



T. C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Z KUŞAĞININ İŞ HAYATINDAN BEKLENTİLERİ VE KARIYER
ALGILARI: ŞANLIURFA ÖRNEĞİ

Kübra İNCİK

ŞANLIURFA-2024



T. C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Z KUŞAĞININ İŞ HAYATINDAN BEKLENTİLERİ VE KARİYER
ALGILARI: ŞANLIURFA ÖRNEĞİ

Kübra İNCİK

Danışman

Prof. Dr. Abdullah ÇELİK

ŞANLIURFA-2024

TEŞEKKÜR

Bu tezi yazarken araştırmam boyunca bana yardımcı olan ve yol gösteren çok değerli danışmanım Prof. Dr. Abdullah ÇELİK'E minnetimi ve teőekkürlerimi sunarım. Eğitim hayatım boyunca bana destek olan ve yüksek lisans tezim için gerekli verileri toplamam da bana yardımcı olan sevgili babam Sabri İNCİK'E, okuduğum sürece bana desteğini esirgemeyen sevgili annem Saadet İNCİK'E, sevgili abim Mustafa İNCİK'E, Anket aşamasında bana yardımcı olan ve destekleyen arkadaşım Mukkaddes GÜZELSU'NA, tez sürecimde bana yardımcı olan Arş. Gör. Fatmanur AKSÖZ'E ve Dr. Öğr. üyesi Ahmet DEMİRALP'E sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Kübra İNCİK

Şanlıurfa, Mart 2024

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Z KUŞAĞININ İŞ HAYATINDAN BEKLENTİLERİ VE KARIYER ALGILARI: ŞANLIURFA ÖRNEĞİ

Kübra İNCİK

Harran Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Abdullah ÇELİK

Mart, 2024, 123 sayfa

Kuşak kelimesi, aynı dönemlerde doğan, büyüyen ve bu dönemlerde meydana gelmiş iyi kötü her şeyden ortak bir pay alan insanları ifade etmek amacı ile oluşturulmuş bir kavramdır. Sessiz kuşak, Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı bilinen kuşaklardır. Kaynaklarda 1996-2010 veya 2000-2010 arası doğanların oluşturduğu, dijital kuşak olarak bilinen Z kuşağı, bu çalışmanın ana unsurudur. Bu çalışmanın amacı Şanlıurfa ili bünyesinde ikamet eden Z kuşağının demografik özelliklerinin iş hayatından beklentilerinde ve kariyer algılarında farklılığa yol açıp açmadığı tespit etmek, iş hayatında önem verdikleri değerleri görmektir. Bu çalışmanın özgün değeri, Z kuşağının iş hayatından beklentilerini ve kariyer algıları ile ilgili veya kuşaklarla ilgili yapılmış ve yapılması muhtemel çalışmalara katkı sağlayacak olması ve Şanlıurfa’da daha önce bu konuda bir araştırma yapılmamış olması olarak gösterilebilir. Araştırma yöntemi olarak likert tipli anket ölçeği kullanılmıştır. Sonuçlara göre Z kuşağı için iş yeri itibarı, ekonomik güvence, sosyal değerler ve örgüt kültürünün önem arz ettiği görülmüştür. Elde edilen diğer bulgulara göre katılımcıların büyük bir kısmı, kamu sektöründe çalışma tercihinde bulunmuştur ve daha önce bir iş deneyimi yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Yapılan anket maddeleri faktörlere ayrıldığında bu faktör düzeylerinin medeni durum, yaş farkı, iş tercihi, gibi değişkenler açısından farklılık göstermediği, yaşam yeri, gelir durumu, eğitim durumu gibi değişkenler açısından ise farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeninin ise sadece ekonomik gelir faktörü düzeyinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kuşak, İş, Kariyer, Şanlıurfa, Z.

ABSTRACT

Master Thesis

GENERATION Z'S EXPECTATIONS FROM BUSINESS LIFE AND CAREER PERCEPTIONS: THE CASE OF ŞANLIURFA

Kübra İNCİK

Harran University

Social Sciences Institute

Department of Public Administration

Thesis Advisor: Prof. Dr. Abdullah ÇELİK

March, 2024, 123 pages

The word generation is a concept created to express people who were born and grew up in the same periods and had a common share of everything, good or bad, that occurred in these periods. Silent generation, Baby Boom generation, Generation X, Generation Y, Generation Z are known generations. Generation Z, known in the sources as the digital generation, consisting of those born between 1996-2010 or 2000-2010, is the main element of this study. The aim of this study is to determine whether the demographic characteristics of Generation Z, residing in Şanlıurfa province, lead to differences in their expectations from business life and career perceptions, and to see the values they attach importance to in business life. The unique value of this study can be shown as the fact that it will contribute to the studies that have been done and are likely to be done about Generation Z's expectations from business life and career perceptions, and that no research has been done on this subject before in Şanlıurfa. Likert-type survey scale was used as the research method. According to the results, workplace reputation, economic security, social values and organizational culture are important for Generation Z. According to other findings, most of the participants preferred to work in the public sector and stated that they had no previous work experience. When the survey items were divided into factors, it was determined that these factor levels did not differ in terms of variables such as marital status, age difference, job preference, but they differed in terms of variables such as living place, income level, and education level. It has been determined that the gender variable differs only at the level of the economic income factor.

Key Words: Generation, Work, Career, Şanlıurfa, Z

**Z KUŞAĞININ İŞ HAYATINDAN BEKLENTİLERİ VE KARIYER ALGILARI: ŞANLIURFA
ÖRNEĞİ
İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	
ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ.....	
TEŞEKKÜR.....	
ÖZET.....	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	VI
TABLOLAR LİSTESİ.....	VII
1.GİRİŞ	1
1.1.Konunun Önemi	2
1.3.Araştırma Sorusu	2
1.4.Çalışmanın Amacı.....	3
1.5.Çalışmanın Hedefi	3
2.ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR	3
2.1.Önceki Çalışmalar	3
2.2.Kuşak Kavramı	7
2.3.Kuşak Türleri.....	11
2.3.1.Sessiz Kuşak	12
2.3.2.Bebek Patlaması Kuşağı.....	14
2.3.3.X Kuşağı	17
2.3.4.Y Kuşağı	21
2.3.5.Z Kuşağı	24
2.3.6.Alfa Kuşağı	26
2.4.Kariyer Kavramı	29
2.5.İş Hayatı Kavramı.....	32
3. Z KUŞAĞI VE İŞ DÜNYASI	34
3.1.Z kuşağının İşe Dönük Özellikleri.....	34
3.2.Z Kuşağının İş Yaşamındaki Motivasyon Faktörleri	41
3.2.1.Motivasyon Kavramı	41
3.2.2.Kurum Kültürü ve Sosyal Değerler	43
3.2.2.1.İş Sağlığı ve Güvenliği.....	46
3.2.2.2.Teknolojik İmkanlar.....	48
3.2.2.3.Maaş/Ücret	50
3.2.2.4.Esnek Çalışma	53
3.2.2.5.Ofis Ortamı	56
3.3.Z Kuşağının Lider Profili.....	59
3.4.Yöneticilerin Beklentileri	64
3.5.İş Hayatında Kuşak Çatışması	67
3.5.1.Çatışma Kavramı.....	67
3.5.1.1.Çatışma Türleri.....	679
3.5.2.Kuşak Çatışmasının Nedenleri.....	70
4.Z KUŞAĞININ İŞ HAYATINDAN BEKLENTİLERİ VE KARIYER ALGILARI: ŞANLIURFA ÖRNEĞİ	75
4.1.Araştırmanın Evreni	75
4.2.Veri Toplama Araçları.....	75
4.3.Şanlıurfa İlinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri	76
4.4.Araştırmanın Kısıtları.....	76
4.5.Araştırmanın Hipotezleri.....	76
4.6.Araştırma Bulguları Ve Verilerin Analizi.....	77
TARTIŞMA.....	105
SONUÇ.....	109
ÖNERİLER	111
KAYNAKÇA.....	113

