. Bu durum küreselleşme olgusunun en çarpıcı örneklerinden biridir. Tüm bu etkenler kuşak kavramının eskiden olduğundan çok daha fazla şekilde ortaklaştırmakta, kuşak olgusunun aralığını kısaltmakta ve en önemlisi de kuşakları birbirinden çok daha keskin şekilde ayırtmaktadır. Bu durum aynı zaman diliminde yaşayan farklı kuşaklar arasında ciddi görüş ayrılıklarının, beklenti, inanç ve değer yargısı farklılıklarının yaşanmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda yaşanan kuşak çatışmaları sosyal yaşamın her alanında kendini çok daha belirgin şekilde hissettirmektedir. Bu durum çalışma hayatında da ciddi farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır.

Türkiye’de çalışma hayatının içerisinde yer alan kuşaklar; Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı şeklinde alan yazında yer almaktadır (Tutgun, 2021). Bu kapsamda çalışma da bu beş kuşak üzerinde durulacaktır.

Kuşakların farklılaşmasına neden olan en temel etken sosyal değişimlerdir. Bu kapsamda kuşakların etkilendikleri olaylar, özellikleri ve yaş aralıkları şu şekildedir;

Tablo 2. Kuşakların Çeşitli Kriterler Açısından Değerlendirilmesi

Kuşaklar	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Doğum Yılları	1923-1945	1946-1960	1961-1980	1981-2000	2001-2015
Yaşları (2022)	77-99	62-76	42-61	22-41	7-21
Önemli Olaylar (Küresel)	I – II. Dünya Savaşı Büyük Buhran Elektrik	Soğuk Savaş Transistörün Keşfi Aya İnsan Gönderimi	Soğuk Savaşın Sonu İlk Kişisel Bilgisayarlar Petrol Krizi	11 Eylül Saldırıları Sosyal Medya	Arap Baharı Yapay Zekâ
Önemli Olaylar (Türkiye)	Cumhuriyeti İlanı Devrimler	Çok Partili Hayat Darbe	Sağ-Sol Çatışmaları Darbeler	Terör Ekonomik Krizler	Gezi Olayları 15 Temmuz Covid 19 Salgını
İletişim Türleri	Mektup	Telefon	Email	SMS	Emoji
Anahtar Teknolojiler	Araba	Televizyon	Bilgisayar	Cep Telefonu	AR/VR
Dijital Yeterlilikler	-	Dijital Göçmenler	İlk Dijital Uyum	Dijital Yerliler	Doğuştan Dijitaller
Özellikleri	Eksik Özgüvenli, Otoriteye Karşı Saygılı, Çok Çalışan, Disiplinli, Sadık, Riskten Kaçınan, Yardımlaşma Duygusu Yüksek, Mali Anlamda Tutucu	Refah Düzeyi Yüksek, Rekabetçi, İşe Bağımlı, Teknolojiye Mesafeli, Takım Çalışmasını Seven, Sadakat Duygusu Yüksek, Hırslı, Kural Tanımaz	Şüpheli-Kaygılı, Toplum Duyarlı, Otoriteye Karşı Güvensiz, İş Yaşam Dengesini Koruyan, Değişken Sadakat Duygusu, Teknolojiye Düşük İlgili	Teknoloji yerlisi, İyimser, Eğitim seviyesi yüksek, Aileyi önemseyen, İş – yaşam dengesini önemseyen, Bağımsızlığa önem veren, Otoriteyi sorgulayan, İş sadakati düşük, Takım oyuncusu, Kültürel çeşitliliğe saygılı	Teknoloji ile doğan, Yaratıcı, İşbirliğine önem veren, Gerçekçi, Sürekli çevrimiçi yaşayan, Bireyci, Akılcı, İdealist

Kaynak: (Ferreira, 2013; Levickaite, 2010, s. 170-183; McCrindle, 2006, s. 11; Schewe ve Meredith, 2004, s. 51-63; Topçuoğlu, 2007; UN, 2019)

Tablo incelendiğinde en dikkat çekici kriterlerin iletişim türleri, anahtar teknolojiler, küresel ve bölgesel olaylar olduğu göze çarpmaktadır. İletişim türleri, anahtar teknolojileri ve küresel olaylar neredeyse her toplumu eşzamanlı ve benzer şekilde etkilerken bazı toplumları yaşadıkları bölgesel gelişmeler de ayrıca etkilemektedir.

