



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Z KUŞAĞI'NIN FARKLILIK YÖNETİMİ
ALGISI ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LEYLA KARĞIN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

ÇANAKKALE – 2022



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**Z KUŞAĞI'NIN FARKLILIK YÖNETİMİ
ALGISI ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LEYLA KARĞIN

Tez Danışmanı
PROF. DR. GÜLTEN GÜMÜŞTEKİN

ÇANAKKALE – 2022



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



LEYLA KARGİN tarafından Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN yönetiminde hazırlanan ve **17/08/2022** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Z Kuşağı’nın Farklılık Yönetimi Algısı Üzerine Nitel Bir Çalışma**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **İşletme Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

(Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL

Doç. Dr. Erdal AYDIN

.....

.....

.....

Tez No : 10492175

Tez Savunma Tarihi : 17/08/2022

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

Enstitü Müdürü

.././20..

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

(İmza)

Leyla KARĞIN

17/08/2022

TEŞEKKÜR

Tez danıőmanım sayın Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN hocama yoğun temposunda dahi bana her daim vakit ayırarak öğrenme iŐtiyakımı arttırdığı için ve bu teze sağladığı katkılarından, yol göstericiliğinden dolayı teşekkür ederim.

Yüksek lisans esnasında ders aldığım, ufkumu aan tüm hocalarıma teŐekkürü bir borç bilirim. Tezimin araştırma kısmında bana yardımcı olan tüm katılımcılara katkılarından dolayı teşekkür ederim. Tezimi yazarken ve araŐtırmamın teknik kısımlarında rehberlik eden Dr. Öğr. Merve Gözde DURMAZ' a çok teşekkür ederim.

Bana inanarak bu tez çalıŐmamı tamamlamamı sağlayan herkese en içten sevgilerimi sunarım.

Leyla KARĖİN
2022, Çanakkale

ÖZET

Z KUŞAĞI'NIN FARKLILIK YÖNETİMİ ALGISI ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA

Leyla KARĞIN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

17/08/2022, 64

Önümüzdeki yıllarda hem tüketici hem de çalışan olarak toplumun çoğunluğunu oluşturacak olan Z kuşağını tanımak, günümüzde önem arz etmektedir. Bu çalışmada, Z kuşağının farklılık ve farklılık yönetimi algısını anlamak amaçlanmıştır. Farklılık ve farklılık yönetimine bakış açısı, tutumları, toplumsal hayata ve çalışma hayatına yansımaları ve sonuçları bir model çerçevesinde sunulmuştur. Araştırma farklı illerde öğrenim gören 28 Z kuşağı katılımcı ile yarı yapılandırılmış mülakat formu aracılığıyla gerçekleştirilmiş ve edinilen veriler MAXQDA nitel veri analizi programı ile kodlanarak kategorize edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Z kuşağına göre farklılık ve farklılık yönetimi algısına ve bireysel, toplumsal, örgütsel sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Z kuşağı, farklılık, farklılık yönetimi, algı.

ABSTRACT

A QUALITATIVE RESEARCH ON PERCEPTION OF DIVERSITYMANAGEMENT OF THE GENERATION Z

Leyla KARĞIN

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master of Science Thesis in Business

Supervisor: Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

17/08/2022, 64

It is important to recognize the generation Z that will form the majority of the society as both consumers and employees in the next years. In this study, it is aimed to understand the perception of diversity and diversity management of the generation Z. Their perspective and attitudes on diversity and diversity management, reflections on social and working life and results are presented within the framework of a model. The research was carried out, through a semi-structured interview form, with the participants of 28 generation Z studying in different provinces, and the obtained data were coded and categorized with the MAXQDA qualitative data analysis program. According to the results of the analysis, the perception of diversity and diversity management and the individual, social and organizational results of the generation Z have been accessed.

Key words: Generation Z, diversity, diversity management, perception

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
JÜRİ ONAY SAYFASI...	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR	viii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kuşaklar Teorisi	3
2.1.1. X Kuşağı.....	5
2.1.2. Y Kuşağı.....	6
2.1.3. Z Kuşağı	7
2.1.4. Z kuşağı Kişilik Özellikleri ve Değer Algısı.....	8
2.1.5. Z Kuşağının İş Hayatından Beklentileri.....	9
2.1.6. Z Kuşağı ile İlgili Diğer Özellikler	10
2.2. Farklılık Kavramının Tanımları	23
2.2.1. Farklılık Yönetiminin Tanımı ve Önemi.....	23
2.2.2. Farklılık Yönetiminin Gelişimi	26
2.2.3. Farklılık Yönetimi Modelleri	27
2.2.4. Makro Modeller.....	27
2.2.5. Mikro Modeller	29
2.2.6. Farklılık Yönetiminin İşletmelerde Olumlu ve Olumsuz Görülen Yönleri	29
2.2.7. Farklılıkların Sınıflandırılması.....	30
2.3. Farklılık Yönetimi Algısı.....	31
2.3.1. Algı Türleri.....	31

2.3.2. Sembolik Algı	31
2.3.3. Seçimleyici Algı.....	31
2.3.4. Duygusal Algı	32
2.3.5. Sosyal Algı.....	32
2.3.6. Algıyı Etkileyen Faktörler.....	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Problem Durumu	34
3.2. Araştırmanın Amacı	36
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	36
3.4. Araştırmanın Yöntemi	37
3.5. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Analizi	37

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Nitel Araştırma Bulguları	41
--------------------------------------	----

BEŞİNCİ BÖLÜM SONUÇ ve ÖNERİLER

KAYNAKÇA	56
EKLER	I
EK 1 MÜLAKAT SORULARI.....	I
DİZİN	III

SİMGELER VE KISALTMALAR

EOROSTAT	European Statistics
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu



TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Kuşak sınıflaması	4
Tablo 2	Z kuşağının kendine özgü yönleri	11
Tablo 3	2020 X, Y ve Z kuşağının nüfus içerisindeki oranlarının karşılaştırılması ...	11
Tablo 4	Z kuşağının nüfus içerisindeki sayısı	12
Tablo 5	Z Kuşağı Nüfus Oranı	12
Tablo 6	Z ve Y kuşağı yaşam boyu öğrenme aktivitelerinin karşılaştırılması	13
Tablo 7	Yıllara göre Türkiye’de satılan kitap sayıları	14
Tablo 8	0-25 yaş arası internet kullanma oranları	15
Tablo 9	0-30 yaş sosyal medya kullanım oranları	15
Tablo 10	Türkiye’de 0-25 yaş akıllı cep telefonu kullanma oranı.....	16
Tablo 11	Türkiye’de 0-25 yaş bilgisayar kullanma oranları.....	16
Tablo 12	Z kuşağının internet kullanma amaçları	17
Tablo 13	Türkiye 2019 Z, Y, ve X kuşağı sigara kullanma oranlarının karşılaştırılması	18
Tablo 14	Türkiye’de Z, Y, ve X kuşağı mutluluk oranlarının karşılaştırılması	20
Tablo 15	Z kuşağının Sinema Tercihi.....	20
Tablo 16	Z kuşağı istihdam oranları	21
Tablo 17	Ne işgücüne ne eğitime katılmayan gençlerin oranı.....	22
Tablo 18	Katılımcıların öğrenim gördüğü Yükseköğretim programlarını gösteren pasta grafiği	38
Tablo 19	Katılımcıların cinsiyet dağılımını gösteren pasta grafiği	39
Tablo 20	Katılımcıların yaş dağılımını gösteren pasta grafiği.....	39
Tablo 21	Z kuşağının özellikleri yüzde dağılımı ve frekans tablosu	41
Tablo 22	Z kuşağının özelliklerini gösteren pasta grafiği	42
Tablo 23	Katılımcıların sosyal medya ve dijital platformları kullanma sıklığını gösteren kod frekansları ve yüzde tablosu	42
Tablo 24	Katılımcıların sosyal medya ve dijital platformları kullanma sıklığını gösteren yan sütun grafiği	43
Tablo 25	Katılımcıların sosyal medya ve dijital platformları kullanım amacını gösteren kod frekans ve yüzde tablosu	43

Tablo 26	Katılımcıların sosyal medya ve dijital platformları kullanma amacını gösteren pasta grafiği	44
Tablo 27	Sosyal medya ve dijital platformlara kullanma amacını gösteren kod yoğunluk tablosu	44
Tablo 28	Teknolojinin çalışma hayatına etkilerine yönelik ilişki haritası	45
Tablo 29	Teknolojinin toplumsal yaşama etkisini gösteren ilişki haritası.....	46
Tablo 30	Z kuşağının çalışma hayatına bakış açısı ve beklentilerini gösteren kod haritası	46
Tablo 31	Farklılık kavramının anlamının dağılımını gösteren yan sütun grafiği	47
Tablo 32	Eğitim hayatında karşılaşılan farklılıkları gösteren ilişki haritası	48
Tablo 33	Çalışma hayatındaki farklılıkları gösteren ilişki haritası	48
Tablo 34	Toplumsal yaşamdaki farklılıkları gösteren ilişki haritası	49
Tablo 35	Farklılıklara yönelik tutumları gösteren ilişki haritası	50
Tablo 36	Farklılık yönetimi kavramının anlamının frekans ve yüzde tablosu	50
Tablo 37	Farklılıkları yönetme seçeneklerinin kod yoğunluk tablosu	51
Tablo 38	Farklılık yönetiminin toplumsal hayata ve çalışma hayatına etkilerinin gösteren ilişki haritası.....	52
Tablo 39	Farklılık yönetiminin sonuçlarını gösteren ilişki haritası	53

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Farklılıkların artmasının başlıca nedenleri.....	24



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bilgiye ulaşmanın kolaylaşmasıyla rekabetin giderek artması insan faktörünün önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Bu ortamda işletmeler ve kurumlar çalışanlarının potansiyelini en üst seviyeye çıkarma ve bu potansiyeli kullanarak iş motivasyonunu dolayısıyla da verimi arttırmayı hedeflemektedir.

Bu hedefe ulaşabilmek için yöneticilerin çalışanlarını çok iyi tanımaları ve potansiyellerini keşfetmeleri için farklılıklarından haberdar olmaları ve işletme yararına kullanmaları hem çalışan memnuniyetini arttıracak hem de rekabet ortamında işletmenin faydasına olacağı düşünülmektedir.

Bu farklılıkların nasıl yönetilmesi gerektiği de işletmelerin günümüzde en önemli konuları arasında yer almaktadır. Çok uluslu şirketlerin uzun zamandır uyguladığı farklılık yönetimi kavramı, göçlerin arttığı, teknolojinin geliştiği, uzaktan ve esnek çalışmanın giderek arttığı günümüzde bütün işletmelerin benimsemesi gereken bir konudur. Farklı milletlerden, farklı yaştan, farklı cinsel yönelimden ve bunun gibi nice farklılıkları barındıran çalışanların bir arada uyum içinde çalışabilmesi için farklılık yönetimi bir gereklilik haline gelmiştir.

Bu çalışmada Z kuşağının farklılık ve farklılık yönetimi algısını anlayabilmek için açık uçlu soruların gerekli olduğu düşünülmüş ve bu yüzden nitel araştırma tercih edilmiştir. Hem kendi kuşaklarının özelliklerini hem de farklılık yönetiminin çalışma hayatına ve toplumsal hayata yansımalarını öğrenmek amaçlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kuşaklar teorisi ve Z kuşağı hakkında bilgilere ve şimdiye kadar yapılan araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca farklılık ve farklılık yönetimi kavramı incelenmiş ve hem ulusal hem de uluslararası yazında yapılan incelemeler sonucu farklılık yönetimi konusunda ortaya konan modeller aktarılmıştır. Algıyı anlamak için algı türleri ve algıyı etkileyen faktörlere de bu bölümde yer verilmiştir.

Üçüncü bölüm ise araştırmanın yöntemine ayrılmıştır. Problem durumu, amacı, örnekleme ve veri analizi bu bölümde yer almaktadır.

Bu araştırmamızın sonucunda ortaya çıkan bulgular çalışmamızın dördüncü bölümünü oluşturmaktadır.

Beşinci bölümde ortaya çıkan sonuçlar yazın perspektifinde yorumlanmış ve gelecekte bu kavramlarla ilgili yazılacak tezler için tavsiyelerde bulunularak teze son verilmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Z kuşağının farklılık yönetimi algısını incelerken öncelikle kuşaklar teorisi incelenecek ve daha önceki kuşaklara kısaca değinilerek bu kuşağın özellikleri sıralanacaktır. Sonrasında farklılık ve farklılık yönetimine yönelik geliştirilen modeller tanımlanarak farklılıkların algılanması için gerekli algı türlerine yer verilmiştir.

2.1. Kuşaklar Teorisi

İnsanlık tarihi boyunca bireyler birbiriyle ve çevresiyle etkileşim halinde olmuşlardır. İnsanların birbirinden etkilenmesini sağlayan olay ve olgular zamanla davranış farklılıklarını ortaya çıkartmış bu da kuşak kavramını meydana getirmiştir. Kuşaklar kendi bünyesinde ve kendi dünyalarını algılayışları ile biçimlenir. Bu durum kuşakların çalışma hayatını da etkilemektedir. Kuşakları tanımak demek, onları harekete geçiren unsurları ve nasıl çalıştıklarını anlamak demektir. Ayrıca doğup, büyüdüğü dönemde karşılaştıkları toplumsal olaylar ve teknolojik gelişmeler kuşakların karakteristik özelliklerini etkilemiştir. Bu nedenle kuşak kavramını incelemek, iş yaşamını anlamada önemli bir yol haritası oluşturmaktadır. Kuşak kavramı, Eski Yunanca kökenli olan “genos” sözcüğünden gelip, zaman içindeki sürdürülebilir değişimi, yani toplumda veya evrende yeni bir şeyin meydana gelişini ifade eder. Kuşak şu anlamlarda da kullanılmaktadır (Yılmaz, 2019: 183):

- Kültür hayatında yeni aktörlerin meydana gelmesi,
- Toplumsal sürece katılan aktörlerin sürekli olarak değişmesi,
- Bir neslin tarihin belirli bir sürecinde ve sınırlı bir bölümünde geçici olarak yer alması,
- Eklenerek gelmiş kültürel mirasa katkı sağlayarak belirli bir aşamaya kadar taşınması,
- Nesilden nesile geçiş sürecinin devamlılık arz etmesi.

Kuşak kavramının kullanım alanlarını incelediğimizde hepsinin ortak noktaları vardır. Kuşaktan bahsedebilmemiz şu üç nokta oldukça önemlidir (Fukuyama, 2012: 150):

- Aynı zaman diliminde doğmuş insanlar (Y kuşağı).

- Bir grubun yaşadıkları içerisinde benzersiz bir konum (68 kuşağı)
- Tarihsel bir temele sahip toplumsal hareketin, kendileri veya başkaları tarafından tanımlanmış bir insan topluluğu (Hippi kuşağı).

Tarihteki kuşakların sosyolojik ve felsefik yaklaşımları, tarzları, beklentileri, değer algıları ve zevkleri yaşadıkları dönemin özellikleri ve gelişmelerine göre farklılaşmaktadır. Kuşaklar yaşadıkları dönemin özelliklerini kimliğini yansıtmaktadır.

Kuşak yalnızca doğduğu zaman dilimi içerisinde değerlendirilemez. Kuşak kendini meydana getiren kalabalıkların düşünceleri, ebeveynlerin kuşakları, hissettikleri ve deneyimleri ile de tanımlanabilmektedir. Bir kısım bilim insanı kuşakları doğdukları yıllar üzerinden değerlendirirken, diğerleri bu kuşakların ayırımı konusunda hemfikir değillerdir (Berkup, 2014: 225). Literatürdeki genel kabul gören kuşak ayırımında tarihsel aralıklar, ekonomik gelişmeler, kültürel ve sosyal olayların dikkate alındığıdır.

Strauss ve Howe 1991 yılında yayınladıkları çalışmayla kuşaklar teorisini ortaya çıkarmışlardır. Onlara göre yaşanan toplumsal olaylar ve değişimler bu yıllarda doğan bireylerin kültürünü etkilemekte ve yeni bir toplumsal kod oluşturarak bu bireylerin genelinde görünen özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kodları kuşaklar olarak sınıflandıran bilim insanları 1925- 1944 yılları arasında doğanları Sessiz kuşak, 1945- 1964 arasını Baby Boomers kuşağı, 1965-1979 arasını X kuşağı, 1980-1999 arasını Y kuşağı, 2000 sonrası doğanları da Z kuşağı olarak sınıflandırmıştır (Kuran, 2019: 31). Bu kuşaklar sonrası yeni bir kuşak olarak karşımıza çıkan Alfa kuşağı ile ilgili yıllar konusunda farklılıklar vardır. Bu çalışmamız çalışma hayatına girmeye hazırlanan Z kuşağı hakkında olduğu için şu an iş yaşamında görev alan X, Y, Z kuşakları hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

Tablo 1
Kuşak sınıflaması

Kuşak	Dönemi
X	1965-1979
Y	1980-1999
Z	2000 ve sonrası

2.1.1. X Kuşığı

1965 – 1979 yılları arasında doğanlar X kuşığı olarak kabul edilir. X kuşığı o süreçte dünyada yaşanan ekonomik krizlerden ve sosyal patlamalardan oldukça etkilenmiştir. Bunun için kayıp kuşak olarak da bilinmektedir. Türkiye’de 1980 darbesini yaşayan bu gençlik ciddi bir sosyal travma yaşamıştır. Bu nedenle X kuşığı otorite tarafından baskılanmış ve toplum tarafından sindirilmiş bir kuşak olduğu için çekingendir. Teknolojinin gelişimini gençlik yıllarında yaşayan bu kuşak için geçiş kuşığı da denebilir. Dünyada X kuşağının şahit olduğu olaylara bakıldığında;

- *Berlin Duvarı yıkılması,*
- *1980 askeri darbesi,*
- *1979 Yılı Dünya Petrol Krizi,*
- *1980 Amerika-Vietnam Savaşı, bu kuşak için unutulmaz olaylardandır.*

1968 yılında Türkiye’de ilk televizyon yayını yapılarak, televizyon aile yaşamına girmiştir. Renkli televizyon ile ilk tanışan da X kuşağıdır. Bu dönem olaylarıyla birlikte sosyal değişim ve dönüşüme hızlanmış olup iş yerlerinde bilgisayarlara geçiş süreci de çok hızlı olmuştur. Kadınların iş hayatındaki rolünün artmasıyla “kadın- erkek eşitliği” sloganı ile ilk kez tanışan kuşak, yine X kuşağıdır. Çalışma hayatında yaşanan değişiklikler X kuşağının da bu hayattaki yeri ve düşüncelerini de değiştirmiştir. Türkiye’de 1980 darbesinden önceki kaotik dönem ve uygulanan toplumsal normlar bu kuşağın yetişme tarzını ve düşünce yapısını etkilemiştir. Dolayısıyla X kuşağının hayata ve topluma bakış açısı bu olaylar doğrultusunda değişime uğramıştır. (Yılmaz, 2019: 152).