SİMGELER VE KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	Analysis of Variance
BT	Bilişim Sistemleri ve Teknolojileri
H	Hipotez
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
P	Olasılık
PUBG	Player Unknown's Battle grounds
VB.	Ve benzeri
VD.	Ve diğerleri
WEB	World Wide Web
&	Ve
%	Yüzde

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Güvenilirlik Analizi.....	77
Tablo 2: Madde Analiz Tablosu.....	78
Tablo 3: Cinsiyet Dağılımı.....	80
Tablo 4: Yaş Dağılımı.....	80
Tablo 5: Medeni Durum Dağılımı.....	81
Tablo 6: Eğitim Durumu Dağılımı.....	81
Tablo 7: Yaşam Yeri Dağılımı.....	81
Tablo 8: Gelir Dağılımı.....	82
Tablo 9: İş Tercihi Dağılımı.....	82
Tablo 10: İş Deneyim Dağılımı.....	83
Tablo 11: Çalışmama Sebebine Ait Dağılım.....	83
Tablo 12: Hazır Bulunuşluk Dağılımı.....	83
Tablo 13: KMO ve Barlett Küresellik Testi.....	84
Tablo 14: Açıklanan toplam varyans tablosu.....	85
Tablo 15: Ölçeğe Ait Faktör Analizi.....	85
Tablo 16: Alt Faktörlere Ait Güvenilirlik Değerleri.....	87
Tablo 17: Z Kuşağının Kariyer Algılarının Ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerini Etkileyen Faktör Yükleri.....	87
Tablo 18: Z Kuşağının Kariyer Algılarının ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerini Etkileyen Faktör Yükleri.....	88
Tablo 19: Z Kuşağının Kariyer Algılarının ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerini Etkileyen Faktör Yükleri.....	89
Tablo 20: Z Kuşağının Kariyer Algılarının ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerini Etkileyen Faktör Yükleri.....	89
Tablo 21: Z Kuşağının Kariyer Algılarının Ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerini Etkileyen Faktör Yükleri.....	90
Tablo 22: Z Kuşağının Kariyer Algılarının Ve İş Hayatına İlişkin Beklentileri İle İlgili Yargılara Verdiği Yanıtların Dağılımı Tablosu.....	90
Tablo 23: Araştırma Ölçeği Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığını İnceleyen Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	94
Tablo 24: Araştırma Ölçeği Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılığını İnceleyen Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	96
Tablo 25: Araştırma Ölçeği Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığını İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	97
Tablo 26: Araştırma Ölçeği Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığını İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	98
Tablo 27: Araştırma Ölçeği Boyutlarının Yaşam Yeri Değişkenine Göre Farklılığını İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	100
Tablo 28: Araştırma Ölçeği Boyutlarının Gelir Değişkenine Göre Farklılığını İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	101
Tablo 29: Araştırma Ölçeği Boyutlarının İş Tercihi/Sektör Değişkenine Göre Farklılığını İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	103

1.GİRİŞ

Kuşak, Sanayi Devrimi sonrası dönem ile günümüze kadar olan dönem arasında doğan ve gelecekte de dünyaya gelecek bireylerin doğdukları zaman aralığına göre gruplandırılmaları sonucu kullanılan bir kavramdır. Tarih var olduğundan beri meydana gelen devrimler ve dönüşümler, dünyanın sosyal ve ekonomik yapısını değiştirmiş, bu da farklı dönemlerde doğan insanların yaşadıkları dönemlerin etkisi altında kalarak birbirlerinden farklı özellikler taşımalarına yol açmaktadır. Sessiz kuşak, Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı ve Alfa kuşağı bilinen kuşaklardır.

Kuşaklar; teknolojik, siyasi ve ekonomik gelişmeler üzerine ortaya çıktığından bu yapıların değişimi de her kuşağın bir dönüşüm yaşamasına neden olmuştur ve bu farklılık kuşakların iş hayatına ve kariyer algılarına etki etmiştir. Günümüz iş hayatında Y kuşağı liderliği ele almak üzereyken ve X kuşağı yavaş yavaş çekilmeye başlarken Z kuşağı, yeni yeni iş hayatına dahil olmaya ve iş dünyasının önemli elemanları haline gelmeye başlamıştır.

Z kuşağının çok yakın bir zamanda çalışma hayatında yönetici pozisyonuna çıkacağı tahmin edilmektedir. Bundan ötürü iş dünyasının Z kuşağını tanıması ve ona yönelik politikalar üretmesi gerekmektedir. Bu durum, dünya tarafından iş dünyasının yenilenme dönemi olarak da adlandırılabilir. Z kuşağı, iş dünyasının geleceğidir ve bu açıdan iş hayatına dair beklentilerini ve kariyer algılarını öğrenmek gerek kamu gerek özel kurumlar açısından kritik önem taşımaktadır. Ayrıca Z kuşağının dijital bir kuşak olma özelliği, teknolojinin giderek hakim olduğu iş hayatındaki etkisini arttıracak bir faktör olabilir (Makers Consulting,2023).

Bu tezin konusu, başta Z kuşağı olmak üzere diğer kuşakların özelliklerini belirtmek, iş hayatı, kariyer, kuşak gibi kavramların kavramsal çerçevesini yazmak ve Z kuşağının iş hayatından beklentilerini ve kariyer algılarını Şanlıurfa ili örneğinde araştırmaktır.

1.1.Konunun Önemi

İş dünyasında bir kurumun başarılı olabilmesi ve varlığını koruyabilmesi için yönetimin, her kuşaktan çalışanlarının olduğunu ve bu kuşakların farklı özelliklere sahip çalışanlardan oluştuğunu anlaması, bilmesi, buna göre politikalar üretmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bunu yapmayan bir kurumun iş dünyasında uzun ömürlü olması pek mümkün görünmemektedir. Bu sorun oldukça önemlidir; çünkü iş dünyası demek, ekonomik güç demektir. Ekonomisi iyi bir ülkenin refah seviyesi daha yüksektir ve işsizlik oranı daha düşüktür. Kuşakların dilinden anlamamak demek, çalışanlarını anlamamak olacağından kurumların zayıflaması kaçınılmaz olmaktadır. Bu da ülkenin başta ekonomisi olmak üzere birçok alanında olumsuz etkisini gösterebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında ve iş hayatında artık Z kuşağının artan sayısı ile iş dünyasının büyük bir çoğunluğunu oluşturacağı dikkate alındığında bu kuşak içerisindeki bireylerin iş dünyasındaki motivasyonları, beklentileri ve davranışsal yaklaşımları hakkında bilgi ihtiyacı daha da önemli bir hale gelmektedir.

İş hayatında geleceğe dair doğru adımlar atmanın ve iş dünyasını buna göre şekillendirmenin sağlayacağı en büyük katkı, ekonomiye ve refah seviyesine yönelik olacaktır. Mutlu bir iş hayatı ile mutlu bir ev hayatının da paralel olduğu düşünülürse sosyolojik açıdan da faydalı bir çalışma olacaktır. Şanlıurfa'da yaşayan Z kuşağının beklentilerini ve kariyer algılarını öğrenmek, Z kuşağının potansiyelini keşfedebilme adına Şanlıurfa'daki özel ve kamu kurumlarına fayda sağlayacaktır.

1.2.Özgün Değer

Şanlıurfa ilinde yaşayan Z kuşağının iş hayatından beklentileri ve kariyer algılarını, sosyo-demografik özelliklerine göre inceleyen ve Z kuşağının iş değerlerini belirlemeye yönelik araştırma yapan bir çalışma olmaması bu çalışmayı özgün kılmaktadır. Bu tez buna benzer çalışmalar yapmak isteyen araştırmacılara da yardımcı bir çalışma olabilir.