Sessiz kuşak ile Z kuşağı arası yaşanan değişime bakacak olursak; otoriteye saygılı, sadık, tutucu, toplumcu özelliklerden otoriteyi sorgulayan, sadakat düzeyi düşük, yenilikçi ve bireyselci özelliğe doğru bir geçişin yaşandığı görülmektedir. Bu geçişte yaşanan toplumsal ve teknolojik gelişmelerin etkisi açıkça görülmektedir. Savaş, açlık ve zor koşulların yaşandığı yıllarda daha toplumcu, sadık, tutucu ve otoriteye saygılı kuşaklar oluşurken, savaş olgusunun ortadan kalktığı, toplumsal refah, teknolojik gelişme ve yaşam koşullarında iyileşmelerin yaşandığı yıllarda daha bireyselci, yenilikçi, otoriteyi eleştiren ve düşük sadakatli kuşaklar ortaya çıkmıştır.

Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
İş Karakteristik Özellikler			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Performans yönetimi Bağlılık – Sadakat Materyalizm</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Teknik ilgi-yakınlık (?) Performans için koşullu istek Sadakatsizlik</div>	
		Esnek	Esnek, aynı zamanda güvenlik bilinçli
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Odak noktası: Özel yaşam</div>	
Odak noktası: Profesyonel hayat	Odak noktası: Profesyonel hayat fakat giderek artan iş-yaşam dengesi		
İşvereninden Beklentileri			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Yüksek Maaş</div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Geri dönüş Kişisel gelişim</div>
		İş-yaşam dengesi Esnek çalışma saati ve mekânı	İş-yaşam ayrımı Çalışma saatlerini/yapısını düzenleyebilme

Kaynak: (Gerrit ve Kurte, 2020, s. 326)

Şekil 1. Farklı Kuşakların İş Karakteristik Özellikleri ve İşvereninden Beklentileri

Türkiye’de çalışma hayatının %99’unu oluşturan 4 temel kuşağın iş karakteristikleri ve işveren beklentileri de kuşak özellikleriyle tutarlılık göstermektedir. Bu durum aynı iş yerinde aynı pozisyonda çalışan farklı kuşak mensubu çalışanların iş ve işveren bakışlarında son derece önemli farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum iş yaşamında çatışmalar oluşturmaktadır. İşverenler açısından bu farklılıklar özel olarak üzerinde durulması ve farklı stratejiler geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu durum çalışma hayatında kuşak olgusunun önemini ortaya koymaktadır.

Türkiye’de Çalışma Hayatında Kuşakların Yeri

Çalışma hayatı içerisinde yer alan kuşakların Türkiye’deki sınıflandırılmasına bakıldığında genel kabul görmüş bir sınıflandırmanın olmadığı görülmektedir. Bu noktada özellikle Türk çalışma hayatının büyük bir kesimini oluşturan X ve Y kuşağı çalışanların tarihsel aralıklarını ifade edilmesi hususunda alanyazında 1980 yılının referans olarak dikkate alındığı görülmektedir (İşçimen, 2012, s. 4).

Genel olarak Türkiye’de çalışma hayatı içerisinde yer alan kuşakları; Sessiz Kuşak (1923-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1959), X Kuşağı (1960-1980), Y Kuşağı (1980-2000) ve Z Kuşağı (2001-2015) şeklinde sıralanmaktadır (Arslan ve Staub, 2015, s. 1-24).