X kuşağını yetiştiren aileler daha önceki kuşağa göre daha fazla çocuk sahibi olduklarından, X kuşağı çocuklarını daha çok ihmal etmiştir. X kuşağının genel özellikleri ise aşağıda ifade edildiği gibidir (Türk, 2017: 58):

- *X kuşağı kalabalık ortamlarda öne çıkma eğilimi taşır*
- *Kendini gösterme ve ispat etme özelliği iş hayatında da vardır,*
- *Az çocuk yapma eğilimine sahiptirler,*
- *Girişimcilik ve risk alma hisleri gelişmemiştir,*
- *X kuşağı kendi kendine problem çözmeye, sorunları ile uğraşmaya alışkındır,*

- *Kendilerini savunma yeteneği güçlüdür,*
- *Sosyal patlamalara maruz kalma açısından oldukça fazla deneyim sahibi bir kuşaktır,*
- *X kuşağı genelde kanaatkâr bir kuşaktır.*

2.1.2. Y Kuşağı

Bu kuşak iletişim ve dijital teknolojileri X kuşağına göre daha yoğun kullanmaktadır. Dünya genelinde Y kuşağı liberalizm rüzgârı eşliğinde büyümüştür. Gençler arasında işsizliğin artmasına sebep olan 2008 Yılı Krizi'nin Y kuşağı üzerindeki travmatik bir etkisi mevcuttur. Türkiye özelinde 1980 Askeri Darbesi, 24 Ocak Kararları, Serbest piyasa ekonomisi, küreselleşmenin etkileri, yeni çevreci hareketler bu kuşak temsilcilerini etkileyen önemli sosyal olay ve olgular arasındadır. Kuşak temsilcileri bu olayların etkilerini ve olayların ağırlığını kendi bünyelerinde içselleştirerek o neslin belirgin özelliklerini ortaya çıkarmıştır (Dalkıran, 2019: 38).

Küreselleşme ile artan rekabet, teknolojinin geliştirerek, toplumların değişmesine neden olmuştur. Kadınların iş hayatına katılması ev ve iş arasındaki dengede değişikliğe sebep olmuştur. Küreselleşmenin yarattığı rekabeti seven ve uzun saatler çalışmayı sevmeyen Y Kuşağı için bu değişimler adeta onlar için bir hediye olmuştur. Özdil'e göre, kuşaklar arasındaki farkın en fazla hissedildiği bu nesil, güzel yaşamak için "yeteri kadar çalışmak" isteyen, kendilerinden istenen iş mantıklı değilse o işe saygı göstermeyen, sosyal medya sayesinde günlük yaşamdaki görüşlerin dile getirme potansiyelleri yüksek hem çalışan hem eğlenen kısaca zamanı iyi kullanabilen, X kuşağına mensup "helikopter anneler" tarafından müthiş bir destek gören kuşaktır. Çünkü bir sorun olduğunda bir helikopter gibi hemen aşağıya iniyor sorunu çözüyor sonra tekrar yukarıya çıkıyor. Kısacası bu ebeveynler inanılmaz bir destek oluyor (Özdil, 2020). Y kuşağı teknolojiyi iyi kullanmakla birlikte her bilgiye kolay ulaşarak bilgi kirliliğine maruz kalmaktadır. Bu da onların zayıf yönlerinden sayılabilmektedir. Değişime açık bir yapıya sahip Y kuşağı çabuk uyum sağladığı için sabırsızdır ve iş sadakati düşük olmakla birlikte kariyerinde hızlıca yükselmeyi istemektedir. (Türk, 2017: 58).

Y kuşağının güçlü ve zayıf yönleri aşağıda ifade edilmiştir (Acılıoğlu, 2019):

- *Kütüphaneden internete geçen bu kuşak, araştırmacı ve sorgulayıcı bir özelliğe sahiptir,*
- *Girişimcidir,*
- *Ailesi ve değerlerine düşkündür,*
- *Y kuşağının öz saygı ve öz güven duygusu oldukça yüksektir,*
- *Yaşama gayesi hayatı yaşamaktır,*
- *Pratik çözümler üretmede yeteneklidir,*
- *Birden fazla işi aynı anda yürütebilirler,*
- *Değişen koşullara alışkın ve uyum özellikleri yüksektir,*
- *Adalet duygusu yüksektir.*
- *Öğrenmeyi sever*
- *Daha çok sonuç odaklıdır.*

2.1.3. Z Kuşağı

Z Kuşağı; “Çevrimiçi Kuşak”, “Kristal Kuşak”, “Dijital Kuşak”, “Sosyal Medya Kuşağı” gibi isimlerle anılan bir nesildir (Sarioğlu, 2019: 26). Bilişimin içinde doğan bu kuşağa Kristal Kuşak da denilmekle birlikte günümüzde modern kelimelerle sıfatlandırılmaktadır. Bu kuşağın temsilcileri, 2000 yılı sonrası doğan kuşakları kapsayan yaşlarda olup, birçoğu iş hayatına adım atmaya hazırlanmaktadır.

Z kuşağının geçmişten bugüne bakıldığında önceki kuşaklara göre en iyi eğitim alan, en ileri teknoloji içinde büyüyen, küresel olarak bağlantılı, en yüksek maddi donanıma sahip kuşaktır. Z kuşağı teknolojinin içine büyüdüğü için küçük yaşlardan itibaren teknolojiyi hayatının her alanına entegre edebilmiştir. 2000 yılından sonra internet kullanımının artması, küreselleşmenin içselleşmesi, sosyal medyanın yaşam standardı haline gelmesi, dönemin benzer sosyolojik bulguları, bir grubun ortak yaşantısı olup Z kuşağını ortaya çıkarmıştır. X kuşağı, Y kuşağına göre teknolojinin içinde doğmuştur. Z kuşağı ise çok üst bir teknolojinin içinde doğmuştur. Değişimin içinde büyümüştür. Bu yüzden dinamik bir yapıya sahiptir. Sosyal medya ise Z kuşağının bu dinamikliğinin aracı olmuştur. Z kuşağı tamamen dijital bir dünyanın ürünü olduğu için sosyal etkileşimi ve alışkanlıkları da dijital olmuştur. Z Kuşağının gelecekteki iş yaşamında “Holakrasi” oldukça önemli bir yer

alacaktır. Holakrasi, özellikle son on yılda iş dünyasında adını duyuran yeni nesil bir yönetim modeli olarak, merkezi olmayan, yetki ve karar alma süreçlerinin işleri organize eden takımlar ve çalışanlara dağıtıldığı bir yönetim anlayışıyla, geçmişten günümüze süregelen şirketlerindeki hiyerarşi kavramını ezmektedir. Tüm yetkiler yatay organizasyona bırakılmaktadır. Her çalışan kendi görevini bilinçli şekilde bilmektedir. Yaratıcılık artmakta, herkes sesini duyurabilmektedir. Bu kavram birçok ülkede yayılmaya başlamıştır. Z Kuşağının iş yaşamının bu kavram çatısı altında kurulması mümkün görünmektedir (Ercan, 2020: 57).

X kuşağı temsilcileri interneti zorunlu oldukları için veya ekonomik amaçlı kullanırken, Y kuşağı ise haber almak, haber siteleri, e-postalar, sosyal medya üzerinde kullanılmaktadır. Z kuşağı ise sosyal medyayı ve oyunları bağımlılık derecesinde kullanıp internet onlar için bir hayat tarzı olmuştur. X kuşağının hayat felsefesi yaşamak için çalışmak iken, Y kuşağının hayat felsefesi gelişimdir. Z kuşağının felsefesi ise “*mutlu olduğun yerde ol*” (Kayıhan ve Erduran, 2019: 45). Y kuşağı demokratik ortamı yaşayan bir kuşak olması, aile, okul, iş gibi ortamlarda daha çok bulunması, daha çok söz söyleme hakkına sahip olması, X kuşağına göre iletişim becerilerinin daha gelişmiş olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 2019: 23).

2.1.4. Z kuşağı Kişilik Özellikleri ve Değer Algısı

Z kuşağının en göze çarpan kişilik özellikleri; yeniliklere yönelik gösterdikleri üst düzey uyumdur. Yeniliklere kapalı olmayan bu kuşak için iş hayatı da önceki kuşaklara göre daha farklı olması beklenmektedir. Z kuşağı yeniliklerin ve teknolojinin hüküm sürdüğü, yeni fikirlere önem verilen ve özgür çalışabilecekleri, esnek ve uzaktan çalışmanın olduğu bir iş ortamında istihdam olmak istemektedirler (Güler, 2016: 56). Z kuşağı eğitim bakımından zaman ve mekânı kendi belirlemek ister. Zekâ ve hayal güçlerinin sınırlarını zorlayabilecekleri aktivitelerden keyif almaktadırlar. Zekâ bakımından kapasiteleri geniş olan bu kişiler eğitimde ezbercilik yerine öğretici, canlandırıcı ve hayal dünyalarında yer edici, örneklendirmeyi daha fazla önemserler (Yelkikalan vd., 2010: 490).

Z kuşağı imkânsız başarılabileceklerini düşünmekle beraber, öz güveni yüksek, iş hayatında pasif olmak istemeyen, aktif, yeniliklere öncü olan bir kuşaktır. Ayrıca farklı işleri

bir arada yapabilen bu kuşak sahip oldukları özelliklerinin getirdiği fayda ile iş kollarında oluşacak yeniliklere uyum sağlayabilecek özelliğe sahiptirler (Berkup, 2014: 226). Bir işte âtıl olmayı istemeyen Z kuşağı yaşam boyu öğrenmeyi tarz edinmiş görünmektedir. Bu kişiler tek diploma ile yetinmeyerek birden fazla diploma elde etmek isteyeceklerdir. Teknoloji ile bu kişilerin birlikteliği incelendiğinde bu kişiler teknolojiyi kendilerinin bir parçasıymış gibi görmektedirler. Hızlı yaşamayı seven ve hızlı bir şekilde başarıları olmak isteyen bu kuşağın tatmin olması oldukça zordur (Acıoğlu, 2017: 80- 82). Z kuşağı samimi ve candan bir kişilik özelliğine sahip olmasına karşın, bağlılık duygusu zayıftır ve sık sık iş değiştirme eğilimindedirler. Bağlılık durumunun zayıf olması diğer kuşaklar tarafından Z kuşağı çalışanlara karşı olumsuz bir bakış açısı oluşturmaktadır (Montana ve Petit, 2008: 142).

2.1.5. Z Kuşağının İş Hayatından Beklentileri

Z kuşağı iş hayatında yerini aldığı çalıştığı iş ortamında farklı kuşaklarla iç içe olacaklarından sosyal ortama ayak uydurmada ve diğer kuşak kişileri ile mesuliyet almada sıkıntılar yaşayabilirler. Z kuşağı kişileri biçimsellikten hoşlanmaz ve aşırı kuralları sevmez. Z kuşağı farklı kuşaklar ile birlikte oldukları ortamı canlandırmayı ve hareketlendirmeyi, birden fazla iş ile bir arada uğraşmayı ve kuşağın önemli özelliklerinden olan düşünme konusunda geliştirici olmayı ve yenilik yapmayı istemektedirler. Z kuşağı örgütlerin proje bazlı iş alanlarında ve personel temininin yapıldığı birimlerde görev almak istedikleri düşünülmektedir (Senbir, 2004: 20- 21).

Z kuşağı görevlerini işyerinde yapmayı tercih etmekle birlikte bazen ev ortamından işi devam ettirmek isteyebilirler. Bu kişiler teknolojiyi özel hayatında olduğu gibi çalışma ortamında da kullanmak istemektedirler (Sarıoğlu, 2019: 106).

Z kuşağı kişileri iyi anlamda bir farklıları yönetmede isteklidirler. Bu kişiler liderde yol gösterici olma, tutarlı kişiliğe sahip olma, öz güvenli bir kişilik aramaktadırlar. Lider olarak görmek istedikleri kişi onları sadece iş yaşantısında eğiten değil her zaman yanlarında olan biri olmalıdır. Ayrıca kuşak kişileri liderlerinden bekledikleri özellikleri kendileri lider olduklarında da göstereceklerinden emin durumdadırlar (Senbir, 2004: 24).

Z kuşağı bireysel çalışmayı isterler ve kendilerine emir veren birini tercih etmezler. Örgütler Z kuşağının özelliklerini inceleyip, önemseyerek bu kuşağa yönelik olarak çalışma ortamlarının düzenlenmesine önem vermelidir (Peterson, 2014). Kuşak kişileri bir grubun parçası oldukları durum ile tek başlarına görevleri üstlendikleri durum mukayese edildiğinde, bu kişiler tek başlarına çalıştıkları durumlarda verimlilik bakımından daha iyi olacaklardır (Bayhan, 2014: 12).

Z kuşağı kendini iyi tanıyan, özelliklerini iyi bilen, kişisel ihtiyaçlarının fazlasıyla farkında olan bir nesil olarak iş yaşamına yönelik beklentileri aşağıda yer aldığı gibidir (Bayhan, 2014: 13):

- *İş ortamında teknoloji olması, çalışma ortamında ve çalışma saatlerinde kendi istekleri doğrultusunda esneklik yapmak*
- *Çalışma ve özel hayatın bir denge içinde yürütülmesi*
- *Ast ve üst ilişkisinden ziyade, yenilik ve yaratıcılığa dayalı organik örgüt,*
- *Hiyerarşik yapı yerine yatay yapı olması*
- *Yapacakları işte hayal gücünün teknoloji ile harmanlandığı görevler*
- *Kendine uyan görev*
- *Uzun süreli çalışmaya göre olmayıp, verimlilik veya performans üzerinden başarının ölçülmesi*
- *Ücret bakımından doyum elde etmek bunun dışında psikolojik olarak da doyuma ulaşmak,*
- *Takım halinde değil bireysel sorumluluk üstlenmek*
- *Teknolojiyle donanımlı çalışma ofisleri.*

2.1.6. Z Kuşağı ile İlgili Diğer Özellikler

Z kuşağının sosyal, kültürel ve ekonomik yönden özelliklerini içeren güncel veriler tablolar şeklinde aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2
Z kuşağının kendine özgü yönleri

Dijital yaşam tarzı
Takım Sorumluluğundan kaçan
Etik değerlere saygılı
Hiyerarşiye karşı hoşnutsuz
Bireysel sorumluluk alma eğilimi
Cinsiyet eşitliğinden yana
Farklılıklara açık
Adaletten taviz vermeyen
Yenilikçi ve değişimi seven
Demokratik
Barışçıl

(TÜİK, 2021)

Z kuşağının sahip olduğu yukarıdaki özellikler bu kuşağı X ve Y kuşağından ayıran genel özellikleri olarak kabul edilmektedir.

Tablo 3
2020 X, Y ve Z kuşağının nüfus içerisindeki oranlarının karşılaştırılması

Yıl	Kuşak Grubu	Nüfus Yüzdesi
2020	Z Kuşağı	% 35
2020	Y Kuşağı	% 37
2020	X Kuşağı	% 13
2020	Alfa Kuşağı	% 15

(TÜİK, 2021)

Nüfus istatistiklerine göre 2020 yılı itibariyle Türkiye’de toplam nüfusun % 35 i Z kuşağından meydana gelirken, % 37’si Y kuşağı, %15 i alfa kuşağı (2010 ve sonrası doğumlu), %13’ise X kuşağından meydana gelmektedir. Z kuşağının toplumun önemli bir kısmını temsil etmeye başladığı açıkça görülmektedir.

Tablo 4
Z kuşağının nüfus içerisindeki sayısı

Yıl	Türkiye Nüfus	Z Kuşağı Nüfus
2010	73 722 988	12 545 094
2011	74 724 269	12 542 174
2012	75 627 384	12 591 641
2013	76 667 864	12 691 746
2014	77 695 904	12 782 381
2015	78 741 053	12 899 667
2016	79 814 871	12 989 042
2017	80 810 525	12 983 097
2018	82 003 882	12 971 396
2019	83 154 997	12 955 672
2020	83 614 362	12 893 750
2025	88 844 934	12 702 848

TÜİK nüfus projeksiyonlarına göre Z kuşağının toplam nüfus içerisindeki sayısı giderek artmakta olup bu durum oransal artışla uyumluluk göstermektedir.

Tablo 5
Z Kuşağı Nüfus Oranı

YIL	2000 Sonrası Doğan Nüfus Oranı
2000	35.2
2007	31.6
2008	31.5
2009	31.2
2010	30.8
2011	30.4
2012	30.0
2013	29.7

2014	29.4
2015	29.0
2016	28.7
2017	28.3
2018	28.0
2019	27.5
2020	27.2
2025	26.6

(TÜİK, 2021)

Yakın gelecekte Türkiye’de Z kuşağının ve 2010 sonrası doğumlu Alfa kuşaklarının giderek toplumun önemli bir kısmını oluşturacağı X ve Y kuşağına göre çoğunluk göstereceği görülmektedir.

Tablo 6
Z ve Y kuşağı yaşam boyu öğrenme aktivitelerinin karşılaştırılması

Yıl	Bitiren Kursiyerlerin Yaş Grubu	
	15-30 Yaş	30+
2009-2010	291 287	194 460
2010-2011	406 230	528 033
2011-2012	277 260	469 857
2012-2013	146 299	63 721
2013-2014	126 051	46 191
2014-2015	99 655	35 927
2015-2016	108 815	31 676
2016-2017	99 070	27 055

(TÜİK, 2021)

Türkiye’de 2010 ve sonrasında sertifika amaçlı kurslara katılanların sayılarına bakıldığında Z kuşağı içerisinde yer alan bireylerin kişisel gelişim ve kariyer geliştirme amaçlı kurslara katılım oranlarının Y kuşağı bireyelerine göre oldukça fazla olduğu görülmektedir. Bulgular Z kuşağının yaşam boyu öğrenme eğilimi içerisinde olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 7
Yıllara göre Türkiye’de satılan kitap sayıları

Yıl	Satılan Kitap
2010	214 414 289
2011	289 193 982
2012	293 257 824
2013	330 020 463
2014	344 405 399
2015	384 054 363
2016	404 129 293
2017	407 739 008
2018	410 641 305
2019	423 602 828
2020	433 213 632

(TÜİK, 2021)

2010 yılından itibaren Z kuşağının Türkiye’de nüfus oranı bakımından artış göstermesine paralel olarak satılan kitap sayılarındaki manidar artış oranları da bu kuşağın kitap okuma eğilimini dolaylı olarak ortaya koyan bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Tablo 8
0-25 yaş arası internet kullanma oranları

	Toplam		Erkek		Kadın	
	2013	2021	2013	2021	2013	2021
İnternet kullanımı	65.1	87.4	68.9	88.4	61.0	86.4
Hemen her gün	46.0	91.8	46.8	90.9	45.0	92.7
Haftada en az bir defa	45.9	7.1	46.4	7.6	45.2	6.4
Haftada bir defadan az	8.2	1.2	6.8	1.4	9.8	0.9
Düzenli İnternet kullanımı	91.8	98.8	93.2	98.6	90.2	99.1

(TÜİK, 2021)

2013-2021 yılları arası karşılaştırıldığında Türkiye’de internet kullanan gençlerin sayısında anlamlı bir artış olduğu, Z kuşağı içinde yer alan kadın ve erkeklerin büyük oranda internet kullandığı, internetin günlük yaşamlarının vazgeçilmez bir parçası olduğu açıkça görülmekte olup bu durum dijital kuşak yaklaşımını doğrulamaktadır.

Tablo 9
0-30 yaş sosyal medya kullanım oranları

	Toplam	Erkek	Kadın
Düzenli İnternet kullananların sosyal medya kullanımı	51.0	53.9	47.8
Hemen her gün	81.0	79.6	82.7
Haftada en az bir defa	14.8	16.1	13.3
Haftada bir defadan az	4.1	4.3	3.9
Düzenli sosyal medya kullanımı	95.9	95.7	96.1

(TÜİK, 2021)

Türkiye’de Z kuşağının %95 oranında sosyal medya kullandığı, bu kuşağın dijital platformlar üzerinden dünya ile entegre olduğu, küresel gelişimleri sürekli takipte olduğu ve etkileşime açık bir kuşak olduğu söylenebilir.