1.3.Araştırma Sorusu

Z kuşağının iş hayatından beklentileri ve kariyer algıları, sosyo-demografik özelliklerine göre değişiklik göstermekte midir? Şanlıurfa'da yaşayan Z kuşağının iş hayatından önem verdiği değerler nelerdir?

1.4.Çalışmanın Amacı

Yapılan bu çalışmanın birincil amacı, Şanlıurfa bünyesinde yaşayan Z kuşağının iş yaşamıyla ilgili beklentilerinin, çalışmak için duyduğu motivasyon kaynaklarının ve kariyer algısının, demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Bunun yanında kuşak kavramını, kuşak türlerini, iş hayatı ve kariyer kavramlarını, Z kuşağının işe dönük özelliklerini inceleyerek literatür taraması yapmak ve teorik açıdan faydalı bir çalışma yapmak, çalışmanın diğer amaçları arasındadır

1.5.Çalışmanın Hedefi

Konuya faydalı olacak teori kısmını yazmak, konu ile ilgili kavramları açıklamak, Şanlıurfa il merkezinde yaşayan Z kuşağı üyelerinin iş hayatına dair beklentilerini ve kariyer algılarını incelemek amacı ile gönüllü katılım ile veri toplamak, elde edilen bulgulara dayanarak önerilerde bulunmak, betimsel bir çalışma yapmak hedeflenmiştir. Betimsel araştırma, derinlemesine tanımlama ve açıklama içeren bir araştırma türüdür. Araştırmaya konu olan sorunu aydınlatmak amacıyla yürütülür (Iienstitü, 2021).

2.ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Bu tez konusunun önceki çalışmalar içerisindeki önemi, kuşakların iş hayatından beklentilerinin ve kariyer algılarının yaşadıkları coğrafya ile ilgili bir farklılık arz edip etmediğini görmeye imkan tanınmasıdır; çünkü çalışma Şanlıurfa’da yaşayan Z kuşağı üzerinden yapılmıştır. Her ne kadar kuşak özellikleri evrensel olarak değerlendirilse de yaşanan şehir ve kültürün de gerek sosyal gerek iş hayatına dönük beklentileri üzerinde birtakım etkileri olabilir. Bunun yanı sıra kariyer ve iş hayatı kavramlarının üzerinde durulması da ilgili kişi ve kurumlar açısından açıklayıcı olacaktır. Bu bölümde Z kuşağının iş hayatından beklentileri ve kariyer algıları ile ilgili yapılmış yurtiçi ve yurtdışı çalışmalar yer almıştır.

2.1.Önceki Çalışmalar

Çınkır (2018) tarafından yapılan “Z Kuşağının Gelecekteki Çalışma Yaşamında Ödüllendirme Açısından Ortaya Çıkan Beklentileri” adlı çalışma, Anadolu Üniversitesinde yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada kuşak

kavramı açıklanmış ve kuşakların iş hayatına bakış açıları incelenmiştir. Z kuşağının kişilik özellikleri ve iş hayatındaki liderlerinden neler bekledikleri açıklanmıştır. Çalışmanın örnekleme, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yunus Emre Kampüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat ile Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü 1 ve 2. sınıf öğrencilerinden toplam 180 kişi ve kütüphanede karşılaşılan Z kuşağı yaş aralığındaki 20 öğrenci ile 200 kişi olarak belirlenmiştir. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket verilerinin analiz sonucuna göre ise Z kuşağı'nın gelecekteki çalışma yaşamından ödül anlamında ortaya çıkan beklentileri ile cinsiyetleri dışında yaş grubu, eğitim düzeyi, çalışmak istedikleri sektör gibi demografik özellikleri arasında cinsiyet herhangi bir ilişki bulunamamış yine de bu faktörlerin göz ardı edilmediği açıklanmıştır. Z kuşağı kadın çalışanlarının içsel ödüllendirme konusunu erkek çalışanlara oranla daha fazla önemseydiği tespit edilmiştir. Erkekler ve kadınlar arasındaki yapısal ve duygusal farklılığın bu istatistiksel farklılığa etki ettiği iddia edilmiştir.

Alp Tuncer ve Sulaiman Güngör (2019) tarafından yapılan “Çalışma Hayatında Y ve Z Kuşağının Motivasyonel Farklılıkları” adlı çalışma, Uluslararası Teknoloji ve Bilim Konferansında yer almıştır. Z kuşağının iş hayatına diğer kuşaklardan farklı değerlerle girdiği belirtilmiştir. Z kuşağının hırslı ve idealist karakterleri, onların motivasyonlarına etki etmekte olup yöneticilerin de motivasyonlarını teşvik edecek ödül ve uygulamaları gidilmesi gerektiği açıklanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile Z kuşağı çalışanlarının esnek çalışma düzenlemeleri, ekip tabanlı iş tasarımı ve resmi kariyer gelişimi gibi imkanlar ile kendilerini gerçekleştirmelerine imkan tanınması ve çalışma şartlarının hem eski hem yeni kuşaklara göre ayarlanması gerektiğine bu sayede kurumların geliyeceği sonucuna varılmıştır.

Çiçek ve Ünlü (2019) tarafından yapılan “Z Kuşağının Kariyer Beklentileri: Lise Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama” adlı çalışmada Z kuşağı bireylerinin kariyer ve gelecek beklentilerinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda Isparta merkezinde yaşayan 451 lise öğrencisine anket yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesi ise frekans analizi, açıklayıcı faktör analizi, bağımsız örneklem t testi, anova testi ve korelasyon analizi yöntemleri ile yapılmıştır. Yapılan analizler ile ortalama ve standart sapmalar tespit edilmiş ve Z kuşağı üyeleri ile kariyer beklentileri arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Yıldırım ve Güvenç (2020) tarafından yapılan “Z Kuşağının Geleceğe Yönelik Ofis ve Çalışma Ortamı Beklentilerine İlişkin Bir Çalışma” adlı araştırmada mevcut çalışanlardan farklı değerlere, kültüre, alışkanlıklara, inançlara ve tutumlara sahip olan Z kuşağının ofis ve çalışma ortamından beklentilerinin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda Kocaeli Üniversitesi Kandıra Meslek Yüksek Okulunun farklı bölümlerinde eğitim alan, 2000 doğumlu, iş veya staj deneyimine sahip Z kuşağı üyelerinden oluşan üç odak görüşme grubu ile araştırma yapılmıştır. Demografik bilgiler ile katılımcıların hayal ettikleri ideal ofis ortamı belirlenmiştir. Katılan Z kuşağı üyelerinin kuşak özelliklerine uygun bir çalışma ortamı beklentisinde oldukları tespit edilmiştir. Z kuşağının konforlu, eğlenceli, ergonomik ve farklı seçenekler ile donatılmış bir ofis ortamı istediği sonucuna varılmıştır.

Kılınc ve Varol (2021) tarafından yapılan “Z Kuşağının İş Hayatına İlişkin Beklentileri ve Kariyer Algıları” adlı çalışma, Selçuk Üniversitesinde hazırlanmıştır. Z kuşağının Covid-19 Pandemisi sonrası iş hayatına dair kariyer algılarını ve beklentilerini öğrenmek amacıyla yapılan bu çalışmada örneklem olarak Konya ilinde İşletme, Turizm ve Sağlık Bilimleri Fakültelerinin İşletme, İktisat, Yönetim Bilişim Sistemleri, Uluslararası Ticaret, Turizm İşletmeciliği, Gastronomi ve Mutfak Sanatları, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği, Rekreasyon Yönetimi ve Sağlık Yönetimi Bölümlerinde eğitim gören 3’üncü, 4’üncü sınıf lisans ve yüksek lisans öğrencilerinden oluşan, araştırmaya katılmaya gönüllü toplam 721 kişi belirlenmiştir. Z kuşağı üyelerine iş hayatına ve kariyerlerine yönelik “işveren markası ölçeği” soruları ile Covid-19 ve sonrasındaki iş hayatlarına ilişkin araştırmanın sahiplerinin hazırladığı anket soruları sorulmuştur. Anket sonuçlarına göre Z kuşağı üyelerinin iş ve iş yeri tercihleri açısından en fazla örgüt kültürü ve değişim değerini, sonrasında ekonomik değeri, iş koşulları değerini, işyeri itibarı değerini ve son olarak da sosyal değerleri önemsedikleri ortaya çıkmıştır.