Sessiz Kuşak (1923-1945)

Çalışma hayatı içerisinde sayıca az olmalarına rağmen hatta bazı sektörlerde neredeyse hiç yer almamaları rağmen gerek dünyada gerekse de Türkiye’de çalışma hayatının temellerini atan kuşak olarak ifade edilmesi yerinde olmaktadır. Edinmiş oldukları bilgi birikimleri ve Pratik zekaları bu kuşağa mensup bireyleri işyerlerinde kritik pozisyon ve görevlerde yer almalarına olanak sağlamıştır (Zemke vd., 2013, s. 45-46).

Sessiz kuşak bireyleri “yaşamak için çalışmak” felsefesini hayat görüşlerinin temeline oturtmuşlardır. Bu anlayış çerçevesinde çalışma hayatı içerisinde de işverenlerine sadık ve fedakar bir yapıya sahiptirler. Tüm bunların yanı sıra çok çalışma beraberinde ödül getireceği inancı motive kaynağını oluşturmaktadır. Çalışma prensipleri arasında kurallara sadık olarak başarı elde etme inancı ve söz konusu sadakat karşılığında emekliliklerinde karşılığını alacakları düşüncesi temel iş karakteristiklerini oluşturmaktadır (Murray vd., 2011, s. 478). Türk çalışma hayatında bu kuşağın temsil oranı %0.05 düzeyindedir. Bu kuşağın daha çok üst düzey yönetici pozisyonunda çalışmaya devam ettikleri düşünülmektedir.

Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1959)

Çok partili hayata geçiş döneminin yaşandığı 1946-1959 tarihleri arası Türkiye’de bebek patlaması kuşağı olarak ifade edilmektedir (Mengi, 2009). Çalışma hayatı içerisinde temel felsefeleri “çalışmak için yaşamak” olan bebek patlaması kuşağına mensup bireyler tek bir kuruma olan sadakatlerini korumakta aynı zamanda aidiyet duyguları son derece yüksektir. Kurumlarına olan

bağlılıklarını ve başarılarının temelini çalışma saatleri ile ölçülebileceğine bağlanmaktadır. İş yaşamındaki öncelikli hedefleri yüksek maaş temeline dayanmaktadır (Timmermann, 2007; Öz, 2015, s. 7). Türk çalışma hayatında bu kuşağın temsil oranı %0.6 düzeyindedir. Bu kuşağında sessiz kuşak gibi üst düzey pozisyonlarda çalışmaya devam ettikleri düşünülmektedir.

X Kuşağı (1960-1980)

Teknolojik gelişmelerin yoğun bir şekilde etkisini göstermeye başladığı aynı zamanda teknolojik oluşum içerisinde önemli bir rol oynayan X kuşağı “Geçiş Kuşağı” şeklinde ifade edilmektedir (Kuyucu, 2017, s. 845-872). Türkiye’de X kuşağı bireylerine verilen diğer isimlendirmeler ise; “Geçiş Dönemi Çocukları” ve “Kayıp Kuşak” tır. Ülkemizde çalışma hayatı içerisinde kadın çalışanların aktif olarak rol almaya başlaması 1985 yılından itibaren artmaya başlamıştır. Dolayısıyla bu dönem içerisinde kadın çalışanların sayısındaki artışın en fazla hissedildiği dönem olarak karşımıza çıkmaktadır (Yücebalkan ve Aksu, 2013, s. 18; Gündüz ve Pekçetaş, 2018, s. 89-115).