Tablo 10
Türkiye’de 0-25 yaş akıllı cep telefonu kullanma oranı

	Toplam	Erkek	Kadın
Cep telefonu/akıllı telefon kullanımı	75.0	76.7	73.2
Hemen her gün	88.8	88.7	89.0
Haftada en az bir defa	9.8	9.8	9.9
Haftada bir defadan az	1.3	1.5	1.1
Düzenli cep telefonu/akıllı telefon kullanımı	98.7	98.5	98.9

(TÜİK, 2021)

Türkiye’de Z kuşağının %98 oranında akıllı cep telefonu kullandığı, bu kuşağın mobil dijital platformlar üzerinden sürekli dünya ile etkileşim içerisinde olduğu açıkça görülebilen bir durumdur.

Tablo 11
Türkiye’de 0-25 yaş bilgisayar kullanma oranları

	Toplam		Erkek		Kadın	
	2013	2021	2013	2021	2013	2021
Bilgisayar kullanım Sıklığı	73.1	57.8	75.4	57.6	70.6	57.9
Hemen her gün	47.5	78.8	50.6	79.9	43.8	77.7

Haftada en az bir defa	44.8	15.3	43.2	14.3	46.7	16.4
Haftada bir defadan az	7.7	5.9	6.2	5.8	9.5	5.9
Düzenli bilgisayar kullanımı	92.3	94.1	93.8	94.2	90.5	94.1

(TÜİK, 2021)

Türkiye’de Z kuşağının ortalama % 93 oranında akıllı cep telefonu kullandığı, bu kuşağın mobil dijital platformlar üzerinden sürekli dünya ile etkileşim içerisinde olduğu açıkça görülebilen bir durumdur. Bu durum Z kuşağının gelişmeleri sadece kendi ülkesinde değil dünyada farklı milletlerle kıyaslayarak eleştiren ve geliştiren bir yapıya sahip olduğunun göstergesidir. Aynı zamanda bilgisayar kullanımındaki bu artış bu neslin kendisini asosyal olarak tanımlamasına sebep olurken sanal iletişimde ise başarılı olduklarını göstermiştir.

Tablo 12
Z kuşağının internet kullanma amaçları

İnternet Kullanma Amacı	Oran
2020 YILI	%
İnternette alış-veriş	10
Video izleme	11
e-kitap ve dergi okuma	16
e-posta gönderim	17
Hizmetler hakkında bilgi alma	18
Web sitesine içerik oluşturma	19
İnternette TV izleme	20
Sağlıkla ilgili bilgi alma	21
Sosyal medya kullanma	31
Müzik indirme ve dinleme	51

Mesajlaşma	55
Görüntülü arama	55
Site paylaşma	61
Oyun indirme ve oynama	66
Ödev-araştırma	83
Çevrimiçi ders alma	86

(TÜİK, 2021)

Açıkça görüldüğü gibi Z kuşağının %86 sı çevrimiçi yani online öğrenme amaçlı olarak interneti tercih etmektedir. %83'nün araştırma amaçlı interneti kullandığı, %66'nın oyun indirme amaçlı kullandığı, %55'nin iletişim amaçlı kullandığı ve en düşük oranda ise internetten alışverişini tercih ettiği, düşünülenin aksine alışverişte sosyal katılımı tercih eden bir kuşak olduğu söylenebilir.

Tablo 13
Türkiye 2019 Z, Y, ve X kuşağı sigara kullanma oranlarının karşılaştırılması

Kullanım Düzeyi	Toplam
Her gün kullanan	28.0
15-24	19.6
25-34	34.4
35-44	38.6
45-54	31.8
55-64	25.1
65-74	12.5
75+	7.1
Ara sıra kullanan	3.4
15-24	3.2
25-34	3.8
35-44	4.2
45-54	3.4

55-64	3.0
65-74	1.6
75+	2.2
Daha önce kullanan	14.2
15-24	3.1
25-34	8.7
35-44	11.4
45-54	17.8
55-64	25.3
65-74	30.2
75+	25.2
Hiç kullanmayan	54.5
15-24	74.1
25-34	53.1
35-44	45.8
45-54	47.0
55-64	46.5
65-74	55.7
75+	65.5

(TÜİK, 2021)

Açıkça görülebileceği gibi Türkiye’de sigara kullanma oranı en yüksek olan kuşak Y kuşağı olup, daha sonra X kuşağı yer almaktadır. Z kuşağı sigara kullanmayı daha az tercih eden bir kuşak özelliğine sahiptir. Bu durum çevreci eğilimi olan Z kuşağının mevcut durumuyla uyumlu bir tercihtir. Literatürde sosyal sorumluluk algısı yüksek olan Z kuşağının zararlı alışkanlıklara karşı bu tutumu gelecek adına umut verici olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 14
Türkiye’ de Z, Y, ve X kuşağı mutluluk oranlarının karşılaştırılması

Yaş Grubu	Mutlu		Orta		Mutsuz	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Yaş grubu						
18-24	56.7	47.1	33.8	38.6	9.6	14.2
25-34	52.0	46.8	34.3	38.1	13.7	15.1
35-44	50.6	45.4	37.2	39.4	12.2	15.2
45-54	49.7	46.2	35.7	38.5	14.6	15.3
55-64	48.7	49.0	35.5	36.5	15.8	14.5
65+	58.5	57.7	29.2	30.4	12.2	11.8

(TÜİK, 2021)

Türkiye’de X kuşağının mutluluk oranının daha yüksek olduğu, sonra Y kuşağının geldiği görülmektedir. Z kuşağının mutluluk düzeyi diğer kuşaklara göre daha düşük olup, mutsuzluk düzeyi daha yüksektir. Bu durum Z kuşağının beklentilerinin farklı olmasına, yeterince karşılanmamasına ve dünya görüşünün X ve Y kuşağına göre farklılaşmasına bağlanabilir. Genç ve eğitimli nüfustaki işsizlik ve istihdam sorunu bu kuşağın gelecek kaygısını arttırmaktadır.

Tablo 15
Z kuşağının Sinema Tercihi

Yıl	Sinema salonu sayısı	Seyirci Sayısı		
		Toplam	Yerli film	Yabancı film
2005	987	18 001 466	6 795 791	11 205 675
2006	1 045	23 512 599	10 838 617	12 673 982
2007	1 140	20 659 569	7 712 626	12 946 943
2008	1 514	31 132 231	16 166 153	14 966 078

2009	1 647	31 334 447	15 220 249	16 114 198
2010	1 834	35 787 380	17 996 023	17 791 357
2011	1 917	37 439 786	17 954 808	19 484 978
2012	1 998	39 002 190	18 235 611	20 766 579
2013	2 102	45 077 509	24 963 870	20 113 639
2014	2 170	55 378 716	30 994 840	24 383 876
2015	2 356	57 148 011	31 661 600	25 486 411
2016	2 483	55 260 600	28 834 409	26 426 191
2017	2 692	68 482 526	37 904 091	30 578 435
2018	2 858	64 772 380	39 195 881	25 576 499
2019	2 826	56 479 209	32 331 764	24 147 445
2020	2 698	17 226 952	13 255 849	3 971 103

(TÜİK, 2021)

Türkiye’de Z kuşağının nüfusunun artmasına paralel olarak sinema sayılarının arttığı, sinemaya gitme oranının Z kuşağının büyümesiyle paralel oranda arttığı görülebilir. 2020 yılı itibariyle Türkiye’de yerli film izleyenlerin oranı yabancı film izleyenlerin oranını oldukça fazla geçmiş durumdadır. Z kuşağının yıllara bakıldığında yabancı filmlerin yanı sıra yerli filmleri daha çok tercih ettiği de söylenebilir.

Tablo 16
Z kuşağı istihdam oranları

	Mevsim etkisinden					
	arındırılmış			Mevsim etkisinden arındırılmamış		
	Bir		Kasım 2021	Bir		Kasım 2021
Bir önceki yılın aynı ayı	önceki ay	Bir önceki yılın aynı ayı		önceki ay		
15 ve daha yukarı yaştaki nüfus	63 039	64 002	64 089	63 039	64 002	64 089
İşgücü	31 216	33 365	33 632	30 688	33 840	33 398

İstihdam edilenler	27 154	29 627	29 855	26 728	30 217	29 746
İşsiz	4 061	3 738	3 777	3 960	3 623	3 651
İşgücüne dahil olmayan nüfus	31 824	30 636	30 457	32 351	30 162	30 691
İşgücüne katılma oranı (%)	49.5	52.1	52.5	48.7	52.9	52.1
İstihdam oranı (%)	43.1	46.3	46.6	42.4	47.2	46.4
İşsizlik oranı (%)	13.0	11.2	11.2	12.9	10.7	10.9

(TÜİK, 2021)

Z kuşağının Türkiye’de istihdam oranlarının giderek artmasına rağmen istihdam edilmeyen oranın da artmakta olduğu görülmektedir. Bu durum aşağıdaki tablo verileri ile karşılaştırıldığında açıkça doğrulanabilir.

Tablo 17
Ne işgücüne ne eğitime katılmayan gençlerin oranı

Ülke	Oran	Ülke	Oran
Makedonya	24,3	İspanya	14,6
Türkiye	23,9	İrlanda	13,0
İtalya	19,9	Slovakya	12,3
Sırbistan	18,4	Letonya	11,2
Bulgaristan	18,2	Macaristan	11,0
Romanya	17,4	İngiltere	10,9
Hırvatistan	16,9	Portekiz	10,6
		Polonya	10,5
		Belçika	9,9
		Finlandiya	9,9

(EUROSTAT, 2021)

Türkiye’de Z kuşağı içerisinde yer alan bireyler arasında eğitime ve işgücüne katılmama oranı Avrupa Birliği Ülkeleri arasında en üst sıralarda yer almakta olup, bu durum Z kuşağı bakımından dezavantajlı bir durumu teşkil eder.

2.2. Farklılık Kavramının Tanımları

Ekonomik, politik, teknolojik ortam ulusal ve uluslararası olarak önemli oranda değişmiştir. Bu değişiklikler farklılıklar kavramının da hayatımızda daha fazla yer edinmesine sebep olmuştur. William ve O’Reilly (1998) farklılığı, belirli bir demokratik boyuttaki ekip üyeleri arasındaki heterojenliğin derecesi olarak tanımlarken Cox (2001) farklılığı, tanımlanmış bir işe alma veya pazarlama ortamında beraber bulunan insanlar arasındaki sosyal ve kültürel kimliklerin farklılığı olarak tanımlamıştır. William ve O’Reilly’ nin teorisi, bu heterojenliğin ekip süreçlerini ve performansını nasıl etkilediğini açıklamaya hedefler (William ve O’Reilly, 1998: 120). Harrison ve Klein (2007) ortak nitelik bağlamında bir birimin üyeleri arasında dağılımı olarak tanımladıkları farklılığı, üç ayrı kavramla açıklarlar; ayrım, farklılık ve eşit olmama. Ayrım ve eşit olmama sırasıyla yatay ve dikey değişiklikleri ölçerken farklılık sınıfsal verinin birim içi farklılığını ortaya koyar (Harrison ve Klein, 2007: 1200).

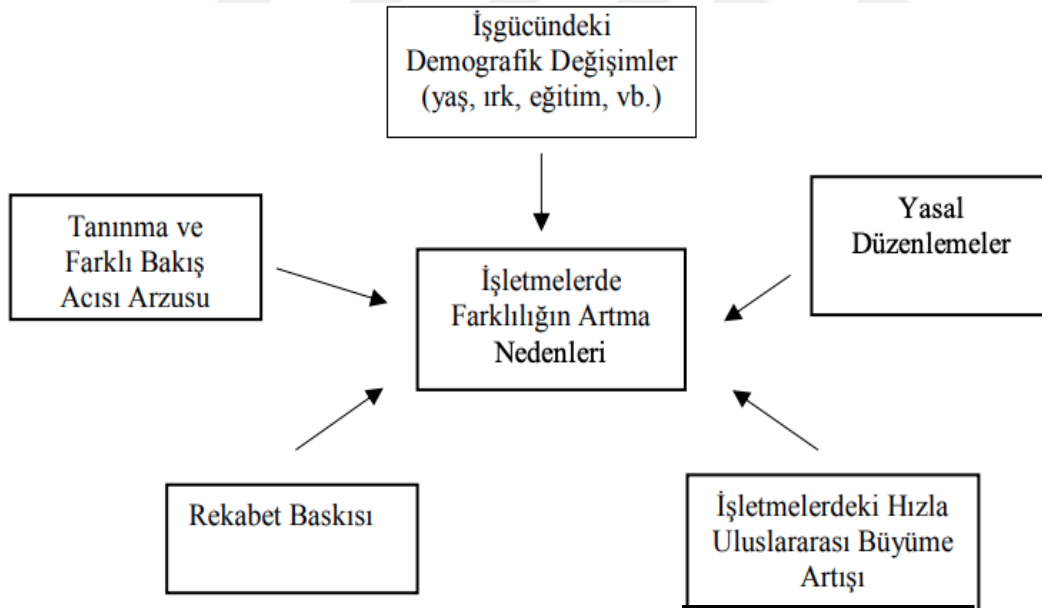
Avrupa’da farklılık kaynakları; cinsiyet, yaş, ırk ve etnik köken, cinsiyet eğilimi, din ve inanç ile engellilik bağlamında tanımlanır. Farklılık yönetimi kurumdaki yönetim kalitesini ve sürdürülebilirliği etkileyebilir. Bulgular yönetim kalitesi ile kurumsal performans arasında olduğu gibi işgücü kalitesi ile kurumsal performans arasında da önemli oranda olumlu ilişkiler olduğunu göstermektedir (Indrajith ve Fairoz, 2018: 37-43).

2.2.1. Farklılık Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Son yıllarda farklılık yönetimi, örgütler için oldukça önem arz eden unsurların başında gelir. Bazı örgütler, farklılıkları dikkate alarak değer verme, olumlu eylem gibi stratejilerle örgütleri için avantaja dönüştürmenin yollarını ararken, bazıları ise görmezden gelmeye devam etmiştir. Farklılığa kucak açmak demek risk almaya, çatışmaya, daha az uzlaşmaya kucak açmak demek olduğundan birçok örgüt için korkutucu olması doğaldır (Harvey ve Allard, 2005: 320). Çünkü farklılık, beraberinde çatışmayı getirir ve iyi bir

liderden bu çatışmaları problem çözme teknikleri için bir deneme tahtası olarak görerek, dahil olan kişilerin fikirlerini de test etmelerine olanak sağlaması beklenir.

Pek çok şirket nüfustaki demografik yaklaşımlar, yeni yasal düzenlemeler, değişen sosyal normlar ve işlerin küreselleşmesi sonucunda gittikçe artan bir şekilde farklı iş gücüne sahip olmaktadır (Bhawuk vd., 2002: 134). Örneğin; Amerika Birleşik Devletleri'nde Latin ve Asya kökenli çalışanlar önemli oranda artmıştır ve endüstrileşmiş ülkelerin hemen hepsinde kadınlar gittikçe artan bir biçimde işyerinde temsil edilmektedir. Farklılık yönetimi; farklı iş gücünün sonuçları ile başa çıkmaya yardımcı olur. Farklılık yönetimi, farklı etnik kökenlere sahip çeşitli insanlar arasındaki etkileşimi geliştirmek bu çeşitliliği yaratıcılık ve birbirine tamamlayıcılık ve daha çok etkinlik kaynağı yapmak için tasarlanan sistemli ve planlı program ve prosedürler olarak tanımlanır (Stockdale ve Crosby, 2004: 12). Bir yönetim anlayışı olarak kabul edilen Farklılık yönetimi kurumlarla ilgisi olan bireylerin sahip olduğu çeşitliliği kabul etme ve bu çeşitlilikten maksimum fayda sağlama sürecidir.



Şekil 1. Farklılıkların artmasının başlıca nedenleri

Luthans, 2010, 35.

Farklılık yönetimi Rosado'ya (2006) göre farklı bireylerin bir örgüte, topluluk ya da topluma bütünlük ya da kapsayıcılık sağlamak üzere getirdiği beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarma sürecidir. Günümüz dünyasının bu farklılık birlikteliği olma durumu kaybolmayacak tam tersine artacaktır. Zira geleceğe giden yol artık çok kültürlü, çok etnik

yapılı çok dilli toplumlardan geçmektedir. Rosado, sonuç odaklı etkili liderlerin, verim arttırmak adına bu yeni yolu takip etmenin faydalarını keşfetmeleri gerektiğini, bu nedenle örgütte çalışan diğer bireylerin işini gözlemleme yükümlülüğü olan tüm kişiler için Farklılık yönetme sanatının büyük bir öneme sahip olduğunu söylemektedir. Etkili olmak verimi yükseltmek isteyen her liderin günümüz dünyasına ayak uydurabilmek sesi toplumun, örgütün farklı renklerden oluşan yapısını koruyarak avantaja dönüştürülebilmesi sağlıktan eğitime tüm çalışma alanlarını ilgilendirmektedir.

Çevremiz sürekli ve her geçen gün artan bir hızla değişmektedir. İşletmeler de bu değişen çevrede konumlarını korumak ve güçlerini arttırabilmek için bu değişime ayak uydurmak durumundadırlar. Rakipleri karşısında rekabet gücünü arttırmak için insan sermayesi önemli bir unsur oluşturmaktadır. Farklılıkların etkin yönetimi insan sermayesine yapılan yatırım için çok önemlidir. Çünkü yapılan araştırmalar insan sermayesine yatırım yapmanın marjinal değerinin, makine tesis ve hammaddeye yapılan yatırımın marjinal değerinin dört katı daha fazla olduğunu göstermiştir (Stewart, 1997: 14). Dolayısıyla günümüz dünyasının işletmelerinde farklılık yönetimi insan kaynakları alanında çok önemli bir yer edinmektedir. Her çalışanın sahip olduğu farklı yetenekler ve ilgi alanları bir arada bulunmanın getirdiği zenginlikle hem işletmeye hem topluma büyük fayda sağlamaktadır.

Farklılık yönetiminin önemi, farklılığa yönelik araştırma alanı ile ilgilidir. Farklılık yönetimi üç ana argüman öne sürerek demografik farklılığı önemli sonuçlara bağlar. Birincisi; bilişsel ekonomide artan nitelikli ve yetenekli personel sıkıntısı bulunmaktadır ve bu nedenle organizasyonlar geleneksel olarak iş alanlarının çoğunda daha az temsil edilen azınlık kökenli çalışanlar da dahil olmak üzere işgücünün olası tüm araçlarını sonuna kadar kullanmalıdır. İkincisi; müşterilerin demografik profili (özellikle de etnik farklılık açısından) gittikçe artan bir şekilde farklılaşmaktadır. İşletmenin ve müşterilerinin demografik profiline uyan başvuruların işe alınmasını ifade eden eşleştirme prensibi bu argümana yönelik deneysel kanıtların çok az ve tutarsız olmasına rağmen organizasyonel başarının önemli bir karar vericisi olarak görülmektedir. Üçüncüsü; farklı bireylerden oluşan heterojen çalışanlar işe, homojen çalışanların yaptığından daha fazla bakış açısı getirdikleri için daha iyi sonuçlar üretirler (Petersen, 2014: 223).

Farklı iş gücüne yönelik inceleme alanı ile ilgili problem verilerin büyük oranda onu

desteklemesidir. Farklılık hakkındaki literatürü incelediğimizde Williams ve O' Reilly (1998: 120) deneysel kanıtların çoğunluğunun farklılığın çok büyük ihtimalle organizasyonların işleyişini sekteye uğrattığını öne sürdüğü sonucuna varmıştır. İşgücü farklılığının faydalarının semeresini almak için organizasyonlar etkin bir şekilde onu yönetmek zorundadır. Günümüzde farklı yönetimi bu belirsizlik sebebiyle insan kaynakları yönetimi çevresindeki rahatsız edici ifadelerden biri haline gelmiştir.