Çevik ve Deniz (2021) tarafından yapılan “Z Kuşağının İş Motivasyonu ve Kariyer Algılarına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışma, Z kuşağını üyelerinin iş hayatı ile ilgili motivasyonlarında ve kariyer algılarında demografik özelliklerinin rol oynayıp oynamadığını, motivasyon ile kariyer algıları arasında pozitif bir ilişkinin var olup olmadığını ortaya çıkarmak amacı ile yapılmıştır. Araştırma, üyelerinden oluşan kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 395 Z kuşağı üyesi ile yapılmıştır. Anket

verileri, SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Yapılan frekans-yüzde analizi, t testi, tek yönlü varyans analizi ve korelasyon analizi sonucunda, Z kuşağı bireylerin iş hayatı ile ilgili motivasyonunda ve kariyer algılarında demografik özelliklere göre istatistiksel bir fark olduğu ve motivasyon araçlarıyla kariyer algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu hipotezleri kısmen doğrulanmıştır.

Marginean (2021) tarafından yapılan “Gen Z Perceptions and Expectations Upon Entering the Work Force” adlı çalışmada Z kuşağının mevcut ve gelecekteki iş hayatlarına dair algıları ve beklentileri incelenmiştir. Z kuşağının iş güvencesini, finansal istikrarı önemseydiği ve bu yüzden büyük kurumlarda çalışmayı tercih ettiği tespit edilmiştir. Bu çalışmaya göre tutkularını yansıtan işleri ve onlara uygun resmiyetten uzak ofis ortamlarını arayan Z kuşağı, iş hayatında danışman aramaktadır. Kariyer boyu öğrenmeye devam ederek başarısını sürdüreceğine inanan Z kuşağının bu anlamda meslektaşları ile bağ kurmaya ve kendilerini özgürce ifade etmeye ihtiyaçları vardır.

Gündüz (2022) tarafından yapılan “Yöneticilerin Z Kuşağından Beklentileri ve Z Kuşağının İş Yaşamı Beklentileri” adlı çalışmada üniversitede okuyan Z kuşağı gençlerinin iş hayatına girmeden önce ne talep ettikleri araştırılmış ve yöneticilerin de Z kuşağından neler bekledikleri tespit edilmiştir. Elde edilen veriler kapsamında iş hayatında bir araya gelecek Z kuşağı ile mevcut yöneticilerin birbirlerine uyumlanma ihtiyaçlarının olduğu tespit edilmiştir.

Çankaya (2022) tarafından yapılan “Z Kuşağının İş Hayatından Beklentileri: Aracılık Modeli Olarak Toplumsal Cinsiyet Eşitliği” adlı çalışmada iş hayatından beklentiler ile sosyal adalete bakış açısı arasındaki ilişki toplumsal cinsiyet eşitliği aracılığı ile test edilmiştir. Çalışma deseni olarak ilişkisel tarama modeli seçilmiştir. Örneklem grubu ise 2020–2021 akademik yılında Muğla Üniversitesi Eğitim Fakültesinde son sınıfta okuyan öğrencileri kapsamıştır. Ölçüt örnekleme tekniğine göre sadece 2000 yılından sonra doğan öğretmen adayları ölçek kapsamına alınmış olup geri dönüt alınan ölçekler arasından 238’inin verileri değerlendirilmiştir. Çalışmaya katılan öğrenciler Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik, İngilizce Öğretmenliği, Türkçe Öğretmenliği, Sınıf Öğretmenliği, Matematik öğretmenliği ve Fen Bilgisi Öğretmenliği Bölümlerinde eğitim alan öğretmen adaylarından seçilmiştir.

İş yaşamı beklenti ölçeği, sosyal adalet ölçeği ve toplumsal cinsiyet eşitliği ölçeği kullanılarak veri toplanmıştır. Bu çalışmaya Z kuşağı öğretmen adaylarının sosyal adalet anlayışları ve toplumsal cinsiyet eşitliği ile iş hayatından beklentileri arasında istatistiksel anlamda orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre toplumsal cinsiyet eşitliği algıları, sosyal adalet ile iş hayatından beklentileri arasında kısmi aracılık görevi görmektedir. Araştırmada Z kuşağı açısından sosyal adalet ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin iş hayatının vazgeçilmez öğeleri arasında bulunduğu tespit edilmiştir.

Emanuelsson (2023) tarafından yapılan “The Work Values of Generation Z: A Qualitative Research Explaining What Generation Z Values and Is Attracted To In an Employer” adlı çalışmada nitel ve tümevarımsal bir yaklaşım benimsenmiştir. Çalışmada olasılıksız örnekleme kullanılmış olup on adet yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden önce araştırmacılar teorik araştırma yaparak iş değerlerini temsil eden sekiz değer belirlemiştir. Bu değerler çalışmanın temelini oluşturmuş olup görüşme sorularının geliştirilmesine temel olmuştur. Bu araştırmanın sonucunda Z kuşağının iş hayatında en çok önemsendiği değerlerin esneklik, kurumsal değerler, gelişim ve kariyer fırsatları olduğu ortaya çıkmıştır. İş tatminlerini işyerindeki aldıkları sorumluluk ve kendilerini geliştirebilme fırsatı ile sağlayabilecekleri belirtilmiştir.

2.2.Kuşak Kavramı

Kuşak, insanoğlunun topluluk halinde yaşamaya başlaması ile beraber ortaya çıkmış ama yakın çağa kadar tanımlanamamış bir kavramdır (Evlek, 2019). Yaklaşık yirmi beş-otuz senelik yaş kümelerini oluşturan kişilerden meydana gelen kuşak kavramı ile ilgili uzun yıllar boyunca çeşitli araştırmalar yapılmış ve kavramın tanımlanması için çalışılmıştır. Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğünde kuşak, hemen hemen aynı ya da sosyal ve ekonomik açıdan birbirine yakın özelliklere sahip senelerde dünyaya gelmiş, bunun sonucu olarak da benzer koşullarda büyümüş ve aynı sıkıntıları çekmiş insanlar grubu olarak ifade edilmektedir. Tarih ve felsefe gibi disiplinlerde kuşak, ortak bir görüşte ve yaşama hissinde bir araya gelen kişiler olarak tanımlanmaktadır (www.tdkterim.gov.tr). Bu tanımlamalar doğrultusunda kuşak, aynı yıllarda dünyaya gelen, büyüyen ve bunun sonucu olarak da benzer karakteristik

özelliklere sahip olan insanlardan meydana gelen kümeler olarak tanımlanabilmektedir (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014).

Kuşak kavramı, "generation" yani yaratmak demek olan Latince sözcükten gelmektedir (Oral, 2013). Kuşak kavramının kökeninin Antik Yunan veya Mısır medeniyetlerine dayandığına dair pek çok kanıt vardır (Adıgüzel, vd., 2014). Özellikle 1830 ve 1840 arasında bu kavrama dair yapılan araştırmalarda Auguste Comte dikkat çekmiştir. Kuşaklar, tarihi değişim süreçlerindeki güçlerdir ve toplumsal deneyimlerin, ilerlemelerin aktarılmasında kilit rol oynamışlardır (Kılınç ve Varol, 2021).