X kuşağı bireylerinin çalışma hayatı içerisinde öncelikli hedefleri arasında emeklerinin karşılıklarını almak ve para kazanmak yer almaktadır. Çalıştıkları iş doğrultusunda sürekliliğin sağlanmasını yeterince tatmin unsuru olarak görmeyen X kuşağı hem maddi kazanç hem de iş ve işyerindeki ilişkilerin kalitesi dikkate aldıkları ve önem verdikleri hususlardır (Loomis, 2000, s. 52-53). Günümüz dünyasında çalışma hayatı ve sosyal hayat içerisinde aktif bir yere sahip olan X kuşağı temelde dünyada yaşanan hızlı değişimlere adapte olmayı kendilerine amaç edinmektedir (Berkup, 2014, s. 221). Çalışma prensipleri arasında mutlu olabilecekleri bir işe sahip olmak yatan X kuşağı bireylerinin işlerini en iyi şekilde yapma ve iyi bir yaşam standardına kavuşma yer almaktadır. Bu noktada edindikleri prensipler doğrultusunda işkolik olarak çok çalışmak ve yüksek maddi kazanç sağlamak öncelikli hedefleri haline gelmektedir (Çetiner, 2014:17). Bu kuşağın Türk çalışma hayatındaki temsil oranı %30 düzeyindedir. Yine bu kuşak birçok sektörde tecrübeli çalışan ve yönetici pozisyonlarında görev yapmaktadır. Buna göre X kuşağı çalışma hayatının karar mekanizmalarını büyük oranda temsil eden kuşaktır. Bu noktada bu kuşağın Y kuşağı ve Z kuşağı ile olan iş karakteristik farklılıkları önem kazanmaktadır.

Y Kuşağı (1980-2000)

Türkiye’de “80 Sonrası Kuşak” şeklinde ifade edilen Y kuşağı kendi içerisinde 1980 ve 1990 tarihlerinde doğanlar şeklinde iki ayrı gruba ayrılmaktadır (Senbir, 2004, s. 25; Özer vd. 2013, s. 139). Kuşakların sınıflandırılması ekonomik, sosyal, siyasal, demografik ve teknolojik olayların temelinde şekillenmektedir. Türkiye’de tarihsel süreç içerisinde meydana gelen olaylar kuşak sınıflandırılmasında önemli rol oynamaktadır. Y kuşağının ülkemizdeki karakteristik özelliklerine bakıldığında özgürlüklerine düşkün, otoriteye karşı gelen, iyi eğitime sahip ve teknoloji hayranı olarak ifade

edilmektedir (Türk, 2013). Türkiye’de Y kuşağı “Kristal Nesil” olarak alanyazında ifade edilmektedir (Kuran, 2020, s. 132).

Günümüzde çalışma hayatının en büyük ağırlığına sahip olan Y kuşağı bireyleri diğer kuşaklara mensup bireylerden ayıran karakteristik özelliklerinin temelinde teknoloji bağılılıkları gelmektedir. Aynı zamanda politik suskunluk, çalışma hayatındaki köklü değişimler ve tüketim kültürü içerisinde büyüyüp şekillenen Y kuşağı bu değişimler ile çalışma hayatına yön vermişlerdir (Taş ve Kaçar, 2019, s. 649). Örgüt kültürlerinde değişiklikleri de beraberinde getiren Y kuşağı günümüz çalışma hayatının temelini oluşturmaktadır. Çalışma hayatındaki ağırlıkları nedeniyle yöneticiler ve işverenler gerek iş alanlarını gerekse de işyerlerindeki uygulamalarını Y kuşağının getirdiği farklılık ve yenilikler doğrultusunda yeniden şekillendirme yoluna gitmektedir (Puybaraud, 2010).

Y kuşağının Türkiye nüfusunun %30’unu oluşturan bir kesim olması çalışma hayatı içerisinde de %63’lük bir orana sahip olduğu görülmektedir (TÜİK, 2022; SGK, 2020). Dolayısıyla Y kuşağı çalışma hayatı içerisinde son derece önemli bir ağırlığa sahiptir. X kuşağı ile kıyaslandığında Y kuşağı daha eğitilmiş ve teknolojiyi yoğun bir şekilde kullanan aynı zamanda iş karakteristikleri açısından farklı özelliklere sahip olması söz konusu kuşağın ülke geleceği açısından önemli görevler üstlenmesine zemin oluşturmaktadır. Çalışma hayatında beklenen ve yaşanan en büyük çatışmalarda bu kuşak ile X kuşağı arasındadır. X kuşağına oranla daha alt pozisyonlarda görev olan Z kuşağı, iş sadakati düşük, esnek çalışmaya ve karar mekanizmalarında yer almaya önem veren bir yapıya sahipken bu özellikler X kuşağı tarafından çok fazla kabul görmemektedir.