2.2.2. Farklılık Yönetiminin Gelişimi

20. yy.' da iş dünyasında ortaya çıkışı pek çok eşitlik hareketinin bir sonucu olan farklılık yönetimi, Amerika Birleşik Devletleri kaynaklıdır. O dönemde Amerika Birleşik Devletleri'nde öncelikle etnik köken ve cinsiyet bağlamında eşitlik için insanların mücadelesi görülmüştür. Eşitlik hareketine ilk karşılık işyerindeki cinsiyet, deri rengi ve milli köken bağlamında cinsiyet eşitliği ile ilgili ayrımcılık karşı çeşitli yasaların çıkmasıdır. Avrupa'da farklılık yönetiminin gelişimi uluslararası iş dünyasının varlığına bağlanabilir. Başlangıçta kültürel farklılıklar, yöneticiler tarafından uyumu bozacağı düşüncesiyle tehdit olarak görülmüştür (Stockdale ve Crosby, 2004: 74).

Amerika Birleşik Devletleri'nde şirketlerine bağlı şirketlerin genişlemesi ile bu bağlı şirketlerin kendi yönetim uygulamalarını aktarmasıyla farklılık yönetiminin sonunda Avrupa'ya ulaşmıştır. Kurumlardaki farklılık üzerine literatüre baktığımızda olumlu ve olumsuz bakış açılarına rastlanır (William ve O'Reilly: 1998: 77-140). Olumlu bakış açısı büyük oranda çeşitli bilgi kaynaklarının faydalarını ön plana çıkararak bilgi ve karar verme teorilerine esas alır. Örneğin; değişik etnik kökenler yeteneklerin ve bilginin değişik dağılımını sağlayabilir. Olumsuz bakış açısı sosyal sınıflandırma teorilerine esas alır (Stockdale ve Crosby, 2004: 74). Kültürel farklılık şirkette tüm seviyelerdeki çalışan gruplarını birbirine bağlayan şeydir. Kültürel farklılık cinsiyet, ırk, uyruk veya performans ile ilgisi olmayan diğer nitelikler tarafından engellenmeden tüm üyelerin kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışabileceği türde bir kurumsal kültürü gerektirir (Ayega ve Muathe, 2018: 12). Bu teoriler farklılığın çatışma ve bozulmayı beslediğini ve sosyal kimlik oluşumunu, aidiyetleri, birlik ve performansı azalttığını öne sürmektedir. Birbirine zıt teorileri göz önüne alındığında artan demografik farklılığın genel etkisi açık değildir.

2.2.3. Farklılık Yönetimi Modelleri

Farklılık yönetimine yönelik iki yaklaşımdan biri olan makro veya organizasyon seviye yaklaşımı farklılık için organizasyonel tasarımın öneminden bahseder ve çok kültürlü bir organizasyonda doğru yapılacak kurumsal değişim süreçlerini teklif etmektedir. Mikro yaklaşım ise ayrımcılık ve gruplar arası ilişkilerin psikolojik modellerini öne çıkarmaktadır ve böylece çatışmayı azaltan ve iş birliğini arttıran müdahaleleri hamleleri tasarlamak için bir ortam sunmaktadır.

2.2.4. Makro Modeller

Cox (1991, 2001) modelini genel analizler ve örnek durumlar temelinde geliştirmiştir. Cox' a göre 1970' lere kadar Amerika Birleşik Devletleri'nde monolitik (tek sesli, tek görüşlü) organizasyonlar çoğunlukta idi. Bu organizasyonlar temel olarak farklılığı yönetmemiş ve İnsan Kaynakları fonksiyonundan yeterince faydalanamamıştır. Bunun yerine asimilasyon yoluyla azınlıklara ait üyelerin, baskın demografik grup tarafından şekillendirilen mevcut kurumsal normlara uyum sağlaması beklenmiştir. İlk olarak 1960' ların sonlarında ortaya çıkmaya başlayan ve günümüzde baskın kurumsal model olan çoğulcu kurumlar farklılık yönetimi ile meşgul olmuşlardır. Bu kurumlar azınlıklara ait çalışanları işe almış, adil olmak için telafi, tazminat sistemlerini gözden geçirmiş ve farklılık eğitimi sunmuşlardır.

Son olarak da çok kültürlü organizasyon geleceğin modelidir çok kültürlü organizasyonda çoğulculuk baskın değer olacağı ve kurum üyelerinin kurumdaki tanımlanmaları kendi demografik özelliklerinin bir fonksiyonu açısından değişmeyeceği düşünülmektedir. Çoğulcu ve çok kültür organizasyonları arasındaki önemli bir ayrım azınlık çalışanların yalnızca kuruma katkıda bulunmaları nedeniyle değer görmesi değil aynı zamanda resmi ve gayri resmi olarak tamamen kuruma dahil edilmiş olmalarıdır.

Cox ve Bloke (2001), ayrıca farklılık yönetiminin aktivitelerini belirginleştirmişlerdir. Bunlar önyargısız insan kaynakları sistemlerini, kadınların erkeklerle aynı kariyer fırsatlarına sahip olmasına izin veren politikaları, eğitim programlarını ve de

farklılık ve kapsayıcılık için kurumsal kültürün yönetimini içerir. Cox (2001) çok kültürlü bir organizasyon olmaya yönelik dairesel beş aşamalı bir model ekleyerek daha önceki modelini yeniden ele almıştır. Bu beş aşama liderlik, araştırma ve ölçme, eğitim, yönetim sistemlerinin uyumlu olması ve takiptir. Bütün olarak bu model farklı yönetimine yönelik klasik teşhis edici modellerin bir uygulaması olarak görülebilir. Bu modelde yöneticiler farklı yönetimi sorumlu tanımlar sonra da bu sistematik bir şekilde çözüme kavuşturulur ve daha sonra yönetim bir sonraki farklılık yönetimi hususunu ele alır.

Bir başka makro model olan Thomas ve Ely' nin (1996) modelinde farklılık yönetiminin iş gücü farklılığı ile kurumsal çıktı değişkenleri arasındaki ilişkiyi, etkilemesini sağladığı süreçleri odaklanılır. Ely ve Thomas' a göre (2001) kültürel farklılık ve bunun kurumlardaki rolü hakkında kurum üyelerinin normlara dayalı inanış ve beklentileri olarak açıklanabilecek bir kurumun farklılık bakış açısının sonuçları ve farklılık arasındaki ilişkinin anahtar bir düzenleyicisidir. Bir kurumun farklılık yaklaşımı o kurumun farklılık yönetimi uygulamalarını harekete geçiren değerler olarak da kabul edilebilir. Ely ve Thomas, üç tür farklılık bakış açısı öne sürmüşlerdir; ayrımcılık ve adil olma, erişim ve meşruiyet ve de entegrasyon ve öğrenme.

Ayrımcılık ve adil olma bakış açısı, eşit ve adil davranmayı garanti etme ve ayrımcı uygulamalardan kaçınmaya odaklanır. Ayrımcılık ve adil olma bakış açısı birbirinden öğrenme imkânlarını azaltır.

Erişim ve meşruiyet bakış açısı, farklılıklar içeren bir pazara erişim kazanma yöntemi olarak farklılığın kullanılması ile karakterize edilir. Bir iş biriminde veya fonksiyonundaki beyaz çalışanların oranı daha yüksekse o birimin statüsü daha yüksektir. Bu yüzden azınlık çalışanları kendilerinin kurum için olan değerini sorgularlar ve ırksal aidiyetlerinin değeri hakkında kararsızlık hissederler. Ayrımcılık ve adil olma bakış açısı gibi erişim ve meşruiyet bakış açısı da etnik olarak farklı çalışanların birbirlerinden öğrenmesine engel olur

Farklı yönetiminin entegrasyon ve öğrenme bakış açısı, çeşitli kültürel aidiyetli grupların üyeleri olarak çalışanların geliştirdiği anlayışlar, yetenekler ve tecrübelerden potansiyel olarak değerli kaynaklardır (Dietz, 2001: 240). Bu kaynaklar pazar ve ürün seçimi gibi satıcı olarak önemli çeşitli boyutlarda kurumsal konuları etkileyebilir, problem çözme stratejilerinin değişik şekilleri ile ve kurumsal etkinliği optimize etmeye yönelik kavrayış

ilişkilendirilir. Kurumu üyeleri tecrübelerini açıkça tartışır ve etnik olarak farklı çalışanların girdilerini bir öğrenme fırsatı olarak önemserler.

2.2.5. Mikro Modeller

Dietz ve Peterson (2005) farklılık yönetiminin kritik bir bileşkesinin stereotipleri ve önyargıları anlamak ve yönetmek olduğunu ileri sürmüştür. Stereotipler ve önyargılar ayrımcılığın yakın ve doğrudan öncülleri olarak görülmektedir. Stereotipler farklı etnik veya ulusal kökenli insanlar veyahut farklı dini geri plana sahip bireyler gibi diğer sosyal grup üyeleri hakkında “kafamızdaki tanımlayıcı resimlerdir” (Lippmann, 1922) Önyargılar başkalarının bir sosyal gruba dahil olmasına dayalı olarak onlara karşı değerlendirici tavırlardır (Brigham: 1971). Hem stereotipler hem de önyargılar dış gruplar için genelde olumsuz bir çağrışım taşırlar. Stereotipler ve önyargılar psikolojik oluşumlar olmasına rağmen ayrımcılık diğer sosyal grupların üyelerinin davranışsal tavırlarını ifade eder.

2.2.6. Farklılık Yönetiminin İşletmelerde Olumlu ve Olumsuz Görülen Yönleri

Farklılık yönetimi organizasyonlar için oldukça önem arz eden unsurların başında gelir. Bazı organizasyonlar Farklılıkları dikkate alarak, değer verme, olumlu eylem gibi stratejilerle kendileri için avantaja dönüştürmenin yollarını ararken bazıları ise görmezden gelmeye devam etmektedir. Farklılığa kucak açmak demek, risk almaya, çatışmaya, daha az uzlaşmaya kucak açmak demek olduğundan birçok organizasyon için korkutucu olması doğaldır (Harvey ve Allard, 2005: 45). Çünkü farklılık beraberinde çatışmayı getirir ve iyi bir liderden bu çatışmaları problem çözme teknikleri için bir deneme tahtası olarak göreyerek dahil olan kişilerin fikirlerini de test etmelerine olanak sağlaması beklenir.

Diğer taraftan farklılık aynı zamanda yaratıcılığın basamaklarından biridir. Farklı fikirlerin beslenerek büyüdüğü ortamlardan yenilikçilik beslenir ve her yenilik bir yaratıcılık gerektirir. Türünün ne olduğuna bakılmaksızın her organizasyonda farklılıklardan beklentiler, Bergen, Soper ve Foster' e göre bu şekilde genellenebilir:

- ❖ Çalışanlar arasında daha yoğun ilişkiler,

- ❖ Sosyal ve demografik değişimlere duyarlılık,
- ❖ Daha az yasal çözümlere başvurma,
- ❖ Sorunların daha çabuk çözülmesi,
- ❖ Adalet ve eşitliğin hissedildiği bir ortam,
- ❖ Zor görevlerde daha büyük başarı,
- ❖ Yüksek performansla gelen daha çok kazanç.

2.2.7. Farklılıkların Sınıflandırılması

Farklılıklar, kişisel özellikler ve örgütsel kaynaklı olmak üzere iki kategoride değerlendirilir (Barutcuğil, 2004, 157). Birinci kategoride, sosyal farklılıklar, yaş, cinsiyet, cinsel eğilim, dini bağlılık ve değerler yer alırken ikincil farklılıklar olarak kategorize edilen kısımda ise iş tecrübesi, yetenekler, örgütteki pozisyon gibi farklılıklar yer alır.

Literatürde yönetilmesi gereken farklılıklar şu boyutları içermektedir. Olsen ve Martins (2012):

Kişilik: Bireyin kimliğini oluşturan karakteristik özelliklerdir.

İç Boyutlar: Önemli ölçüde bireyin davranış, tutum, diğer insanlardan beklentilerini ve algılarını içeren özellikleridir. Yaş, cinsiyet, fiziksel yeterlilik, cinsel tercih gibi başlıklardan oluşur.

Dış Boyutlar: Bunlar üzerinde değişiklik yapabildiğimiz, az da olsa kontrol sahibi olduğumuz kişilik özellikleridir. Din, eğitim, medeni durum, yaşanan yer, aylık gelir gibi özellikleri içerir.

Örgütsel Boyutlar: çalışma alanı, birim, kıdem, unvan, yönetim durumu gibi boyutları içerir. Farklılık yönetiminde, farklılıklara karşı verilen tepkilere ilişkin bir ölçek geliştirme çalışmalarında DeMeuse ve Hostager (2001), toplanan verileri üç gruba ayırarak (kötümser, realist (nötr), iyimser) sınıflandırmanın, bir örgütteki farklılık uygulamalarını daha net görebilmek için gerekli olabileceğini belirtmişlerdir.

2.3. Farklılık Yönetimi Algısı

Duyu organları yardımıyla dış çevreden gelen uyarıcıların uyandırdığı tepkiye “duyum”, birden çok duyumun beynimizde oluşturduğu uyarıcıların yorumlanması ve anlam verilmesi ise algıdır.

Beş duyu organıyla alınan uyarıcılardan organizmayı harekete geçirmesi ve anlamlı uyaranlar haline dönüştürülmesine algı denir (İnceoğlu, 2000: 18).

Algıya, çevreden gelen uyaranların yorumlanması da denir. Algılar duyumlar üzerine kuruludur ancak duyudan farklıdır. Duyum algının meydana gelmesini sağlar. Algı; farkına varma, bilgiler içinde bir yer bularak yakıştırma ve söz konusu olay veya olguları nesnel ve nicel olarak yargılayıp değerlendirme sürecidir (Erbay, 1997: 11).

Z kuşağının farklılık yönetimi algısını incelerken çeşitli uyaranların algıya etkileri görülmektedir. Bu yüzden algı türleri kısaca özetlenerek yer verilmiştir.

2.3.1. Algı Türleri

Algıyı ortaya çıkaran duyumlar sadece beş duyu organımızla sınırlı değildir. Algı; sembolik, seçimleyici, duyuşsal ve sosyal algı olarak sınıflandırılmaktadır (İnceoğlu, 2000: 15).

2.3.2. Sembolik Algı

Sembol, bir varlığı temsil eden, başka bir şeydir. Belirli bir rengi ile simgeleri olan bir kumaş milletin bayrağıdır. Derneklerin, vakıfların ve kurumların kullandığı logo ve amblemler onları tanıtan simgelerdir. Simge bütünü bulmaya yöneliktir. Jest, mimik, ses tonu, sözcükler üzerinde yapıları vurgulamalar, kullanılan rozetler, giysiler ve renkler simgesel bir özellik taşır. Bunlar daha çok algıları koşullandırır (İnceoğlu, 2000: 29).

2.3.3. Seçimleyici Algı

Algı içinde hayatın objektif olmayan bir görüntüsüdür. Eğitim, kültür, inanç, örf, adet, gelenek ve görenekler bireylerin algılarını etkiler. Algılama, insanın özünü oluşturarak

bireysel ilişkileri büyük oranda etkiler. İnsanlar dünyayı, nesnelere, içinde bulunduğu kişisel ihtiyaçlar, değer yargıları, kültür ve beklentilere göre değişik algılar. Algılamanın en önemli özelliklerinin başında, algıda seçicilik gelmektedir. Bu özellik ile belirli bir anda çok sayıda uyarı ile karşı karşıya olursa dahi, beynimiz ancak bu uyarılardan kendisi için önemli olan uyarıcıları dikkate almaktadır (Teker, 2002: 89).

2.3.4. Duygusal Algı

Olay ve olgularla ilgili algılar yalnızca zihinde kalan simge, sembol ve fiziksel izlenimlerle sınırlı olmayıp, bu olay veya olgunun zihinde bıraktığı duygusal etki durumlarıyla değerlendirilebilir. Algılama, çevrenin uyarıcı özelliği ve bireyin bilgi birikimi ve geçmiş yaşam deneylerinin bir işlevinin toplamıdır. Algılama kişinin dünya görüşü olarak nitelendirilen yaşam tecrübelerinden izler taşımaktadır (İnceoğlu, 2000: 80).

2.3.5. Sosyal Algı

Bireyin içinde bulunduğu sosyal ortama ve psikolojik koşullara bağlı olarak algı aynı sosyal bir olgudur. Kişisel uyarıcılar kişinin içinde bulunduğu duygusal durum, belirli bir nesnenin algılanması sırasında bireyin içinde bulunduğu grup ilişkileri, algılamayı etkileyen diğer faktörlerdir. Algılama, bireysel değil soyut etmenlere de bağlı sosyal bir olgudur. Sosyal algılama bireyde itaat, uyum ve benimseme gibi durumları meydana getirmektedir (İnceoğlu, 2000: 94).

2.3.6. Algıyı Etkileyen Faktörler

Birey yaşadığı toplumda ve ortamdaki nesnelere gelen uyarıların ancak bir kısmını algılar. Algıyı etkileyen faktörler, uyarıcıdan kaynaklı özellikler ve algılayan bireyin özellikleri olmak üzere iki grupta sınıflandırılır (Teker, 2002: 55). Uyarıcılar algı ve dikkati olumlu yönde etkilemektedir. Bu uyarıcıların özellikleri, uyarının şiddeti, büyüklüğü, uyarıcının hareketi, uyarıcının tekrarı ve algılayan bireyin içinde bulunduğu durum gibi özelliklerdir. Bireyin uyarıcıya karşı duyduğu ihtiyaçları, uyarıcı ile ilgili beklentileri, uyarıcıya karşı duyduğu ilgi, bireyin uyarıcıya karşı olan tutumu algılayıcıya ilişkin özelliklerdir (Teker, 2002: 67). Algıda, dış ortamda bulunan uyarılar neyin algılanacağına,

neye tepki verileceğine sınırlı oranda etki eder. Algıyı etkileyen faktörlerden dil, bütün iletişim sürecinin başlangıcıdır. Dil, insanın her türlü tasarımını ifade yetisidir. Dil, tasarım, akıl yürütme ve fikirler, bütünüyle bir düşünme sürecini yaratır (İnceoğlu, 2000: 184).

Duyu organları aracılığıyla dış dünyadan alınan izlenimlere, psikolojide duyum denir. İnsanın dünya ile ilgili bilgileri duyarlar yoluyla bireye ulaşır. Duyular, olayların önceden tahmin edilip ona göre tepki vermede bireye yardımcı olur. Duyumun gerçekleşmesi için, herhangi bir duyu organının minimum düzeyde uyarılması yeterlidir. Algı duyuumsal bir bilgi olarak tanımlandığında, beş duyu organı ile duyma, tatma, görme, koklama, dokunma duyuları ve hissetme duygusu yardımı ile dış dünyadan bilgi elde eder (Kağıtçıbaşı, 2019: 267). Tat alma, koku, deri duygusu ve denge duyuları ise simgesel davranışlarda önemli bir rolü yoktur. Algıyı etkileyen faktörlerden yetenek her insanda farklı olarak mevcut olan bir özelliktir. Yetenek çevresel ve kalıtsaldır. Yetenek, sağlıklı bir organizmanın sahip olduğu fizyolojik, psikolojik, anatomik ve sosyolojik özellik ve eğilimlerin, eğitim sonucunda enerjik bir dönüşüme uğramasıdır (İnceoğlu, 2000: 128).