Kuşakların birbirilerine deneyimlerini aktarabilmesi iyi ve kötü sonuçlar doğurtabilmektedir. Örneğin savaş döneminin zorluklarına tanık olmuş bir kuşak, alt bir kuşağın buna tanık olmaması için onlara barışçıl olmayı aşılayabilmektedir. Ya da yeterli eğitimi alamadıkları için kötü işlerde çalışmak zorunda kalan bireyler, çocuklarının daha iyi çalışma koşullarına sahip olabilmesi için onların eğitim hayatına destek olabilmektedir. Bu şekilde gelecek kuşakların daha iyi hayatlara sahip olması adına toplumsal ilerleme gerçekleşebilmektedir (Şalap, 2016). Bu bağlamda kuşakların toplumsal ilerlemeler ve gelişmeler ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Aynı yaştaki veya yakın yaşlardaki insanların benzer olaylara benzer tepkiler göstermeleri, bağlı oldukları kuşak kavramı ile ilişkilidir. Çünkü insanlar, dünyaya gelmelerinden itibaren başta aileleri olmak üzere başka insanlar, başka çevreler ile bir iletişim kurmaya başlarlar ve bu iletişimin sonunda ise belirli grupların ve olayların etkileri, öz karakterlerine yansıyabilmektedir (Taş ve Kaçar, 2019). Doğal olarak her kuşak kendi döneminde tanık olduğu olaylar doğrultusunda özel değerlere, görüşlere, güçlü ve zayıf özelliklere sahiptir; fakat bu durum bir kuşağın her bireyinin tam anlamıyla aynı karakterlere sahip olduğu anlamına gelmemektedir. İçinde buldukları kültürler ve sosyo-demografik koşullar da karakterlerine etki edebilmektedir (Kılınç ve Varol, 2021).

Kuşakları meydana getiren şeylerin siyasi, teknolojik ve çevresel gelişmeler olması kuşak kavramının biyolojik anlamının yanında sosyal bir anlamının olmasını sağlamıştır (Levickaité, 2010). Çünkü geçmiş yıllarda kuşaklar, yaklaşık olarak 20-25

sene aralığında meydana gelmiştir. Fakat şimdiki zamanda bu aralık daha fazla açılmıştır; çünkü artık insanların anne baba olma yaşları tercihen artmış, dolayısıyla bir kuşağın meydana gelme süresi, buna paralel olarak artmıştır. Bu da kuşak kavramının biyolojik değil, daha çok sosyolojik bir kavram olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sosyolojik açıdan yapılan tanımlamalar, kuşak kavramının daha doğru ifade edilmesine katkı sağlamıştır; çünkü bu sayede bireylerin dünyaya geldikleri yılların rakamsal ifadesinin yanında o yılların özelliklerinin de bireyleri ortak açıdan etkilediği sonucuna varılmıştır (Taş ve Kaçar, 2019).

Kuşak kavramı, bir disiplin dalı olan yönetim bilimi için büyük önem taşımaktadır. İş hayatındaki çalışanları tanımak ve onlardan daha fazla verim almak amacı ile motivasyon kaynaklarını öğrenebilmek, kurumlar açısından büyük önem taşımaktadır (Berkup, 2014).

Kuşak kavramının sosyolojideki anlamı ile birlikte kullanılması 1928 yılına, Alman sosyoloğu Karl Mannheim'in kitabına dayanmaktadır (Das Problem der Generationen). Kuşakların sınıflandırılması ile ilgili görüş ayrılıkları ise Strauss ve Howe'un 1991'de yazmış olduğu bir kitap ile ivme kazanmıştır. Bir kısım araştırmacılar bu kurama "Strauss-Howe Kuşak Kuramı" adını vermiştir. Bu kurama göre bireyin içinde bulunduğu tarih, aileden, eğitime olmak üzere siyasi ve sosyal düzen dahil her alanda etkili olabilmiştir (Muslu, 2022). Bu kuşak kuramını destekleyenler olduğu gibi karşı çıkanlar da olmuştur. Bunun sebebi ise biyolojik yaklaşım yerine sosyal yaklaşımın daha fazla öne çıkmış olmasıdır. Biyolojik kuramı savunanlara göre insanların karakterlerinin biçimlenmesinde ve değişiminde etkili olan unsur, yaş arttıkça kazandığı deneyimlerdir ve bu da doğrudan biyolojik gelişim ile ilgilidir (Arslan, 2015). Strauss Howe kuramına göre kuşak, aynı zaman diliminde yer almış ve aynı problemleri paylaşmış bir grup bireyin kolektif bir özellik kazanmasının sonucu oluşmuş bir kavramdır. Aynı kuşaktaki bireylerin kültürel değerler olmak üzere aile hayatları, cinsiyet rolleri, tutumları, davranışları, hayat tarzları, inançları benzerlik göstermektedir (Çinkır, 2018).

Kuşak kavramından söz edebilmek için beş faktör şarttır. Bunlar:Yeni insanların dünyaya gelmesi, eski insanların yok olması, her kuşağın tarihsel sürecin sadece bir parçasını oluşturması, kültür ve deneyimin dinamik bir biçimde aktarılması,

kuşaktan kuşağa geçişin daimi olmasıdır (Çınkır, 2018.). Yani doğumlar ve ölümler ile hızlı bir şekilde geçen zaman, kuşakların oluşmasını sağlamaktadır. Her insan bulunduğu kuşağa her kuşak da bulunduğu çağa aittir. Bu değişmez ve önlenmez bir döngü şeklinde devam etmektedir. Her kuşak kendinden önceki kuşaklar tarafından ona aktarılan kültürü ve ait olduğu dönemin izlerini bir sonraki kuşağa taşımaktadır ve bu döngü bozulmadan devam etmektedir. Bu faktörler, toplumsal yaşam ile yani bireylerin toplumsal sistem içine dahil olup bu sistemin kurallarına bağlı olarak sürdürdüğü yaşam biçiminin gerekliliği ile ortaya çıkmaktadır.

Kuşak kavramını daha iyi anlamak için çoklu kuşak kuramına dikkat çekmek gerekmektedir. Çoklu kuşak kuramını Mannheim ortaya atmıştır; fakat Inglehart ve Strauss sayesinde popüler bir kuram haline gelmiştir. Bu kurama göre kuşakların birbirinden farklı değerlere, davranışlara ve beklentilere sahip olması onların ekonomik görüşleri üzerinde büyük etkiye sahiptir. Misal olarak savaşın ve ekonomik buhranın yaşandığı dönemlerde büyüyen insanlarda rasyonalizm, materyalizm ilkeleri hakim iken refah dönemlerinde büyüyen insanların düşüncelerinde eşitçilik, öz-paylaşım gibi post modern ilkeler hakimdir (Egri ve Ralston, 2004, s.210). İnsanlar büyüdükleri dönemden rakamsal olarak uzaklaşsalar bile o dönemlerde edindikleri deneyimler, tutum ve davranışlarını sürdürebilmeleri için yeterli olabilmektedir (Gürbüz, 2015).

Kuşak kavramını anlayabilmek için birkaç problemi açıklamak gerekmektedir. İlkinde aynı senelerde dünyaya gelmiş insanları ifade etmek için kullanılan terime atıfta bulunmaktadır. İkincisinde tümünün her bir aile içinde bir konumu bulunmaktadır. Buna örnek olarak da George Walker Bush verilebilir. Bush, ABD başkanları arasında ikinci kuşakta yer almaktadır. Sonucusunda ise tarihi açıdan sosyal bir gruba dahil olmuş insanlar, kendilerini tanımlayarak ya da başka insanlar tarafından tanımlanarak kümelenmektedir. Buna örnek olarak da hippie grubu verilebilir. Üçüne de uygun birçok örneğin olması kavram karışıklığına neden olduğu için kuşak kavramı karmaşık bir olgu haline gelmektedir ve kuşağı tanımlarken hangisine atıfta bulunacak olmak önem arz etmektedir (Adıgüzel, vd., 2014).