Z Kuşağı (2001-2015)

Günümüzde en genç nesil olan ve ilerleyen yıllarda çalışma hayatı içerisinde etkin rol oynayacak olan Z kuşağı bireylerini şekillendiren ve etkileyen en önemli olay teknolojik buluşlar ve icatlardır (Wiedmer, 2015, s. 51; Kayıkçı ve Bozkurt, 2018, s. 55). Küresel bir dünya içinde dijitalleşme ile büyüyen ve hayatlarının her evresinde teknoloji ile iç içe olan Z kuşağı bireylerinin çalışma hayatı içerisinde beklentileri ise elbette dijital odaklıdır (Shabib vd., 2021, s. 40). Özellikle Covid-19 döneminde neredeyse iki yıl boyunca tüm hayatlarını dijital olarak geçiren bu nesil esnek ve daha az saat çalışma, daha fazla ücret kazanma ve bağımsız özellikleri ile dikkat çekmektedir. Bu noktada en eğitilmiş kuşak olarak da öne çıkmaktadırlar. Türk çalışma hayatının %5’ini oluşturan bu kuşak ülke geleceği için son derece büyük bir öneme sahiptir. Z kuşağına benzer özellikler taşımalarına rağmen birçok konuda Z kuşağından farklı özelliklere sahiptirler. Z kuşağının çalışma hayatının çoğunluğunu oluşturacağı yıllarda üst pozisyonlarda Y kuşağının yer alacağı görülmektedir. Bu noktada çalışma hayatında bu iki kuşağın uyumunun sağlanması, Y kuşağı yöneticilerin bu kuşağın iş karakteristiğini iyi şekilde bilmesi iş huzuru ve gelişimi açısından son derece önemlidir.

Kuşakların Nüfus ve Çalışma Hayatındaki Oranları

Türk çalışma hayatını oluşturan beş kuşağın genel nüfus ve çalışan nüfus içerisindeki oranları önem arz etmektedir. TÜİK (2022) tarafından yayınlanan nüfus verilerine göre Türkiye’de kuşakların nüfusa oranla dağılımı şu şekildedir;

Tablo 3. 2022 Nüfus Verilerine Göre Türkiye’de Kuşakların Dağılımı

	Erkek	Kadın	Toplam	Oranı %
Sessiz Kuşak * (77 ve üstü yaş)	863.993	1.353.301	2.217.293	2,62
Bebek Patlaması * (62-76 yaş)	3.778.546	4.256.301	8.034.846	9,49
X Kuşağı (42-61 yaş)	10.274.738	10.233.645	20.508.383	24,22
Y Kuşağı (22-41 yaş)	13.208.968	12.835.058	26.044.026	30,76
Z Kuşağı (7-21 yaş)	9.903.290	9.396.110	19.299.400	22,79
Alfa Kuşağı (0-6 yaş)	4.398.567	4.177.758	8.576.325	10,13

* TÜİK Raporunda 75 yaş üzeri nüfus sayıları tek yaş olarak değil 75-79 yaş grubu şeklinde verilmiştir. Kuşak ayrımı yapılırken yaş büyüdükçe kişi sayısının azaldığı dikkate alınarak 75-79 yaş aralığındaki beş yaşın kişi sayısının yarısı Bebek Patlaması diğer yarısı da Sessiz Kuşak verilerine eklenmiştir.