Algıyı etkileyen faktörlerden biri de çevre ve bireysel özelliklerden birlikte etkilenen iletişimdir. Bireyler olay ve olguların nasıl olduklarına değil, onları nasıl algıladıklarına göre davranırlar. Bu nedenle algılama reklam iletişiminde önemli yer tutmaktadır. Birey dış dünyaya ilişkin bilgilerinin büyük bir bölümünü görme duygusu ile elde eder. Görme, bireyin tüm duyu sistemi içinde zenginlik, etkinlik açısından ayrıcalıklı bir yer ve öneme sahiptir. Görsel algılar, bireyin davranışlarında diğer duyu organlarına oranla daha büyük bir etkiye sahiptir (Teker, 2002: 134). Görsel algı, en küçük parça içinde dahi bütünü görebilmektir. Nesne varlıkların, kendi öz gerçeklikleri hakkında bilgi kodlayan süreç, algılamadır. Her türden ve meslekten insan, algısal birikimlerini, düşünme sürecinde, etkin olarak kullanır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Z kuşağının farklılık yönetimi algısını araştırırken nitel araştırma yönteminden faydalanılmış ve elde ettiğimiz veriler MAXQDA programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.1. Araştırmanın Problem Durumu

Türkiye’de yapılan lisansüstü tezler ve makaleler incelendiğinde genel olarak Z kuşağı ile ilgili şu çalışmalara rastlanmıştır:

- Umutoni 2021 yılında dijital reklamcılık ve Z Kuşağı araştırma,
- Berkman 2021 yılında yöneticilerin Z Kuşağından beklentileri ve Z Kuşağının iş yaşamı beklentileri üzerine araştırma
- Halisdemir 2016 yılında okul yöneticilerinin Z kuşağına yönelik tutumları ve Z kuşağının okul yöneticilerin algılarını,
- Özbek, 2021 yılında tüketici benlik ve marka imajı uyumu, algılanan marka kalitesi ve marka güveninin reklam başarısı üzerindeki etkisini,
- Kasımay, 2021 yılında bir vaka çalışması olarak Z Kuşağı öğrencilerinin yükseköğretimde İngilizce öğrenim ortamının keşfini,
- Yaman, 2020 yılında instagram’ da Z kuşağının satın alma davranışına etkisini,
- Balcı, 2019 yılında yöneticilerin Z kuşağının çatışma yönetimi ve tarzlarına ilişkin algılarını,
- Şengüleç, 2021 yılında sosyal bilgiler öğretmenlerinin (X Kuşağı), sosyal bilgiler öğretmen adaylarının (Y Kuşağı) ve 8. sınıf öğrencilerinin (Z Kuşağı) 21. yüzyıl becerilerine bakışını,
- Yardımcı, 2021 yılında Z kuşağının sosyal medya kullanım alışkanlıklarıyla değerlerin incelenmesinde medya okuryazarlığının önemini,
- Kotro, 2021 yılında X, Y ve Z Kuşağı havayolu tüketicisinin satın alma davranışını,
- Doğan, 2021 yılında kuşak farklılıklarının yaşam alanı tasarımına etkileri: Z kuşağı üniversite öğrencilerini,
- Alp 2021 yılında Z kuşağının sosyal medya kullanım alışkanlıklarının aile içi iletişime etkisini,

- Yapıcı 2021 yılında Z kuşağında yer alan ortaokul öğrencilerinin boş zamanlarında spora yönelik tutumlarının incelenmesini,
- Lay 2021 yılında X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının motivasyon araçları arasındaki farklılıkları,
- Songül 2021 yılında Z Kuşağı ve Ailede Kanaat Eğitimi,
- Genç 2020 yılında Z kuşağı üniversite öğrencilerinde psikolojik yardım almaya ilişkin tutum ile öz şefkat ve bilişsel esneklik seviyesi arasındaki ilişkinin incelenmesini,
- Çalışkan 2020 yılında Z kuşağının yer yapma pratikleri: Yurt odaları örneği (Çalışkan,2020),
- Kavak 2020 yılında Z kuşağı çalışanların çalışma değerlerinin belirlenmesine yönelik Ankara ilinde bir alan araştırmasını,
- Doğan 2020 yılında Z kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü,
- Özel 2020 yılında Yeni medya okuryazarlığı bağlamında Z kuşağının sosyal medya kullanım alışkanlıklarını,
- Altun 2020 yılında 21.yüzyıl becerilerinin Z kuşağı üniversite öğrencilerinin kariyer planlamasına ve teknoloji yönelimlerine etkisini,
- Albayrak 2019 yılında Z kuşağına ilişkin ortaokul öğretmenlerinin görüşleri ve beklentilerini,
- Arar 2016 yılında Z kuşağında kariyer geliştirmede yetenek yönetimini incelemiştir.

Görüldüğü gibi Z kuşağı üzerinde yapılan çalışmalar kategorize edildiğinde sosyal medya tercihleri, tüketim tercihleri, kişilik özellikleri, öğrenme tarzları ve beklentileri üzerine odaklanan çalışmaların olduğu görülmüştür. Z kuşağının farklılık yönetimine ilişkin doğrudan görüşlerini içeren Türkiye’de lisansüstü tez çalışmalarına rastlanmamıştır. Bu çalışmayla, sosyal farklılaşmanın giderek daha fazla belirgin hale geldiği toplumlarda Z kuşağının farklılık yönetimine ilişkin algı, beklenti, tutum ve görüşlerinin belirlenmesi ile farklılık yönetimi ve toplumsal empati bakımından mevcut toplumsal görünüm ve örgütlerin geleceğe yönelik planlamalarına ilişkin daha gerçekçi tahminler yapılabilecektir.

3.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Z kuşağının farklılık yönetimi algısını ve yaklaşımlarını incelemektir. Alt amaçlar doğrultusunda aşağıdaki ifadeler bakımından incelenmiş ve mülakat formundaki 25 soru arasındaki yerleri ile belirtilmiştir:

- Z kuşağının genel özellikleri nedir? (1, 2, 9. sorular)
- Z kuşağının çalışma hayatına bakış açısı ve beklentileri nelerdir? (5, 6. sorular)
- Z kuşağına göre teknolojinin çalışma hayatına etkileri nelerdir? (7. soru)
- Z kuşağına göre teknolojinin toplumsal hayata etkileri nelerdir? (8. soru)
- Z kuşağının farklılıklara tanımı nasıldır (10. soru)
- Z kuşağına göre çalışma hayatındaki farklılıklar nelerdir? (11, 15. sorular)
- Z kuşağına göre toplumsal hayattaki farklılıklar nelerdir? (3,12,18, 19. sorular)
- Z kuşağına göre eğitim hayatındaki farklılıklar nelerdir? (4,13. sorular)
- Z kuşağının farklılıklara yönelik tutumu nasıldır? (14,16. sorular)
- Z kuşağına göre farklılıkların çalışma hayatına ve toplumsal hayata etkileri nelerdir? (17, 20. sorular)
- Z kuşağına göre farklılık yönetimi kavramının tanımı nasıldır? (21. soru)
- Z kuşağına göre farklılıkları yönetme yolları nelerdir? (22. soru)
- Z kuşağına göre farklılık yönetiminin çalışma ve toplumsal hayata etkileri nelerdir? (23,24. sorular)
- Z kuşağına göre farklılık yönetiminin bireysel, çevresel ve örgütsel sonuçları nelerdir? (25. soru)

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmada ortaya çıkan sonuçlar 28 Z kuşağı fakülte veya ön lisans öğrencisi katılımcının görüşlerini içermektedir. Bu katılımcıların çalışma hayatına başlamamış olması ve dolayısıyla öngörülerini içermesi araştırmanın sınırlılıklarındandır. Ayrıca katılımcı sayısının azlığı ülkemizdeki Z kuşağının temsili konusunda sınırlılıklar arasında yer almaktadır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

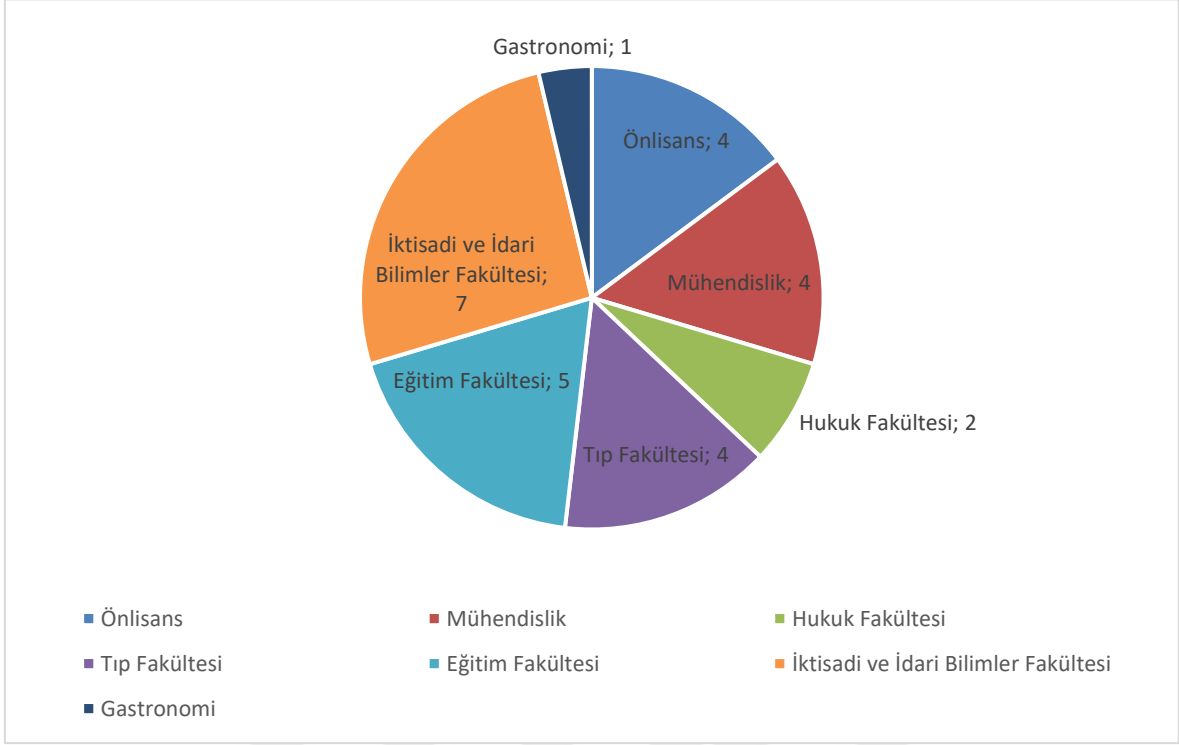
Bu çalışma, nitel araştırma desenlerinden olan olgubilim- fenomenolojik yaklaşıma dayanmaktadır. Fenomenoloji bireyin davranışları hakkında yorum yapabilmek için, bireyin kendisini nasıl algıladığını ve yaşantısını bilmemiz gerektiğini savunur (Sığırı, 2018: 186). Bu çerçevede farklılık ve farklılık yönetimi kavramının anlamını ve Z kuşağı bireylere göre sonuçlarını incelerken bu bireylerin kendilerini nasıl algıladıkları da sorularak bu araştırma deseninden faydalanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Analizi

Araştırmanın katılımcıları 2000- 2002 yılları arasında doğan fakülte ya da ön lisans öğrencileridir. Daha küçük yaşta olan katılımcılar hem mesleklerinin çalışma şartlarına vakıf olmadıkları hem de lise çağlarında olmaları nedeniyle tercih edilmemiştir. Katılımcılar 28 kişi olup farklı illerde öğrenim görmektedir. Bu sebepten mülakatlardan 25 tanesi ZOOM programı üzerinden görüntülü olarak yapılmıştır. Kalan 3 katılımcı ile yüz yüze mülakat yapılmıştır. Örneklem büyüklüğüne karar verilirken Cresswel' in (1998) nitel araştırmalarda veri büyüklüğünün 10-30 arasında değişebileceği görüşünden faydalanılmıştır. Amaçlı örneklem seçimine ilave olarak ulaşılan katılımcılara kar topu tekniğiyle yardımcı olunması ricasında bulunulmuştur.

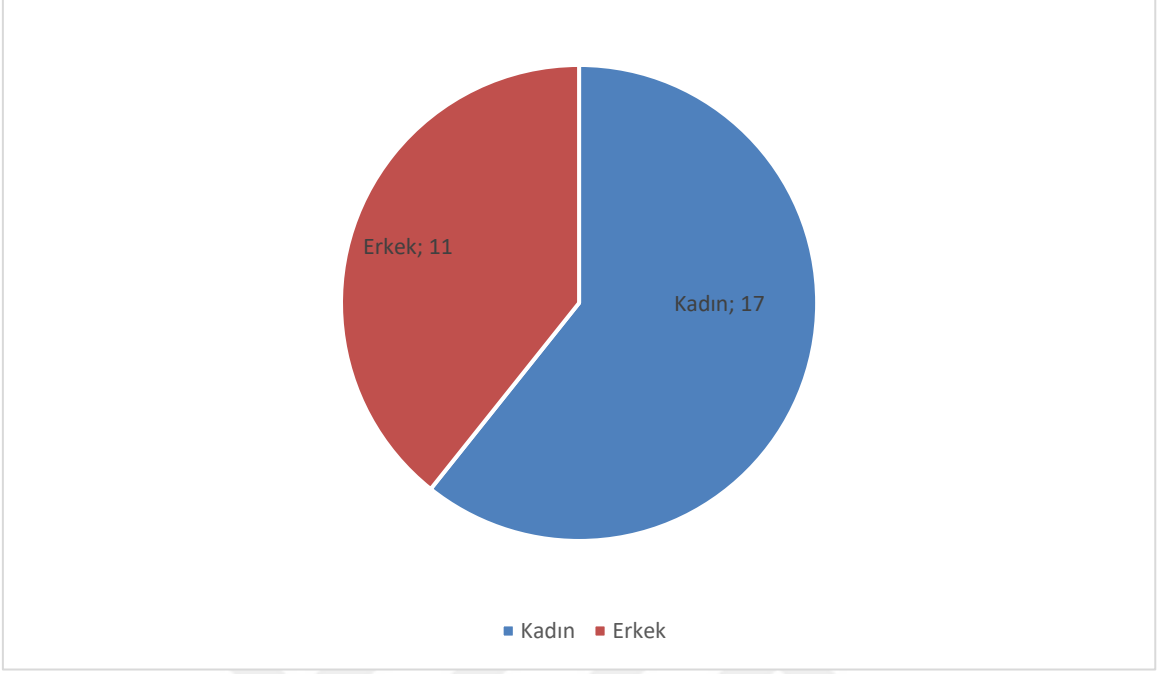
Tablo 18

Katılımcıların öğrenim gördüğü Yükseköğretim programlarını gösteren pasta grafiği



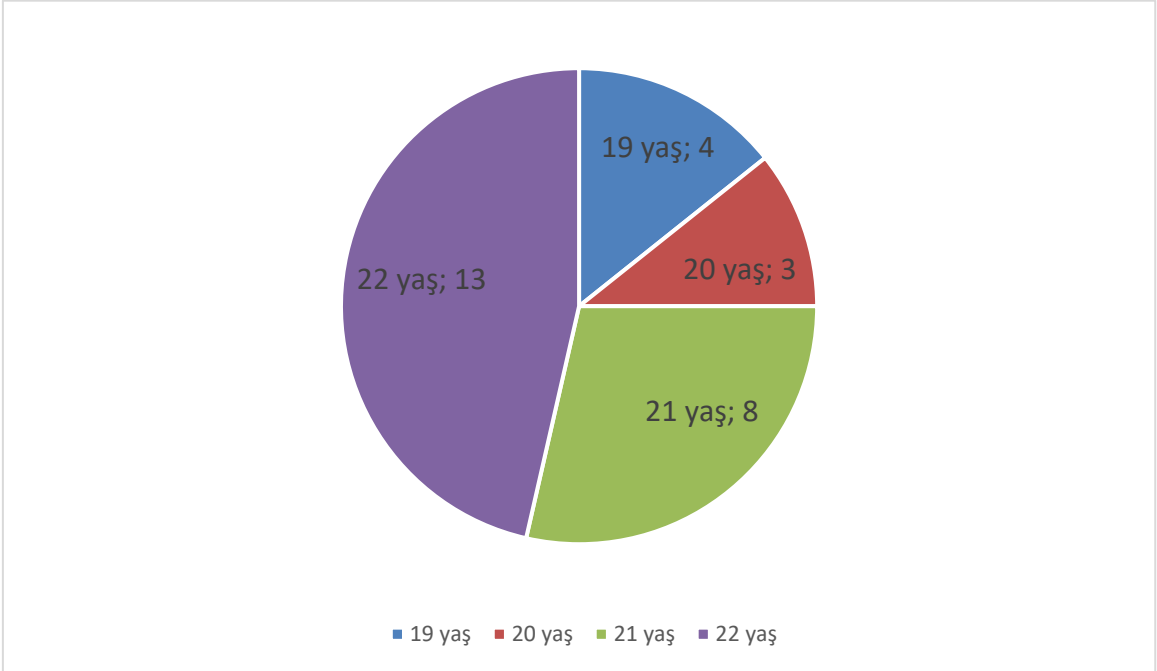
Araştırmanın geçerli ve güvenilirliği için farklı bölümlerde ve farklı üniversitelerde öğrenim gören katılımcılara ulaşılmıştır. Ön lisans programlarında, mühendislik fakültesinde, tıp fakültesinde öğrenim gören 4'er katılımcı, İİBF' de öğrenim gören 7 katılımcı, eğitim fakültesinde öğrenim gören 5 katılımcı, hukuk fakültesinde öğrenim gören 2 katılımcı, gastronomi bölümünde öğrenim gören bir katılımcı ile görüşülerek 28 katılımcıya ulaşılmıştır.

Tablo 19
Katılımcıların cinsiyet dağılımını gösteren pasta grafiği



Katılımcıların cinsiyet dağılımında geçerlik ve güvenilirliği için adil davranılmaya dikkat edilmiştir.

Tablo 20
Katılımcıların yaş dağılımını gösteren pasta grafiği



Araştırma sonuçlarının geçerli ve güvenilir olması için 21 ve 22 yaşındaki katılımcılara ağırlık verilmiştir. Zira bu bireylerin çalışma yaşamına daha hazır ve bu konuda daha kapsamlı cevaplar vereceği için 22 yaşında 13 katılımcı ile, 21 yaşında 8 katılımcı ile görüşülmüştür. 19 yaşındaki katılımcılar ön lisans öğrencilerinden oluşmaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Nitel Araştırma Bulguları

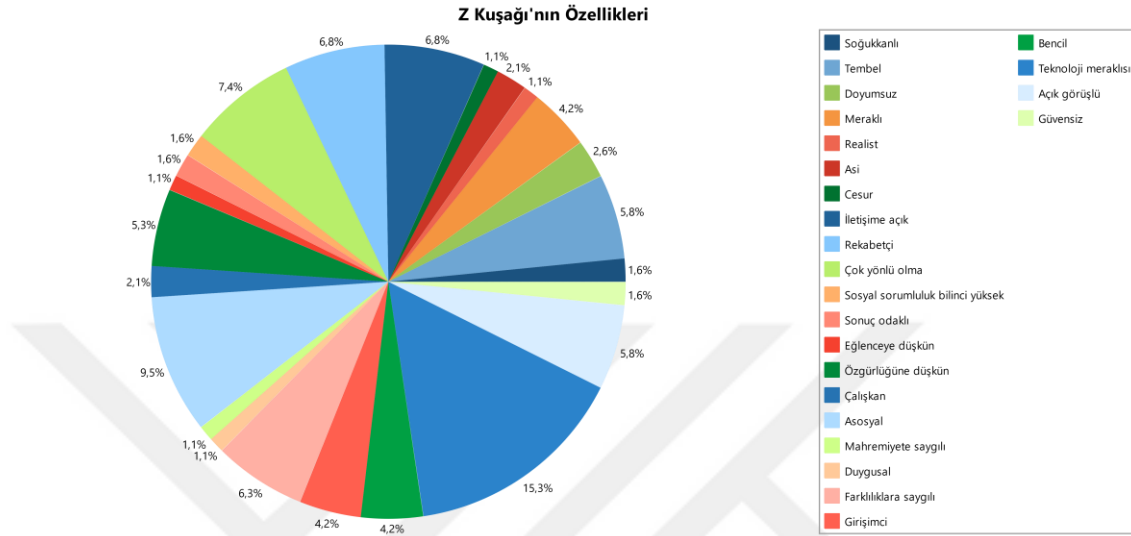
Katılımcılara yöneltilen ilk sorular kendilerini nasıl gördükleri ve yorumladıkları ile ilgilidir.