Kuşak kavramı, başka bir bakış açısına göre ikiye ayrılmaktadır. Birincisine göre benzer bir varlığı yaratma eylemi, aile kuşağını oluşturmaktadır. İkincisine göre

birbirleriyle akraba olmasalar da aynı dönemlerde büyümelerinden ötürü benzer yaşam tarzlarına ve düşünce biçimlerine sahip aynı yaştaki insanlar sosyal bir kuşağı oluşturmaktadır (Şalap, 2017).

Kuşak kavramını oluşturan başka bir unsur, insanoğlunun içindeki aidiyet duygusudur. İnsan, kendi kimliğini oluşturabilmek için bir toplumun içerisinde ortak paylaşımda bulunduğu gruplara aidiyet hissi ile bağlanabilmektedir. Bu açıdan bir kuşaktaki bütün bireylerin bir bağı ve kuşak bilinci olduğu belirtilmektedir (Nugin, 2010). Yani sadece aynı coğrafyada doğmak ya da aynı zamanlar da doğmuş olmak bir kuşağın oluşması için yeterli değildir. Tüm bunların yanında kuşak bilincinin de olması gerekmektedir. Kuşak bilinci olmayan bireylerin, aynı yaşlarda olduğu diğer insanlarla bağ kurması ve benzer duygu, düşüncelere sahip olması mümkün değildir (Şalap, 2016).

Kuşak kavramına göre bir kuşaktan bir kuşağa aktarılan deneyimler, %100 saf şekilde aktarılmamaktadır. Bu deneyimler değişime uğrayarak insan kümelerine aktarılmakta ve bu insan kümeleri, kuşak oluşumunu ortaya çıkarmaktadır (Altuntuğ, 2012). İnsan soyu üremeye devam ettiğinden ötürü her gelen kuşak, dünyayı değiştirebileceğine inanmaktadır ve buna yönelik adımlar atmaktadır. Her kuşak üyesi; eski kuşağı, değişime karşı olduğu için ve yaptıkları hatalar için suçlayabilmektedir ama gerçek olan şudur ki bir şekilde eleştirdikleri kuşağın günahları da sevapları da kendi kuşaklarına aktarılmıştır (Altuntuğ, 2012).

2.3. Kuşak Türleri

Kuşakların gruplara ayrılabilmesi kavramın tanımıyla paralel bir durumdur. Kuşaklar, biyolojik ve sosyolojik (toplumsal) bağlamda tanımlanabilmektedir. Biyolojik olarak tanımlamadan kasıt, kuşakların ve anne-babalarının doğum tarihlerini ele almaktadır. Ancak çocuk sahibi olma yaşı her dönem belli nedenlerden ötürü değişikliğe uğradığından ortak bir kuşak oluşturabilmek için sosyolojik tanımı da ele almak gerekmektedir. Hem biyolojik hem sosyolojik açıdan; belirli bir vakit aralığı arasında doğmuş, benzer tarihî ve toplumsal vakalara tanıklık etmiş, belirli vaka ve olgulara yönelik ortak bir fikir, dünya görüşü ve deneyime haiz grupları ifade etmek amacı ile kuşak türleri oluşmuştur.

Kuşak ve kuşak türlerinin özellikleri ile ilgili verilen bilgilerin bir teori üzerine kurulmuş olması kuşak teorisinin genellemeler üzerine kurulduğunu göstermektedir. Bu sebeple her kuşağın içinde istisnalar mevcut olabilir. Örneğin Y kuşağını anlatmak için genellenen birtakım özelliklere Z kuşağının bir üyesi sahip olabilir veya Z kuşağının genellenen özelliklerine X kuşağından bir birey de sahip olabilir. Buradan hareketle kuşakların sınıflandırılarak genel özelliklerinin belirlenmesinin bir teoriden ibaret olduğu, kesinliğinin olmadığı sonucuna varılabilir (Yağcı, 2012).

2.3.1. Sessiz Kuşak

Sessiz kuşak, 1925-1945 senelerinde doğan insanların oluşturduğu bir kuşaktır. Bu seneler arasında yaşanan birinci ve ikinci dünya savaşı sebebi ile bu dönemde doğan bebekler için Savaş kuşağı ifadesi de kullanılmıştır. Bu dönemde meydana gelen 1929 ekonomik buhranı, bu dönem doğan çocukların karakterlerine nüfuz etmiştir (Göksel ve Güneş, 2017).

Sessiz kuşak, 1900 ve 1945 arasında yaşanan iç ve dış politikalardan ötürü Büyük Değişim kuşağı, I. Savaş kuşağı, Ümit kuşağı, Buhran kuşağı ve II. Savaş kuşağı olarak da adlandırılmıştır. Bu 45 sene içerisinde yaşanmış önemli olaylara bakıldığında bu kuşağı kendi içerisinde gruplamak mümkün olabilmektedir. 1900-1914 seneleri arasında dünyaya gelenlere Büyük Değişim kuşağı, 1914 ve 1918 arasında doğan kuşağa, Savaş kuşağı, 1918 ve 1929 arasında dünyaya gelen bireylere Ümit kuşağı ismi verilmiştir. Ümit kuşağı, Türkiye’de 1923-1929 senelerine denk gelmesinden ötürü Cumhuriyet kuşağı olarak adlandırılmıştır (Ayhün, 2004).

Sessiz kuşak ismi, Amerika’daki Time Dergisinin Kasım 1951’deki yayınında genç yetişkinler olarak reşit olan mevcut kuşağa atıfta bulunan kapak hikayesinde ortaya çıkmıştır. Makale, bu genç kuşağı; geleneksel, kadercı, hayal kırıklığı yaratan, karışık ahlaklı, ciddi ve inançlı olarak nitelendirmiştir. Ayrıca kadınları da hem kariyer hem de aile istemelerinden ötürü çelişkili olarak ifade etmiştir (Henger, 2012).

Sessiz kuşağın genel özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

1) Bu kuşak için sessiz ifadesinin kullanılma sebebi, kuşağın itaatkar yapısından kaynaklanmaktadır. İkinci Dünya Savaşı bu anlamda bir çelişki ya da kanıt olarak gösterilebilir; çünkü savaşın çıkmış olması bu kuşağın aslında sessiz kalmayışının bir sonucu olarak görülebilir ya da sessiz kalmalarından ötürü otoriteye

baş kaldıramadıkları için çıkmasına engel olamamalarının da kanıtı olabilir (Gündüz ve Pektetaş, 2018).

2) Bu kuşak bir geçiş kuşağıdır. Genel olarak bu kuşağın bireyleri; dikkatli, maceraperest olmayan, hayal gücü zayıf olarak tanımlanmaktadır (Serçemeli ve Kurnaz, 2015).

3) Tarıma dayalı ekonomiden sanayiye dayalı ekonomiye geçişte etkili bir rol oynamış Sessiz kuşak, birçok ülkenin ekonomik altyapısını oluşturmuş, birçok kuruma ve örgüte öncülük yapmıştır (Demirel, 2021).

4) Dönemlerinde yaşanan politik ve ekonomik buhranlar, bu kuşağın tasarruf etmesine, disiplinli olmasına ve sade bir yaşam sürmesine neden olmuştur. Gösterişten uzak, kurallara dayalı, düzenli bir hayatı tercih etmişlerdir (Serçemeli ve Kurnaz, 2015).

5) İş hayatında işverenlerine karşı oldukça sadık olan ve tek bir işverene bağlı kalmaya çalışmış, iş değiştirmekten kaçınmış bu kuşağın temel motivasyon kaynağı, bu sadakat ve sıkı çalışma karşılığında alacakları maaş ve takdir beklentisi olmuştur (Murray, Toulson, Legg, 2011).