Kaynak: (TÜİK, 2022)

Tablo incelendiğinde X, Y ve Z kuşaklarının nüfusun %77’sini oluşturdukları görülmektedir. Buna göre Türkiye genç bir nüfusa sahip ve yüksek işgücü potansiyeli olan bir ülke olarak görülmektedir. Sessiz kuşak ve Bebek patlaması kuşağının da %12’lik orana sahip olduğu görülmektedir. Kuşakların çalışma hayatı içerisindeki sayıları ise şu şekildedir;

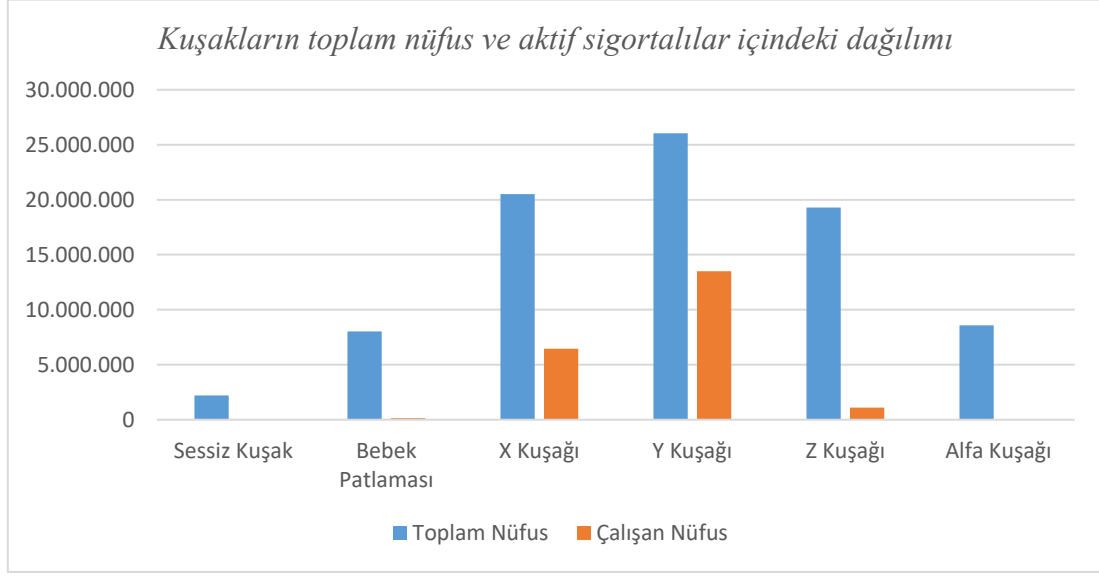
Tablo 4. Türkiye’de Kuşakların Zorunlu Aktif Sigortalılar İçindeki Dağılımı (2020)

	Erkek	Kadın	Toplam	Oranı %
Sessiz Kuşak * (77 ve üstü yaş)	6.150	4.339	10.489	0,05
Bebek Patlaması * (62-76 yaş)	87.227	43.264	130.491	0,60
X Kuşağı (42-61 yaş)	4.649.322	1.799.798	6.449.120	30,43
Y Kuşağı (22-41 yaş)	9.278.797	4.218.210	13.497.007	63,70
Z Kuşağı (7-21 yaş)	772.324	330.399	1.102.723	5,2
TOPLAM	14.793.820	6.396.010	21.189.830	100

Kaynak: (SGK, 2020)

Buna göre çalışma hayatının en büyük kuşağı Z kuşağıdır. Her 3 çalışandan 2’si Z kuşağı mensubudur. Diğer önemli kuşak ise X kuşağıdır. Z kuşağı ise her geçen daha fazla sayıda çalışma

hayatı içerisine giren, çalışma hayatı için yeni bir kuşaktır. Sessiz kuşak ve Bebek patlaması kuşağı ise her geçen gün çalışma hayatından eksilen kuşaklar olarak dikkat çekmektedir. Kadın çalışan sayılarının X kuşağında %27 iken Y kuşağında % 31'e çıktığı görülmektedir. Bu durum çalışma hayatında kadın varlığının her kuşakta daha fazla sayıda arttığı anlamına gelmektedir. Z kuşağında da bu sayının artarak devam edeceği düşünülmektedir. Kuşakların nüfus ve aktif sigortalılar içerisindeki dağılımı da şu şekildedir;