Tablo 21
Z kuşağının özellikleri yüzde dağılımı ve frekans tablosu

	Frekans	Yüzde
Soğukkanlı	3	1,58
Tembel	11	5,79
Doyumsuz	5	2,63
Meraklı	8	4,21
Realist	2	1,05
Asi	4	2,11
Cesur	2	1,05
İletişime açık	13	6,84
Rekabetçi	13	6,84
Çok yönlü olma	14	7,37
Sosyal sorumluluk bilinci yüksek	3	1,58
Sonuç odaklı	3	1,58
Eğlenceye düşkün	2	1,05
Özgürlüğüne düşkün	10	5,26
Çalışkan	4	2,11
Güvensiz	3	1,58
Asosyal	18	9,47
Mahremiyete saygılı	2	1,05
Duygusal	2	1,05
Farklılıklara saygılı	12	6,32
Girişimci	8	4,21
Bencil	8	4,21
Teknoloji meraklısı	29	15,26
Açık görüşlü	11	5,79
TOPLAM	190	100,00

Araştırma sonucunda katılımcıların kendi kuşaklarını en çok teknoloji meraklısı (%15,26), asosyal (%9,47) ve çok yönlü olarak tanımladıkları görülmüştür.

Tablo 22
Z kuşağının özelliklerini gösteren pasta grafiği



Ayrıca farklılıklara saygılı, rekabetçi, iletişime açık olmaları da katılımcıların çoğunluğu tarafından verilen cevaplardandır.

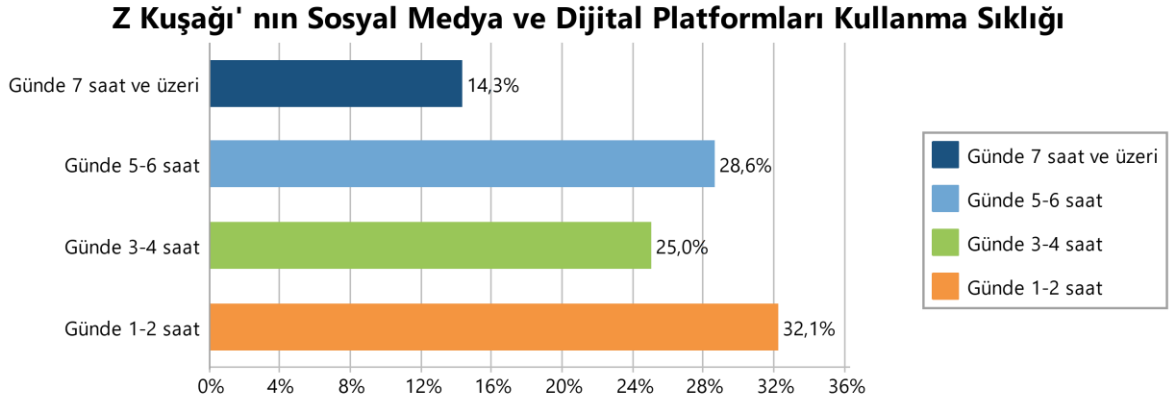
Tablo 23
Katılımcıların sosyal medya ve dijital platformları kullanma sıklığını gösteren kod frekansları ve yüzde tablosu

	Frekans	Yüzde
Günde 7 saat ve üzeri	4	14,29
Günde 5-6 saat	8	28,57
Günde 3-4 saat	7	25,00
Günde 1-2 saat	9	32,14
TOPLAM	28	100,00

Teknolojinin geliştiği bir dönemde doğup büyüyen Z kuşağının günlük yaşamında sosyal medya ve dijital platformlar önemli bir yer tutmaktadır. Katılımcıların %32,14' ü gününün 1-2 saatini bu platformlarda geçirdiğini söylemiştir. Çoğunluğunun fakülte öğrencisi olan katılımcıların eğitimlerine çok vakit ayırdıkları için ekran başında geçirecek az zamanları kaldığı sonucu çıkarılabilmektedir.

Tablo 24

Katılımcıların sosyal medya ve dijital platformları kullanma sıklığını gösteren yan sütun grafiği



Katılımcıların %14,3' ü ise günde 7 saat ve üzeri zamanlarını sosyal medya ve dijital platformlarda geçirdiklerini belirtmiştir.

Tablo 25

Katılımcıların sosyal medya ve dijital platformları kullanım amacını gösteren kod frekans ve yüzde tablosu

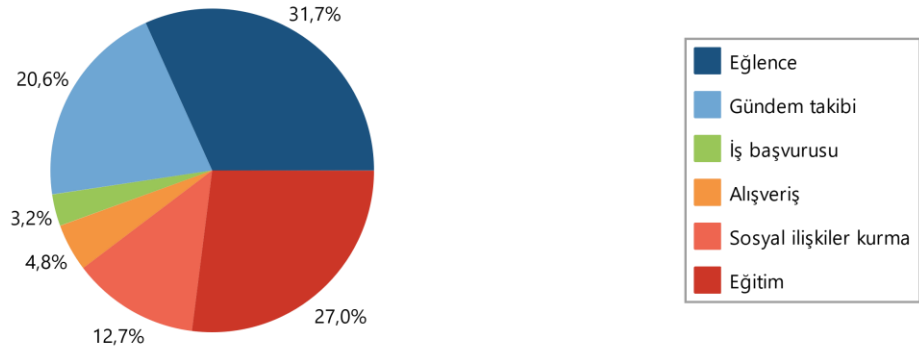
	Frekans	Yüzde
Eğlence	20	31,75
Gündem takibi	13	20,63
İş başvurusu	2	3,17
Alışveriş	3	4,76
Sosyal ilişkiler kurma	8	12,70
Eğitim	17	26,98
TOPLAM	63	100,00

Katılımcıların sosyal medya ve dijital platformları kullanım amaçlarının en fazla %31,75 ile eğlence olduğu görülmüştür.

Tablo 26

Katılımcıların sosyal medya ve dijital platformları kullanma amacını gösteren pasta grafiği

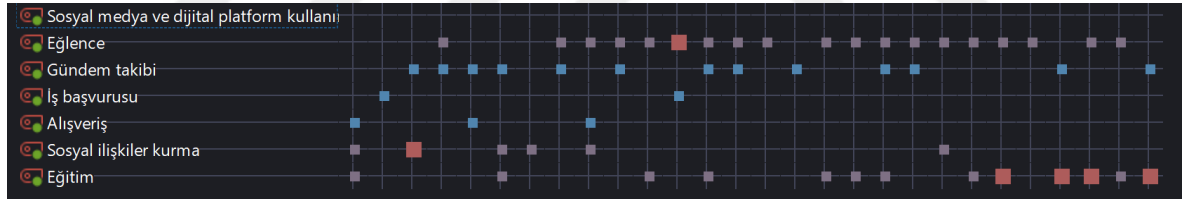
Z Kuşağı' nın Sosyal Medya ve Dijital Platformları Kullanma Amacı



Z kuşağı bu platformları eğitim ve gündem takibi yapmak için de kullandıklarını dile getirmişlerdir. Gündem takibini televizyondan ve eğitimi de kitaplardan takip eden bu kuşağın diğer kuşaklardan ayrıştıkları sonucuna varılmıştır.

Tablo 27

Sosyal medya ve dijital platformlara kullanma amacını gösteren kod yoğunluk tablosu



Sosyal medya ve dijital platformunu kullanma amacı kod yoğunluk tablosunu incelediğimizde Z kuşağının sosyal ilişkiler kurmak için de kullandığı görülmektedir.

Tablo 28

Teknolojinin çalışma hayatına etkilerine yönelik ilişki haritası

TEKNOLOJİNİN ÇALIŞMA HAYATINA ETKİLERİ



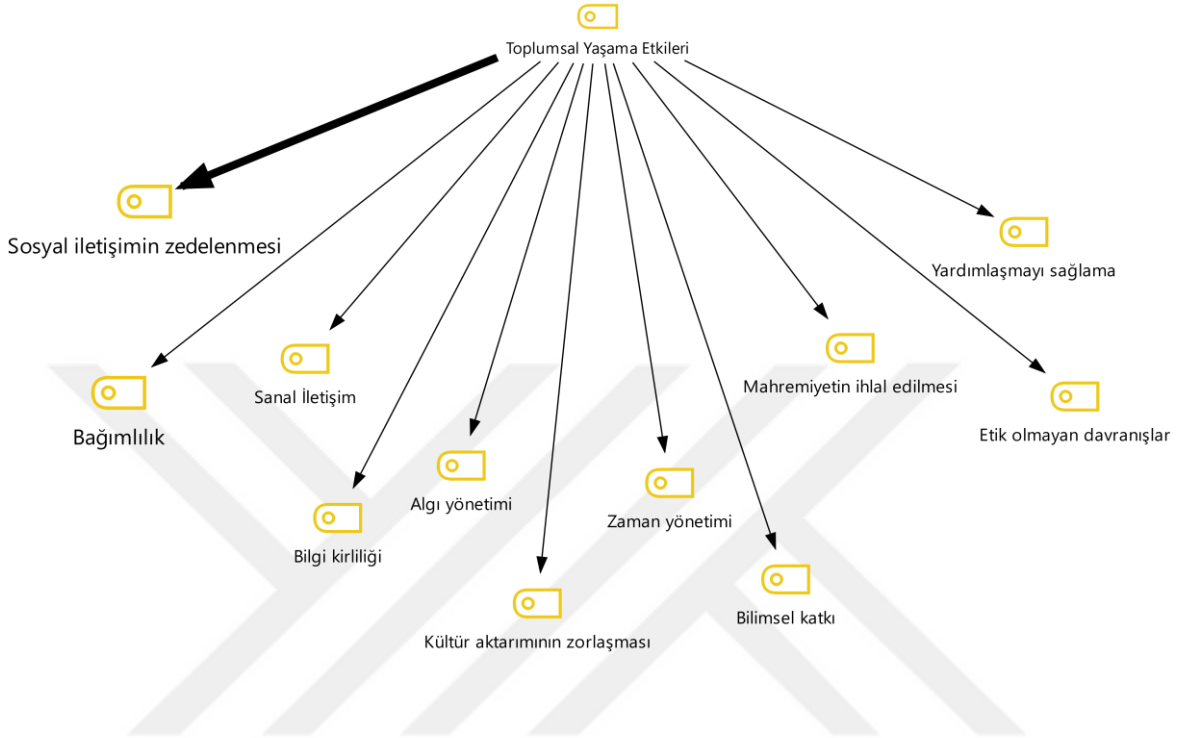
Z kuşağı teknolojiyi her alanda kullandığı için çalışma hayatında da önemli yeri olduğunu düşünmekte ve en çok zaman yönetimi sağlama ve bürokrasiyi azaltarak tasarruf sağlama yönünü öne çıkartmışlardır.

Ayrıca katılımcılar teknolojik gelişmeleri yakından takip ettikleri için sistemsel gelişmelerin önemini de vurgulamıştır.

Tablo 29

Teknolojinin toplumsal yaşama etkisini gösteren ilişki haritası

TEKNOLOJİNİN TOPLUMSAL YAŞAMA ETKİLERİ

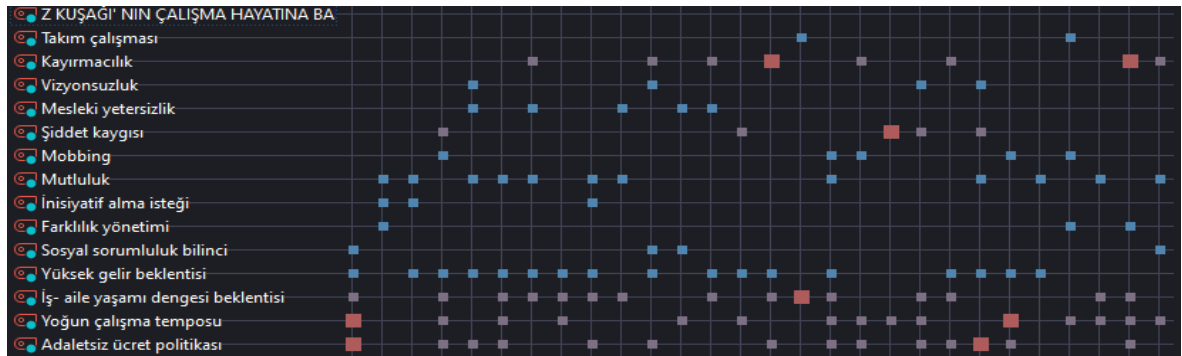


Katılımcılar teknolojinin toplumsal hayata etkilerinin genel anlamda olumsuz olduğunu düşünmektedir. Çıkan sonuçlara göre teknoloji toplumsal hayatta sosyal ilişkileri zedelemekte, bağımlılık yapmakta ve iletişimi sanal hale getirmektedir.

Diğer yandan sosyal sorumluluk algıları yüksek olan Z kuşağı teknolojinin bilimsel katkı ve yardımlaşmayı sağlama gibi olumlu yönlerini de görmektedir.

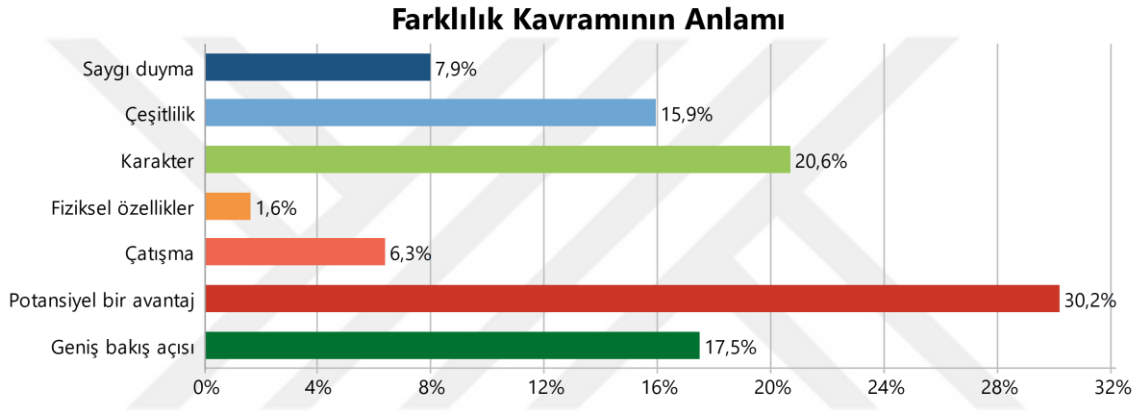
Tablo 30

Z kuşağının çalışma hayatına bakış açısı ve beklentilerini gösteren kod haritası



Z kuşağı iş ortamında değerlere önem veren, sosyal adaleti destekleyen, cinsiyet eşitsizliğine karşı olan, çevreye duyarlı ve ödüllendirmeye önem veren özelliklere sahiptir (Büyüksu, 2017). Buna paralel olarak çalışma hayatına hazırlanan Z kuşağı katılımcılarımız şu anki çalışma hayatı hakkında çok olumlu düşünmemektedir. Kod yoğunluk tablosu incelendiğinde kayırmacılık, şiddet kaygısı yoğun çalışma temposu ve adaletsiz ücret politikası en fazla verilen cevaplardır. Beklentilere bakıldığında ise mutluluk ve yüksek gelir beklentisi öne çıkmaktadır.

Tablo 31
Farklılık kavramının anlamının dağılımını gösteren yan sütun grafiği

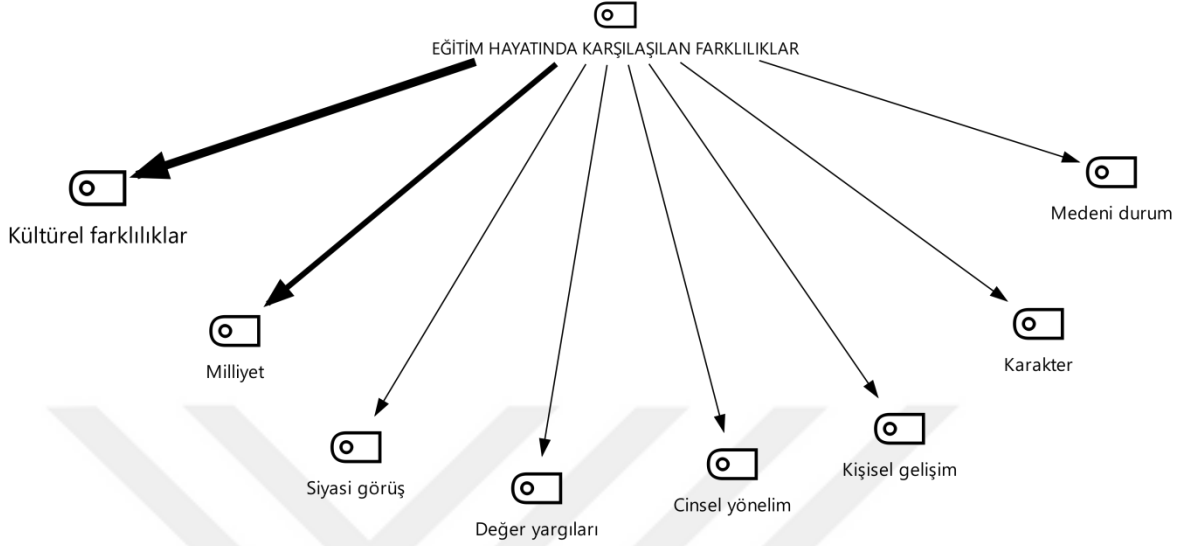


Katılımcıların çoğunluğuna (%30,2) göre farklılık potansiyel bir avantajdır. Sadece %6,3' lük bir kısım farklılığın olumsuz olduğunu ve çatışma anlamına geldiğini belirtmiştir.