6) Disiplinli, itaatkar, sorumluluk sahibi, muhafazakâr, çalışkan olarak bilinmiş Sessiz kuşak için geleneksel değerler önemli olmuştur. Siyasi tutumları ise vatanseverlik, ortak bilinç ve fedakarlık üzerine kurulmuştur. Bundan ötürü parti liderleri bu kuşağın oyunu alabilmek için bu temalar odağında politika yapmışlardır. Bir parti liderinin vatanseverlik, toplum için fedakarlık gibi cümleler kurması ve buna yönelik uygulamalar yapması Sessiz kuşağın oy vermesi için bir beklenti kaynağı oluşturmuştur (Williams ve Page, 2011).

7) Pandemi dönemine bakıldığında bu kuşağın pandemiye bakış açısının kuşak özelliklerine göre şekillendiği görülmektedir. Pandemi; dünya çapında farklı kıtalarda birçok ülkede yaygınlık gösteren ve etkili olan salgın hastalıklarını ifade etmek amacı ile kullanılan bir kavramdır. Enfeksiyondan korunma ve kontrol önlemlerini uygulayarak; enfeksiyonun toplumda yayılmasını önlemek ve böylece pandeminin erken dönemlerinde bu hastalığa maruz kalacak kişi sayısını, pandemiden ötürü ortaya çıkacak vakaları azaltmak mümkün olmaktadır. Savaşlar ve felaketler döneminde doğup büyümeleri göz önüne alınırsa Sessiz kuşağın pandemi olmak üzere buna

benzer birçok kriz dönemini daha soğukkanlı atlatabilmesi beklenebilmektedir (Gür ve Wolff, 2021).

2.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı

İkinci dünya savaşının ardından dünya nüfusu oranında çok büyük bir artış yaşanması sonucunda tam 1 milyar bebek dünyaya gelmiştir. Bundan dolayı doğan 1 milyar bebeğin oluşturduğu bu kuşağa, ‘Bebek Patlaması Kuşağı’ adı verilmiştir. O yıllarda doğum oranındaki yaşanmış olan bu mucizevi yükselişin nedenleri hakkında tam bir şey söylemek mümkün olmamakla beraber kişilerin ruhsal durumlarında cenk durumundan dolayı oluşmuş stres ve baskının azalması ve bireylerin ekonomik durumlarının iyileşmesi gibi faktörler ile dünyaya gelen bebeklerin sayısındaki artış arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu iddia edilmiştir (Ayhün, 2013).

Literatürde genellikle Bebek Patlaması kuşağı olarak ifade edilen Bebek Patlaması kuşağının bireyleri; BB, The Baby Boomers Generation (Büyük Patlama Kuşağı), Sandviç kuşağı ve Me generation (Ben kuşağı) olarak da ifade edilmektedir. Sandiviç kuşağı denilmesinin sebebi, Bebek Patlaması kuşağının üyelerinin aynı evin içerisinde hem ebeveynlerinin hem de evlatlarının bakımını üstlenmelerinden kaynaklanmaktadır (Kuyucu, 2014).

Soğuk savaş döneminde büyümelerinden dolayı sandiviç ve ben kuşağının yanında bütün ülkelerde hemen hemen aynı isimle yani ‘‘Soğuk Savaş dönemi çocukları’’ olarak da adlandırılmıştır. Türkiye’de ‘‘patlama kuşağı’’ adı ile anılan bu kuşak; yaşanan savaşların yarattığı sorunlar sebebi ile yoksulluk çekmiş, daha sonra ise ekonomik durumun daha iyi olmasıyla birlikte bolluk ve bereket dönemi yaşamıştır (Okumuş, 2016). Türkiye’de bu kuşak Türkiye Büyük Millet Meclisinin büyük bir kısmını oluşturduğu gibi genel nüfusun ise %19’unu kapsamıştır (Kon, 2017).

Bebek Patlaması kuşağının genel özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

1) Demografik bir bakış açısıyla bakıldığı zaman İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesinin hemen ardından bir dizi sanayileşmiş ülkedeki doğum oranlarındaki artış oldukça dikkat çekici olduğundan Birleşik Krallıkta Bebek Patlaması kuşağının ‘‘estetik, kültürel ve cinsel açıdan stratejik bir kuşak’’ olduğu öne sürülmüştür. Bu söylem, savaş sonrası Bebek Patlaması kuşağının kitlesel bir tüketici devriminin

popüler zevkleri ve yaşam tarzlarını değiştirdiği bir dönemden geçen ilk kuşak olduğuna dikkat çekilerek iddia edilmiştir (Phillipson, 2010).

2) 1946-1964 dönemlerinde bütün ülkelerde maddi olanakların artması ile beraber aynı zamanda birçok alanda dönüşüm yaşanmıştır. Yeni oluşan bu siyasi ve ekonomik dönüşümler, Bebek Patlaması kuşağının genç üyelerinin bakış açısına ve zihin yapısına etki etmiştir. Bu kuşak ile birlikte feminizm, ırkçılığa karşı savaşma, gezegeni, çevreyi koruma gibi önemli değerler ön plana çıkmıştır (Öz, 2015).

3) Otoriteye ve örf adetlere sadık olan Bebek Patlaması kuşağının en önemli özelliklerinden biri ise 68 kuşağı olarak da adlandırılan bir sonraki kuşak olan X'in anne babaları olmaları yani X kuşağını yetiştiren kuşak olmalarıdır (Arslan ve Staub, 2015).

4) Bebek Patlaması kuşağı üyeleri, kendi kendilerini motive edebilen bireyler olsa da en büyük motivasyon kaynakları, başkalarının onlara duyduğu gereksinimdir (Bulut, 2011).

5) Genellikle başlarından geçen olayları hikayeye dökmeyi seven Bebek Patlaması kuşağı, paraya önem verdikleri için harcamalarını dikkatli yapmaktadırlar. Alacakları her şeyin işlevini incelemektedirler (Bulut, 2011).

6) İş dünyasında çalışmalarına oranla az verimli olmuş bu kuşak, idealist ve rekabetçi bir yapıya sahip olduğu gibi ata kuşakları gibi işverenlerine karşı sadakat duygusu ile çalışmış ve iş değiştirmeye karşı önyargılı olmuştur. Genç iken ne kadar çok çalışırsan yaşlandığında o kadar fazla dinlenirsin düşüncesine sahip olmuş olmaları, çalışmayı sadece geçinmek için yapılan bir iş olarak değil, hayatın kendisi olarak görmelerine neden olmuştur. Emekli olduklarında dahi iş dünyasından kopamayan ve çalışmayı sürdüren bu kuşak, yaşamak için değil çalışmak için yaşamak güdüsüne sahip olmuştur. Bu güdü onların en büyük motivasyon kaynağı olmuştur. Bu açıdan iş dünyasında Bebek Patlaması kuşağı çalışanları, egoları ve işkolik oluşları ile öne çıkmıştır (Aka, 2018).

7) Türkiye'de Bebek Patlaması kuşağının üyeleri, diğer ülkelerdeki kuşak üyelerinden farklı bir ortamda büyümüşlerdir. Bu farklı ortamdan kasıt ise barış ortamıdır; çünkü bu kuşağın üyeleri, 27 Mayıs 1960 askeri darbesine tanık olmuşlardır. Bu darbe sonucunda tutuklanan cumhurbaşkanı ve diğer milletvekillerinden ve

özellikle Adnan Menderes'in idamından etkilenmişlerdir. Çok partili dönemin zorluklarını çeken bu kuşak, bu nedenlerden ötürü kendi kabuklarına çekilmeyi tercih etmiştir (Bulut, 2011).

8) Bebek Patlaması kuşağı üyeleri, teknolojinin yaygın ve etkin olmadığı bir dönemde büyümüş olsalar da rekabetçi ve azimli karakterlerinden ötürü teknoloji devrine uyum sağlamaya çalışmışlardır. Onlar için teknoloji, kısa zamanda çok fazla iş yapmayı ve daha verimli olmayı ifade etmiştir (Haydari, 2014).