Grafik 1. Kuşakların Toplam Nüfus ve Aktif Sigortalılar İçindeki Dağılımı

Grafik incelendiğinde X kuşağının toplam nüfus içerisindeki payına oranla %32 düzeyinde çalışma hayatında temsil ediliyorken Y kuşağında toplam nüfus içerisindeki payına oranla %52 oranında temsil edildiği görülmektedir. Buna göre X kuşağında her üç kişiden biri çalışma hayatında iken bu oran Y kuşağında her iki kişiden birine çıkmıştır. Benzer bir projeksiyonla Z kuşağında bu oranın daha da artacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda Türk çalışma hayatında bu yüksek işgücü talebine cevap verebilecek atılımların yapılabilmesi hem ülkenin ekonomik yapısının gelişmesi hem de geleceği açısından büyük bir önem taşımaktadır.

SONUÇ

Kuşak kavramının çalışma hayatında giderek daha da önemli bir hale geldiği görülmektedir. Çalışma kapsamında elde edilen tüm veriler bu önemin haklılığını ortaya koymaktadır. Türkiye genç bir işgücü yapısına sahip ülke olarak dikkat çekmektedir. Günümüzde birbirinden bazı konularda radikal şekilde ayrılan iki kuşaktan oluşan işgücü piyasası Z kuşağının da her geçen gün daha fazla sayıda temsil edilmesi ile üç kuşağa büyümektedir. Her geçen gün X kuşağı sayısı azalacakken Z kuşağı sayısı artacak ve Y kuşağı daha çok yönetim pozisyonunda görev almaya başlayacaktır. Bu noktada Y ve Z kuşağı uyumu gelecek açısından son derece önemli iken, X ve Y kuşağı uyumunda günümüz işgücü uyumu açısından son derece önemlidir.

Türk çalışma hayatında giderek artan işgücü telabi hem bir fırsat hem de beraberinde önemli sorunları doğurabilecektir. Bu kapsamda yeni işgücü alanlarının oluşturulması son derece önemlidir. X kuşağının nüfus içerisindeki payına oranla çalışma hayatındaki temsili 1/3 iken bu sayı Y kuşağında 1/2'ye çıkmış ve Z kuşağında da daha da artarak devam edeceği öngörülmektedir. Bu durum her kuşağın çalışma hayatında bir önceki kuşaktan daha fazla oranda yer aldığını göstermektedir. Bu durum karşılanması gereken son derece büyük bir işgücü talebinin Türk çalışma hayatının kapısında beklediği anlamına gelmektedir. Bu durum her geçen gün daha da artarak devam edecektir. Bu nedenle bu talebin doğru yönetilmesi ülke ekonomisi ve refahı için büyük bir fırsat yaratabilecektir.

İş yaşamında kuşaklar arası çatışmaların önlenmesi de çalışma hayatı için bir diğer önemli çalışma alanine oluşturmaktadır. Bu kapsamda özellikle yönetici pozisyonundaki çalışanların kuşak kavramına, kuşakların iş karakteristikleri ve beklentileri konusunda bilgili olması son derece önemlidir. Kuşak kavramı çalışma hayatının huzuru, verimliliği ve devamlılığı için göz ardı edilmemesi gereken kavramdır. İşverenlerin işgücü yapılarını doğru analiz etmeleri, bu yapıların kuşak temsiliyetlerini bilmeleri ve buna göre stratejiler geliştirmeleri iş yaşamının her dinamiği açısından sorgulanması gereken konulardır. Bu noktada geleceğe yönelik geliştirilecek olan planlamalar ve projeksiyonlarda da kuşak kavramının etkileri dikkate alınarak kurgulanmalıdır.

Çalışma hayatının araştırma konularını oluşturan birçok parametrenin de kuşak kavramının da dikkate alınarak incelenmesi olası çözüm önerilerinin işe yarayabilmesi için son derece önemlidir. Aynı fabrikada aynı bantta aynı işi yapan iki çalışan için aynı problem alanine dönük farklı inanç, değer ve bakış açılarının oluşmasında kuşak mensubiyetinin etkisi kaçınılmazdır. Bu iki çalışana aynı şekilde yaklaşmak hem araştırmalar için hem de işverenlerin uygulamaları için doğru olmayacaktır.