Tablo 32

Eğitim hayatında karşılaşılan farklılıkları gösteren ilişki haritası

EĞİTİM HAYATINDA KARŞILAŞILAN FARKLILIKLAR

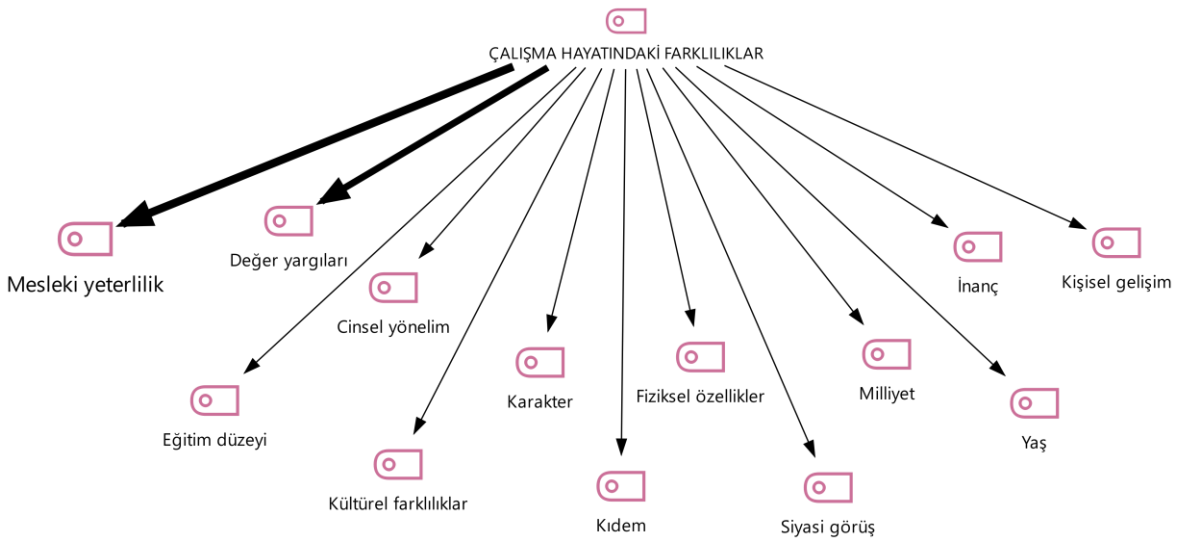


Katılımcılar eğitim hayatlarında en çok kültür ve milliyet farklılıkları ile karşılaşmışlardır. SY kuşağına göre siyasi görüşte eğitim hayatında karşılaşılan farklılıklar arasındadır. Bu sonuç z kuşağının gündemi takip ettiği ve bu konuda yorum yaptığını göstermektedir.

Tablo 33

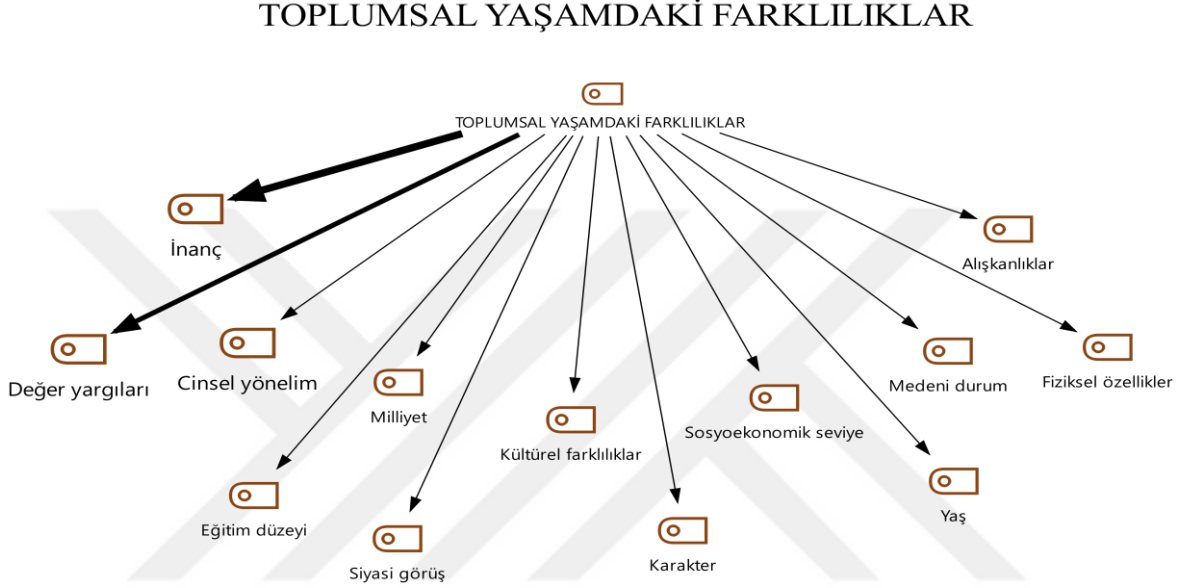
Çalışma hayatındaki farklılıkları gösteren ilişki haritası

ÇALIŞMA HAYATINDAKİ FARKLILIKLAR



Katılımcılar çalışma hayatında mesleki yeterliliği bir avantaj ve farklılık anlamında dikkat çeken bir unsur olarak görmüştür. Açıkça görüleceği gibi Z kuşağı aynı zamanda değerlere de önem vermektedir. Değer yargıları araştırmamızda çalışma hayatındaki ikinci önemli farklılık olarak görülmektedir.

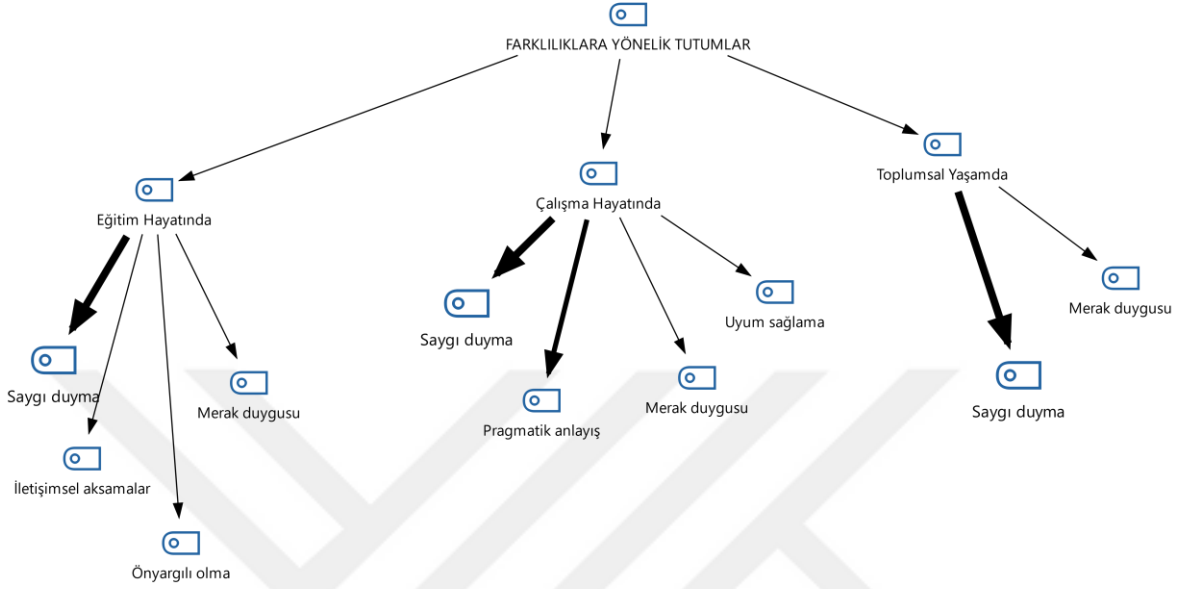
Tablo 34
Toplumsal yaşamdaki farklılıkları gösteren ilişki haritası



Yapılan mülakatlarda toplumsal hayatta en çok inanç ve değer yargılarının farklılık olarak algılandığı görülmüştür. Katılımcılar bu soruya cevap verirken uzun süre düşünmüşlerdir, nedeni sorulduğunda ise farklılık olarak değil toplumsal anlamda çeşitliliğe önem verdiklerini söylemişlerdir. Fakat soru farklılıkları sorduğu için bu sorunun cevabı çeşitlilik görme kodu ile bireysel sonuçlar kısmında yorumlanmıştır.

Tablo 35
Farklılıklara yönelik tutumları gösteren ilişki haritası

FARKLILIKLARA YÖNELİK TUTUMLAR



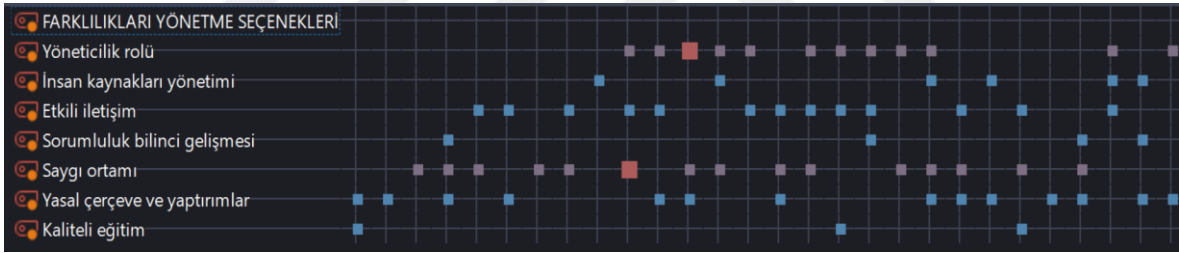
Z kuşağı farklılıklara yönelik tutumlarında eğitim hayatında da çalışma hayatında toplumsal hayatta da öncelikle saygı duyma davranışı geliştirmektedir. Eğitim hayatında karşılaştığı farklılıklarda ikinci olarak en çok cevapta ise zor iletişim kurduğu ve bu yüzden de iletişimsel aksamalar yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma hayatında ise farklılıkları avantaj olarak gören Z kuşağının farklılıklara tamamen faydacı yaklaştığı ve ne öğrenebilirim perspektifinden baktığı görülmüştür. Toplumsal hayatta ise farklılıkları çeşitlilik olarak gören katılımcıların tutumu saygı duymadır.

Tablo 36
Farklılık yönetimi kavramının anlamının frekans ve yüzde tablosu

	Frekans	Yüzde
Baskıcı yönetim anlayışı	10	14,49
Adaptasyon	6	8,70
Yasal çerçeve ve adalet	14	20,29
Saygı	10	14,49
Çatışma yönetimi	8	11,59
Etkili iletişim	4	5,80
Sosyal devlet anlayışı	6	8,70
Liderlik	11	15,94
TOPLAM	69	100,00

Sosyal adalet Z kuşağının iş ve yaşamda önem verdiği değerler arasındadır (Dereli,2019: 45). Sosyal adalet; “eşit vatandaşlık”, “fırsat eşitliği” ve “adil dağıtım” gibi hakları kapsamaktadır. *Eşit vatandaşlık ilkesi* her vatandaşın eşit düzeyde sivil, siyasal ve sosyal haklara sahip olmasıdır. *Adil dağıtım ilkesi*; bireyin performansının, çalışmasının ve hak ettiğinin ona tam olarak verilmesidir. *Fırsat eşitliği ilkesine* göre her birey iş ve eğitim haklarına erişiminde ırk, cinsiyet, din, dil, etnisite, mezhep ve sosyal sınıf özellikleri ayırt edilmeksizin bu olanaklardan beceri ve yetenekleri doğrultusunda değerlendirilmelidir (Miller, 2013: 16). Literatürde yer alan Z kuşağının özelliklerine ilişkin bilgiler değerlendirildiğinde iş ve yaşamda sosyal adaletin bu kuşağın kırmızı çizgileri arasında olduğu kabul edilebilir. Daha önce yapılan araştırmaları paralel olarak bizim araştırmamızda da Z kuşağının adalete önem verdiği görülmüştür. Özgürlüğüne düşkün olan bu kuşağın kendi özgürlüğünün kısıtlanmaması için yasal çerçevenin gerekliliği önemlidir. Diğer yandan farklılık yönetimi Z kuşağı için baskıcı yönetim anlayışı anlamına da gelmektedir.

Tablo 37
Farklılıkları yönetme seçeneklerinin kod yoğunluk tablosu

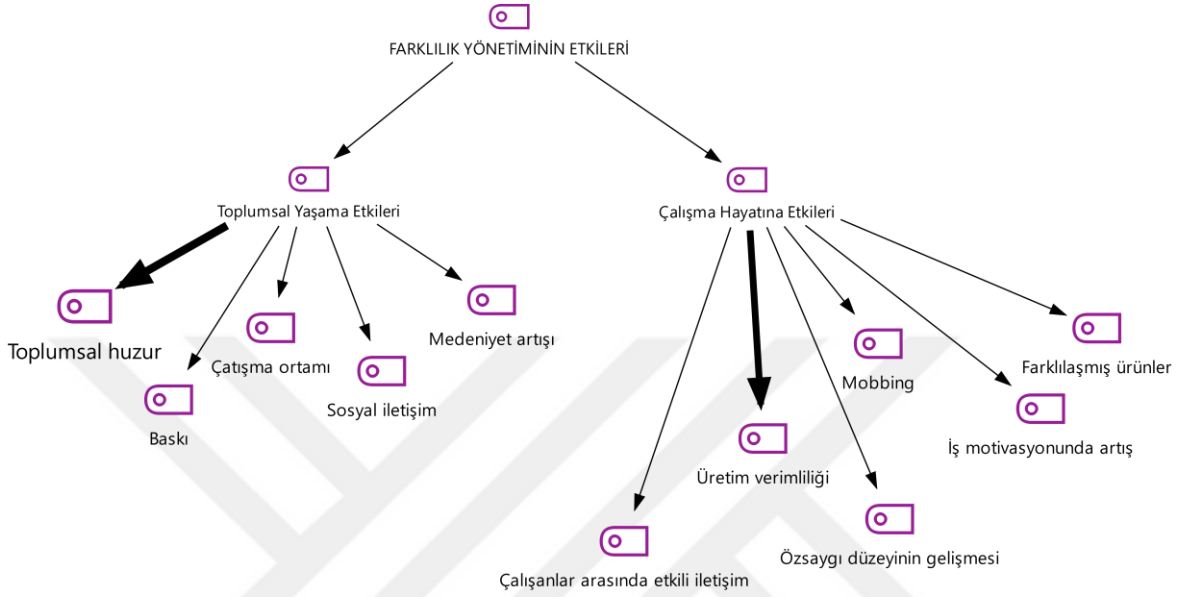


Katılımcılara çalışma hayatındaki farklılıkları nasıl yönetmek gerektiği sorulduğunda ise yasal çerçeve ve yaptırımlar, saygı ortamı oluşturulması konularının yoğunlukta olduğu ve en çok da yöneticinin rolü ve saygı ortamı cevabının verildiği görülmüştür. Z kuşağı için yöneticinin rolü ve etkili iletişim kuruyor olması farklılıkları yönetme adına önem arz etmektedir.

Tablo 38

Farklılık yönetiminin toplumsal hayata ve çalışma hayatına etkilerinin gösteren ilişki haritası

FARKLILIK YÖNETİMİNİN ETKİLERİ

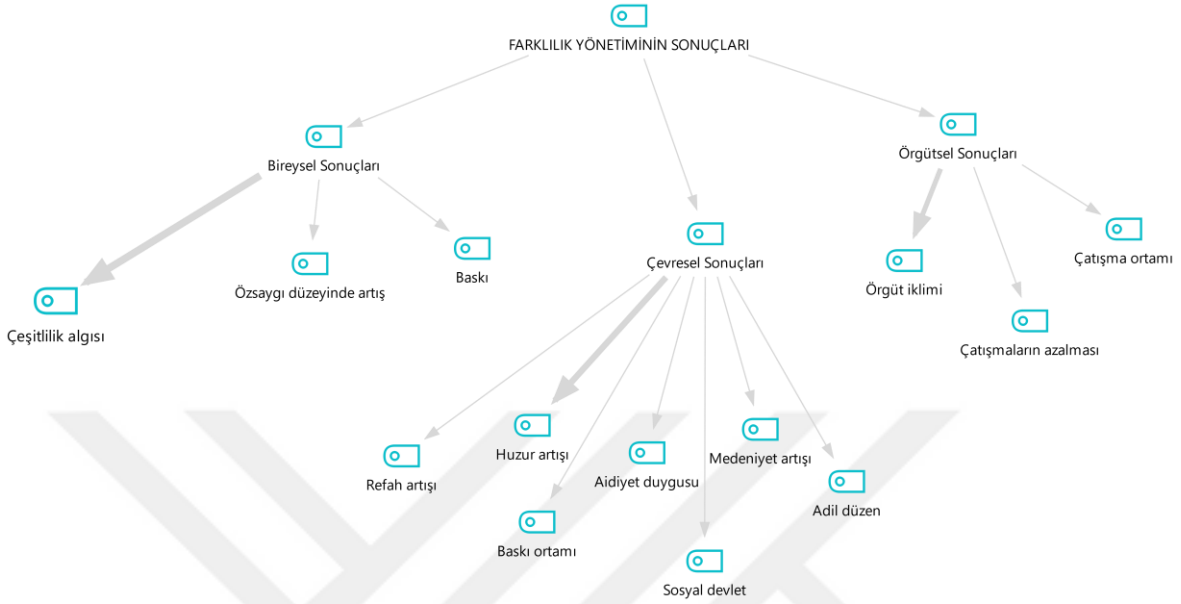


Katılımcılar farklılık yönetimini toplumsal anlamda hem olumlu hem olumsuz olarak yorumladıkları için toplumsal hayata etkilerinde en çok toplumsal huzur ve sonrasında ise baskı etkilerini göstereceğini belirtmişlerdir. Fakat aynı soru çalışma hayatına etkileri bağlamında sorulduğunda çalışanlar arasındaki etkili iletişim ve üretim verimliliği cevabı öne çıkan cevaplardandır. Dolayısıyla bu kuşağın farklılık yönetimini çalışma hayatında önemseyemediği toplumsal hayatta ise özgürlüğüne karşı tehdit olarak gördüğü söylenebilir.

Tablo 39

Farklılık yönetiminin sonuçlarını gösteren ilişki haritası

FARKLILIK YÖNETİMİNİN SONUÇLARI



Katılımcıların verdiği cevaplara göre bu kuşak farklılıkları bireysel anlamda çeşitlilik olarak algılamaktadır. Farklılıkları yönetme seçenekleri arasında saydıkları yasal çerçeve ve adalet sağlandığında bireysel olarak bütün farklılıkları çeşitlilik olarak göreceklarini belirtmişlerdir. Çevresel anlamda ise farklılık yönetiminin en önemli sonucunun huzur artışı olacağını sunucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde farklılık yönetiminin örgütsel sonuçları konusunda ise katılımcılar aidiyet, bağlılık hissetme, örgütü içselleştirme cevaplarını verdikleri için örgüt iklimi başlığı altında toplanması daha uygun görülmüştür.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Z kuşağı teknolojik anlamda gelişmeleri takip ettikleri için hem çalışma ortamında hem sosyal hayatta bu teknolojiyi kullanmaktadırlar. Dolayısıyla eğitim hayatlarında ve çalışma hayatlarında da bu konuda ilerleme kaydetmeyi hedeflemektedirler. Çalışacakları ortamlarda eğitimlerine devam etmeyi, ömür boyu öğrenme prensibiyle hareket etmeyi benimsemişlerdir. Teknoloji onlar için hem eğlence unsuru hem eğitim unsuru olmuştur. Karşılaştırma yaparken sadece ulusal değil uluslararası gündemi de takip ettikleri için eşitlik ve adalet her anlamda önemlidir.

Bu kuşağın farklılık algısı değerlendirildiğinde ise özgürlüklerine düşkün ve teknolojiyle iç içe oldukları için farklılıkları çeşitlilik olarak görmektedirler. Bu sebepten farklılıklara saygı duymaktadırlar. Çalışma hayatına bakış açıları incelediğinde ortaya çıkan sonuçlardan biri de yöneticinin rolünü önemsemeleridir.

Farklılık yönetimi konusundaki düşüncelerinde ise yasal çerçevelerin oluşturulması ve uygulanması bu kuşağın hassasiyet noktalarındandır.

Z kuşağı üzerine yapılan lisansüstü tez çalışmalarının daha çok işletme bölümlerinde yapıldığı daha sonra sırasıyla; eğitim-öğretim, basın-yayın, mimarlık, psikoloji ve sosyoloji ve halkla ilişkiler alanlarında tez çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Daha çok işletme, mimarlık, basın yayın ve eğitim-öğretim alanlarında Z kuşağına ilişkin çalışmaların daha fazla olması başta işletmelerin daha sonra okullar ve tüketim sektörünün en fazla ilgisini çektiği ve konudaki bulgulara daha çok verilmeye çalışıldığı görülmektedir.