KAYNAKÇA

- Arslan, A. & Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi ve İç girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(11), 1-24.
- Berkup, S. B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(19), 218-229.
- Campbell, W. K., Campbell, S. M., Siedor, L. E. & Twenge, J. M. (2015). Generational Differences Are Real and Useful. Industrial and Organizational Psychology, 8(3), 324-331.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit. Journal of Managerial Psychology, 23, 891-906. Doi: <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Çetiner, M. (2014). Doğum Yılımız Karakterimizdir. Cumhuriyet Gazetesi Bilim Teknoloji Dergisi, 1441.
- Ferreira, W. (2013). *Intergenerational Issues: Effective Communication*. https://www.nabenet.org:https://c.yimcdn.com/sites/www.nabenet.org/resource/colection/C3D80C5-8D67-D33/2013CSE_Intergen_Issues.pdf (Erişim tarihi: 24.04.2021).

- Gündüz, Ş. & Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 89-115.
- Kayıkçı, Y. M. & Bozkurt, K. A. (2018). Dijital Çağda Z ve Alpha Kuşağı, Yapay Zekâ Uygulamaları ve Turizme Yansımaları, *Sosyal Bilimler Metinleri*, 1, 54-64.
- Kuran, E. (2020). *Bir Kuşağı Anlamak*. İstanbul: Mundi Yayınları.
- Kuyucu, M. (2017). Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(2), 845-872.
- Loomis, J. E. (2000). Generation X. *Rough Notes*, 142(9), 52-53.
- Mengi, Z. (2009). İş Başarısında Kuşak Farkı. www.kigem.com/content.asp?body (Erişim tarihi: 09.01.2021).
- Murray, K., Toulson, P. & Legg, S. (2011). Generational Cohorts' Expectations in the Workplace: A Study of New Zealanders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 476-493.
- Özer, P. S., Eriş, E. D. & Timurcanday Ö. N. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-142.
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *British Journal of Sociology*, 45, 481-495.
- Puybaraud, M., Russell, S., MsEwan, A. & Leussink, E. (2010). *Generation Y and The Workplace Annual Report 2010*. London: Johnson Controls.
- Senbir, H. (2004). *Z Son İnsan mı?*, İstanbul: O Kitaplar.
- SGK (2020). *Sosyal Güvenlik Kurumu İstatistik Yıllıkları*. http://eski.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk_istatistik_yilliklari Erişim Tarihi: 15.05.2022
- Shabib, M., Saberi, M. & Wadi, R. M. A. (2021). The Role of Digital Business in Achieving Generation Z Human Capital Sustainability. A. Hamdan, A. E. Hassanien, R.Khamis, B. Alareeni, A. Razzaque & B. Awwad (Eds.), *Applications of Artificial Intelligence in Business, Education and Healthcare içinde*, (39–69). Springer.
- Shacklock, K. & Brunetto, Y. (2011). The Intention to Continue Nursing: Work Variables Affecting Three Nurse Generations in Australia. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), 36-46.
- Taş, H. Y. & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 643-675.
- Taş, H. Y. & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 643-675.
- TDK (2022). Türk Dil Kurumu. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi:03.02.2022).
- Timmermann, S. (2007) What a Difference a Generation Makes: How Our Life Experiences Shape Our Viewpoints and Behaviors. *Journal of Financial Service Professionals*.
- TÜİK (2022). <https://www.tuik.gov.tr> Erişim tarihi: 05.03.22
- Türk, A. (2013). *Y Kuşağı*. İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.

- Tutgun, Ü. A. (2021). Social Media Generations' Levels of Acceptance of Diversity. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 20(2), 155-168.
- Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51.
- Yücebalkan, B. & Aksu, B. (2013). Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 16-32.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*, USA: Amacom.