Z kuşağı üzerine yapılan bilimsel çalışmaların Türkiye’de 2016 yılından sonra yoğunlaşmaya başladığı, 2020 ve 2021 yılında yayın sayısının zirveye çıktığı görülmektedir. Bu doğrultuda, Z kuşağının iş hayatına adım atmaya başladığı 2020 ve sonrasında bu kuşakla ilgili yayınların çoğalması toplumsal bir farkındalığın öncelikle akademik çevrelerde oluşmaya başladığının göstergesi sayılabilir.

Z kuşağı üzerine yapılan tez çalışmaları daha çok nicel yöntem araştırması olup, bu

konuda derinlemesine ve detaylı olarak yapılabilen nitel yöntem daha az sayıda kullanılmış olup, uygulamalı yöntem kullanılmamıştır.

Çalışmada yer alan bilgiler Türkiye’de yapılan lisansüstü tez çalışmaları, makale ve kitaplarla sınırlıdır. Literatürde yer alan kaynaklar incelendiğinde; Z kuşağının X kuşağı ve Y kuşağından ayrılan kişilik özellikleri ve yaşam tarzının olduğu, farklılara açık oldukları, öz saygı ve öz güveni yüksek bir kuşak olduğu görülmektedir. Z kuşağı ile ilgili yayınların 2016 yılından itibaren arttığı görülmekte olup, bu durum Z kuşağının iş hayatına girmeye başlamasıyla birlikte artan toplumsal bir farkındalık oluşturma çalışmaları olarak değerlendirilebilir.

Literatür taranmasına ve yapılan nitel çalışma odağında aşağıdaki öneriler ileri sürülmüştür:

- Z kuşağının değer algıları üzerine detaylı çalışmalar yapılabilir
- Z kuşağının farklılıklara karşı algıları ile öz benlik ve öz saygı algıları arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Z kuşağının değer algıları, değerlere karşı tutumu ve iş hayatından doğrudan beklentileri üzerine nitel ve nicel araştırma yöntemlerini birlikte içeren karma desenli araştırmaların yapılması ile Z kuşağı daha yakından tanıyabilecek bulgular literatüre kazandırılabilir.
- Z kuşağının çalışma hayatında yer aldığı farklı konumlarda beklenti ve bakış açıları karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Acıloğlu, İ. (2017). *İş 'te Y kuşağı*. Elma Yayınevi: Ankara.
- Akın, A. (2007). "Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ve sağlık". *Toplum Hekimliği Bülteni*, 26 (2), 1-9.
- Aksu, B. Ç. (2018). Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması ve Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alay, B. (2021). X, Y Ve Z Kuşadı Çalışanlarının Motivasyon Araçları Arasındaki Farklılıklar. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Albayrak, İ. C. (2020). X, Y ve Z Kuşadı Tüketicilerinin Helal Sertifikalı Gıda Ürünlerini Satın Alma Niyetlerinin İncelenmesi: Türkiye–Almanya Karşılaştırması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 19 Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Alp, F. (2021). Z Kuşadının Sosyal Medya Kullanım Alışkanlıklarının Aile İçi İletişime Etkisi: Sakarya Üniversitesi İletişim Fakültesi Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Altun, B. (2021). 21. Yüzyıl Becerilerinin Z Kuşadı Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Planlamasına ve Teknoloji Yönelimlerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arar, T. (2016). Z Kuşadında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Atalayer, F. (1994). *Görsel Sanatlarda Estetik İletişim*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Aydın, A. (2001). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. Alfa Yayınları: İstanbul.

- Ayhün Erden, S. (2013). “Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları”. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 93–11.
- Aypay, A. (2020). *Bilimsel Araştırma Desenleri*. Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Ayega, E. N., Muathe, S. (2018). Critical Review of Literature on Cultural Diversity in the Work Place and Organizational Performance: A Research Agenda, *Journal of Human*, 6 (1), 9-17.
- Bacharach, S. P., P. A. Bamberger and D. F. Vashdi (forthcoming). (2005) Diversity and homophily at work: supportive relations among white and African American peers. *Academy of Management Journal*.
- Bako, M. (2016). Farklı Kuşak Akademisyenlerin Liderlik Biçimi Tercihleri: Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayınları: İstanbul.
- Bayhan, V. (2014). “Milenyum veya Y kuşağı gençliğinin sosyolojik bağlamı”. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2 (3), 8-25.
- behavior”. *Journal of Business Ethics*, 32, 247–62.
- Bekman, U. (2021). Yöneticilerin Z Kuşağından Beklentileri ve Z Kuşağının İş Yaşamı Beklentileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bergen, C. W., Von, Soper, B. and Foster, T. (2002). “Unintended negative effects of diversity”. *Management Public Personnel Management*. 31 (2), 36-47.
- Berkup, B. S. (2014). “Working with generations X and Y In generation Z period: Management of different generations in business life”. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (19), 224-228.
- Bhawuk, D. P. S., Podsiadlowski, A., Graf, J. and Triandis, H. C. (2002). “Corporate strategies for managing diversity in the global workplace”. In G. R. Ferris, M. R. Buckley and D. B. Fedor (eds). *Human Resources Management: Perspectives*,

Context, Functions, And Outcomes, 4. edition, (p. 122–64). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Büyükuslu, F. (2017). Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konusunda Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Cox, T. (1991). “The multicultural organization”. *Academy of Management Executive*, 5, 34-47.

Cox, T. (2001). “Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity”. Business School Management Series. University of Michigan, Michigan.

Cox, T. and Blake S. (1991). “Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness”. *Academy of Management Executive*, 5, 45–56.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousands Oaks, Sage.

Çalışkan, A. (2020). Z Kuşağının Yer Yapma Pratikleri: Yurt Odaları Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). “X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (28), 157–197.

Dalkıran Ö. (2019). *Ağ Kuşağının Bilgi Davranışı*. Hiper yayıncılık: İstanbul.

DeMeuse, K. and Hostager, T. (2001). “Developing an Instrument for Measuring Attitudes Toward and Perceptions of Workplace Diversity: An Initial Report”. *Human Resources Management Quarterly*, 12 (1), 33-51.

Dereli, Z. (2019). *Dijital Yerliler*. Humanist Yayıncılık: İstanbul.

Dietz, J. and Petersen, L. E. (2005). “Diversity management als management von stereotypen und vorurteilen am arbeitsplatz [Diversity management as management of

stereotypes and prejudice at the workplace]”. In G. K. Stahl, W. Mayrhofer and T. M. Kühlmann (eds), *Innovative Ansätze im Internationalen Personalmanagement [Innovative approaches to international human resource management]*. Rainer Hampp, Mering.

Dietz, J., V. M. Esses, A. Bhardwaj and Joshi, C. (2005). “Employment discrimination against ethnic immigrants: the role of foreign credentials”. *Paper presented as part of a symposium at the 20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Los Angeles.

Doğan, A. (2020). *Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Algısına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Doğan, A. (2021). *Kuşak Farklılıklarının Yaşam Alanı Tasarımına Etkileri: Z Kuşağı Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., Kawakami, K. and Hodson, G. (2002). “Why can’t we just get along? Interpersonal biases and interracial distrust”. *Cultural Diversity & Ethnic Minority Psychology*, 8, 88–102.

Dwyer, S., Richard, O. C., and Chadwick, K. (2003). “Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture”. *Journal of Business Research*, 56, 1009–19.

Ely, R. J. and Thomas, D. A. (2001). “Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on workgroup processes and outcomes”. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-73.

Erbay, M. (1997). *Plastik Sanatlar Eğitiminin Gelişimi*. Boğaziçi Üniversitesi Yayınları: İstanbul.

Ercan, S. (2020). *Dijitalizm*. Ravza Yayıncılık: İstanbul.

Ergene, T. (2011). “Psikososyal Gelişim”. Y. Özbay ve S. Erkan (Editörler). içinde *Eğitim Psikolojisi*. (3. Baskı). Pegem Akademi Yayınları: Ankara.

- Erzin, N. D. (2019) Benlik Saygısı ile Turizm Yönelimi Arasındaki İlişkinin İncelemesi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- EUROSTAT (2021). Databases. Erişim: 12/02/2021 <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Fukuyama, F. (2012). *Tarihin Sonu ve Son İnsan*. Profil Yayıncılık: İstanbul.
- Genç, Z. M. (2020). Z Kuşağı Üniversite Öğrencilerinde Psikolojik Yardım Almaya İlişkin Tutum İle Öz Şefkat ve Bilişsel Esneklik Seviyesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güler, E. (2016). “İş dünyasının Z kuşağı ile imtihanı”. *Para Ekonomi Dergisi*, 10, 56-58.
- Halisdemir, M. (2016). Okul Yöneticilerinin Z Kuşağına Yönelik Tutumları Ve Z Kuşağının Okul Yöneticisi Algısı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Harvey, P. C. and Allard, M. J. (2005). *Understanding and Managing Diversity*. Pearson Publication: Phoenix.
- İnceoğlu, M. (2000). *Tutum - Algı - İletişim*. İmaj Yayınevi: Ankara.
- J. Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R. and Sherif, C.W. (1961). *Inter Group Cooperation and Competition: The Robbers Cave Experiment*. Norman, OK: University Book Exchange.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2019). *İnsan ve İnsanlar*. Evrim Yayınevi: İstanbul.
- Kasımay, S. (2021). Bir Vaka Çalışması: Z Kuşağı Öğrencilerinin Yükseköğretimde İngilizce Öğrenim Ortamının Keşfi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kavak, A. B. (2020). Z Kuşağı Çalışanların Çalışma Değerlerinin Belirlenmesine Yönelik Ankara İlinde Bir Alan Araştırması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Kayıhan, P. ve Erduran, F. (2019). *İşte Z Kuşağı*. Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul.
- Konan, N. (2019). *Yeni Liderlik Yaklaşımları*. Pegem Yayıncılık: Ankara.
- Kotro, A. (2021). X, Y ve Z Kuşağı Havayolu Tüketicisinin Satın Alma Davranışı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Köknel, Ö. (1989). *Genel ve Klinik Psikiyatri*. Nobel Tıp Kitabevi: İstanbul.
- Kuran, E. (2019). *Bir Kuşağı Anlamak*. Mundi Yayıncılık: İstanbul.
- Kuzgun, Y. (2000). *Meslek Danışmanlığı*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Lippmann, W. (1922). *Public Opinion*. Hartcourt, Brace & Jovanovich, New York.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill Irwin, New York
- Miller, W. R. (2013). "Motivational interviewing and social justice". *Motivational Interviewing Journal*, 1 (2), 15-18.
- Montana P. J. and Petit, F. (2008). "Motivating generation X and Y on the job and preparing Z". *Global Journal Of Business Research*, 139-148.
- Nida, A. (2020). *Z Kuşağı ve Din*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Olsen, J. E. and Martins L. L. (2012). "Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research". *Journal of Organizational Behavior*, 33 (8), 1168-1187.
- Ongül, Al, F. (2021). *Z Kuşağı ve Ailede Kanaat Eğitimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özbek, H. (2021). *Tüketici Benlik ve Marka İmajı Uyumu, Algılanan Marka Kalitesi Ve Marka Güveninin Reklam Başarısı Üzerindeki Etkisi: Video Reklamlar Aracılığıyla Z Kuşağı Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Özgül, Y. (2019). Helikopter Anneler ve Y kuşağı. Erişim: 12.02.2021
www.sozcu.com.tr/2019/yazarlar/yilmaz-ozgul
- Özel, B. (2020). Yeni Medya Okuryazarlığı Bağlamında Z Kuşağının Sosyal Medya Kullanım Alışkanlıkları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Petersen, L. E. and Dietz, J. (2000). "Social discrimination in a personnel selection context: the effects of an authority's instruction to discriminate and followers' authoritarianism". *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 206–20.
- Petersen, L. E. and Dietz, J. (2005). "Prejudice and enforcement of workforce homogeneity as explanations for employment discrimination". *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 144–59.
- Peterson, H. (2014). Millennials Are Old News-Here's Everything You Should Know about Generation Z. Erişim: 20.02.2021 <http://www.businessinsider.com>
- Pettigrew, T. F. and Meertens, R.W. (1995). "Subtle and blatant prejudice in Western Europe". *European Journal of Social Psychology*, 25, 57–75.
- Richard, O. C. (2000). "Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resourcebased view". *Academy of Management Journal*, 43, 164–77.
- Richard, O. C. and Murthi, B. P. S. (2004). "Does race matter within a multicultural context: Alternate modes of theorizing and theory testing". *Paper presented at the 2004 Academy of Management Conference*, New Orleans.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S. and Chadwick, K. (2004). "Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions". *Academy of Management Journal*, 47, 255–66.
- Richard, O. C., McMillan, A., Chadwick, K. and Dwyer, S. (2003). "Employing an innovation strategy in a racially diverse workforce". *Group and Organization Management*, 28, 107–26.

- Rosado, C. (2006). *Workforce Diversity Concepts and Cases*. ICAFAI University: India.
- Sarıoğlu, B. E. (2019). *Dijital Halkla İlişkiler*. Eğitim Yayınevi: Konya.
- Senbir, H. (2004). *Z Son İnsan mı?* Okyanus Yayınevi: İstanbul.
- Sığrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Stockdale, M. S. and Crosby, F. J. (2004). *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Swim, J. K., Aikin, K. J., Hall, W. S. and Hunter, B. A. (1995). "Sexism and racism: old-fashioned and modern prejudices". *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 199 214.
- Şengüleç, M. (2021). Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin (X Kuşağı), Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının (Y Kuşağı) ve 8. Sınıf Öğrencilerinin (Z Kuşağı) 21. Yüzyıl Becerilerine Bakışı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, G. (2019). Z Kuşağının Kişilik Özellikleri ve Kariyer Değerlerinin İncelenmesi (Beykent Üniversitesi Öğrencileri Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tajfel, H. (ed.) (1978). *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. Academic Press, Oxford.
- Taş, H. Y., Dmirdöğmez, M. ve Küçüköğlu, M. (2017). "Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri". *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7 (13), 1-18.
- Teker, U. (2002). *Grafik Tasarım ve Reklam*. Dokuz Eylül Yayınları: İzmir.
- TÜİK. (2021). İstatistikler. Erişim: 10.01.2021 www.tuik.gov.tr
- Türk, A. (2017). *Y Kuşağı*. Kafekültür Yayıncılık: İstanbul.
- Umutoni, L. (2021). Dijital Reklamcılık ve Z Kuşağı: Z Kuşağının Online Davranışsal

Reklamcılık İle İlgili Görüşlerinin Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Ülgen, G. (1997). *Eğitim Psikolojisi*. Alkım Yayınevi: İstanbul.

Williams, K. Y. and O'Reilly, C. A. (1998). "Demography and diversity in organizations". In B. M. Staw and R. I. Sutton (eds), *Research in Organizational Behavior*. Volume 20, (p. 77–140), Stamford, CT: JAI Press.

Yaman, T. E. (2020). Instagram'ın Z Kuşağı Satın Alma Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yapıcı, E.C. (2021). Z Kuşağında Yer Alan Ortaokul Öğrencilerinin Boş Zamanlarında Spora Yönelik Tutumlarının İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yardımcı, Y. (2021). Z Kuşağının Sosyal Medya Kullanım Alışkanlıklarıyla Değerlerin İncelenmesinde Medya Okuryazarlığının Önemi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Yelkikalan, N., Akatay, A. ve Altın, E. (2010). "Yeni girişimcilik modeli ve yeni nesil girişimci profili: İnternet girişimciliği ve Y, M, Z kuşağı girişimci". *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20), 489-504.

Yılmaz, B. (2019). *Türkiye'de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri*. Gazi Kitabevi: Ankara.

EKLER

EK 1

MÜLAKAT SORULARI

Cinsiyetiniz:

Yaşınız:

Eğitim durumunuz:

1. İçinde bulunduğunuz çağı değerlendirecek olursanız sizinle aynı jenerasyonda olan bireylerin özellikleri nelerdir?
2. Sizin kuşağınızı diğer kuşaklardan farklı mı? Farklılıkları nelerdir?
3. İçinde bulunduğunuz çağı değerlendirecek olursanız dijitalleşme ve sosyal medya toplumsal yaşamı ne yönde etkilemektedir?
4. Okul yaşamınızın geçtiği dönemi ne şekilde değerlendiriyorsunuz? (Rekabetin yoğun olduğu, dijitalleşmenin arttığı, sosyal ilişkilerin zayıfladığı, bireyin yalnızlaştığı)
5. Şu anki çalışma yaşamına yönelik değerlendirmeniz nedir?
6. Çalışma yaşamından beklentileriniz nelerdir?
7. Teknoloji çalışma yaşamını etkilemekte midir? Teknolojinin çalışma yaşamını ne yönde etkilediğini düşünüyorsunuz?
8. Teknoloji toplumsal yaşamını etkilemekte midir? Teknolojinin toplumsal yaşamı ne yönde etkilediğini düşünüyorsunuz?
9. Sosyal medya ve dijital platformları kullanma sıklığınız nedir? Hangi amaçlar için sosyal medya ve dijital platformları kullanırsınız?
10. Farklılık kavramı size ne ifade etmektedir?
11. Bir çalışma ortamında sizce ne gibi durumlar ve/veya özellikler farklılıktır?
12. Bir toplumsal yaşamda sizce ne gibi durumlar ve/veya özellikler farklılıktır?
13. Eğitim hayatınız süresince karşılaştığınız farklılıklar nelerdir?
14. Eğitim hayatınız süresince veya toplumsal yaşamda karşılaştığınız farklılıklara yönelik tutumunuz ne oldu? (Kişisel özellik, etnik köken, medeni durum, iş, cinsel yönelim, siyasi görüş inanç vb.)
15. Çalışma yaşamında farklılıklar (kişisel özellik, etnik köken, medeni durum, iş, cinsel yönelim, siyasi görüş inanç vb.) bulunmakta mıdır? Çalışma yaşamındaki farklılıklar nelerdir?
16. Çalışma yaşamındaki farklılıklara (kişisel özellik, etnik köken, medeni durum, iş, cinsel yönelim, siyasi görüş inanç vb.) yönelik düşünceleriniz nelerdir?
17. Farklılıklar çalışma yaşamını ne yönde etkilemektedir?
18. Toplumsal yaşamında farklılıklar (kişisel özellik, etnik köken, medeni durum, iş, cinsel yönelim, siyasi görüş inanç vb.) bulunmakta mıdır? Toplumsal yaşamdaki farklılıklar nelerdir?
19. Toplumsal yaşamdaki farklılıklara (kişisel özellik, etnik köken, medeni durum, iş, cinsel yönelim, siyasi görüş inanç vb.) yönelik düşünceleriniz nelerdir?
20. Farklılıklar toplumsal yaşamını ne yönde etkilemektedir?
21. Farklılık yönetimi kavramı size ne ifade etmektedir?

22. Farklı (kişisel özellik, etnik köken, medeni durum, iş, cinsel yönelim, siyasi görüş, inanç vb.) bir çalışma ortamını organize edebilmek (yönetmek) mümkün müdür? Nasıl?
23. Farklılıkların yönetiminin çalışma ortamına ne tür yansımaları bulunmaktadır?
24. Farklılıkların yönetiminin toplumsal yaşama ne tür yansımaları bulunmaktadır?
25. Farklılıkların yönetiminin bireysel, çevresel ve örgütsel sonuçları bulunmakta mıdır? Bu sonuçlar nelerdir?



DİZİN

TR DİZİN : <https://app.trdizin.gov.tr/publication/journal>

EUROPUB: <https://europub.co.uk>