9) Bebek Patlaması, birçok alanda etkili olmuştur; fakat en etkili olduğu alanın aile olduğu konusunda ortak bir görüş vardır. Çünkü bu kuşak ile birlikte yaşamak için evlenmenin şart olmadığı, bekar annelerin de olabileceği, geç yaşlarda anne baba olunabileceği düşüncesi, kabul görmeye başlamıştır. Ayrıca ücretli işlerin kadınların hayatının temel taşı oluşturması gerçeği ile ilk tanışanlar da bu kuşak üyeleri olmuştur (Mercan, 2016).

10) Sadakat duygusu yüksek, dürüst, ilke sahibi, idealist, özverili, bireysel, bohem, asi, itaatsiz, sanatçı ve estetiğe önem veren bireyler olarak karakterize edilmektedirler (Bayrakdaroğlu ve Özbek, 2018).

11) Bebek patlaması kuşağının bireyleri bürokrasiden pek hoşlanmazlar ama bürokrasiyi sevmemelerine rağmen bir neden bulurlar ise tüm güçlerini kullanarak ellerinden gelenin en iyisini yapacaklarının altını çizerek (Aysel, 2018).

12) Yaşadıkları dönem açısından tüketim toplumuna çok fazla katılmadıkları için keskin bir tüketici profilleri olmamıştır. Daha çok kitlesel tüketim ve geleneksel pazarlama yaklaşımlarından etkilenmişler ve bunun doğal bir sonucu olarak televizyonu iletişim anlamında etkili bir araç olarak benimsemişlerdir (Bayrakdaroğlu ve Özbek, 2018).

13) Batı Avrupa ülkelerinde talebin gerisinde kalan üretim, özellikle sermayeleşme sürecini geriden izleyen ülkelerin “yap, sat” stratejisine yönelmesine yol açmıştır. Komünist ülkelerde de Batı karşıtı politikalar, bu kuşakta da varlığını korumaya devam etmiştir. Komünizm, maden kaynakları ve fabrikalar gibi bütün üretim araçlarını kamu malı olarak kabul eden ve halkın kontrolünde olduğu, sınıfsız bir toplumu savunan politik ve ekonomik bir ideolojidir. Bu sistemde devlet yoktur ve özel mülkiyet gibi bir hakta mümkün değildir. Herhangi biri para birimini kabul

etmeyen, var olan paranın da vatandaşlara eşit ya da ihtiyaca göre dağıtılması gerektiğini savunan komünizmin ilkelerinin temel kaynağını (Friedrich Engels ile birlikte) Komünist Manifesto'yu (1848) yazan Alman devrimci Karl Marx'ın eserlerinden almıştır (Dagger ve Ball, 2023).

14) Bebek Patlaması kuşağı, Doğu-Batı çatışmasının içinde doğan, büyüyen ve 68 kuşağı olarak adlandırılan kümeyi yetiştiren kuşaktır. Bu nedenle bu kuşağın işçi sınıfının; ortak fikir oluşturma, mentorluk ve katkı sağlama gibi birçok üstün özelliğe sahip olduğunu söylemek yerinde olacaktır (Ardıç ve Altun, 2017).

15) Kuşağın eğitim seviyesinin ne durumda olduğu incelendiğinde ise lisans ve yüksek lisans yapma oranlarının yüksek olduğu görülmektedir (Ardıç ve Altun, 2017).

16) Günümüzde halen devam eden lüks tüketim anlayışının, anne babalarından farklı eğlence anlayışına ve karakterine sahip olan ve kendi kuşaklarının eski ve yeni kuşaklar arasında bir köprü vazifesi gördüğünü düşünen bu kuşak bireyleri ile başladığı söylenebilir (Gür ve Wolf, 2021).

17) Dini inançlarına bakıldığında ise genel olarak dua edenlerin oranı veya dini törenlere katılma sıklığı gibi standart ölçütlere göre Bebek Patlaması kuşağı, ata kuşaklarından daha az, alt kuşaklarından daha fazla dindar olarak tanımlanmıştır. Bebek Patlaması kuşağının %43'ü, dinlerinin “güçlü” bir üyesi olduklarını dile getirmiştir. On kişiden dördünün haftada en az bir kez dini törenlere katıldıkları tespit edilmiştir. %13'ünün ise herhangi bir dine bağlı olmadığı teyit edilmiştir (Cohn ve Taylor, 2010).

2.3.3. X Kuşağı

X kuşağı, kuşak konusunda araştırma yapanlar tarafından 1965 ve 1979 arasında dünyaya gelenlerin oluşturduğu grup olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşak, Francis Fukuyama'nın “Büyük çözülme dönemi” olarak adlandırdığı, evliliklerin ve doğum sayılarının düşüş yaşadığı, ayrılan anne ve babaların arttığı 1960'lı yıllarda dünyaya gözlerini açan bireyler tarafından temsil edilmektedir (Fukuyama, 2009, akt.Aka, 2017).

En başta yani bir kuşak ismi olarak anılmadan önce X, bir İngiliz müzik grubunun ismiydi. Coupland, bir kuşağı ifade etmek amacı ile ilk kez 1989 senesinde

X ismini kullanmıştır. Dünyaya geldikleri dönemin sosyal ve ekonomik krizleri, bu kuşağın yok sayılmasına ve bundan ötürü kayıp olarak da adlandırılmasına sebep olmuştur (Mücehver ve Erdem, 2018).

Konuyla ilgili mevcut literatür incelendiğinde X Kuşağı'nın genellikle; Haylaz kuşak, "Neden ben?" kuşağı, MTV kuşağı veya Bumerang kuşağı olarak da adlandırıldığı görülmektedir (Çetin ve Karalar, 2016).

1963'te Deverson, Woman's Own Magazine tarafından savaş sonrası Britanya'da büyümek hakkında rockçı gençlerle röportaj yapması için gönderilmişti. Deverson, Hamblett ile birlikte çalışarak Generation X'i 1965'te yayımlamıştı (Woman's Own Magazine tarafından asi gençlik kültürü hakkında fazla açık sözlü olduğu için reddedildikten sonra). Başlık, yeni kuşağın hoşnutsuzluğunu ve yabancılaşmasını belirtmek için tasarlanmıştı. Deverson'ın dediği gibi X gençleri, isimlerine yakışır bir biçimde gizem doluydu (Katz, 2017).

Bu kuşağa X adının verilmesinin bir diğer sebebi ise İngiltere'deki ex kelimesinden ilham alınmış olmasıdır. Bu kuşağın bireyleri, yetişmiş ve yaşamış oldukları yıllara bağlı olarak önemli birçok küresel ve yerel olaylara, devrimlere tanık olmuşlardır. Oldukça sıkıntılı olaylara şahitlik etmek zorunda kalan X kuşağı, teknolojinin ilerlemesi ile birlikte bilgisayarların yaygınlaşması ve internetin hayatlara dahil olması gibi gelişmeleri takip etmişlerdir (Jobling, 2004, akt.Karaaslan, 2014).

Türkiye'de de X kuşağının büyüdüğü bu dönemde yani 1968-1970 senelerinde özellikle işçi hareketleri gibi birçok toplumsal sorun yaşanmıştır. Bu yıllar, Türkiye'de sosyalizmin etkilerinin fazlası ile görüldüğü senelerdir. Özellikle 68 kuşağı olarak adlandırılan gençler, siyasi sahnenin belirgin oyuncularına haline gelmiştir. Sağ-sol çatışmasının yoğunlaştığı bu dönemde aslında herkesin yakındığı şey, memleketin düştüğü durum olduğu için ortak gaye, aslında ülkeyi kurtarmak olmuştur (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015).

Genel olarak X kuşağının özellikleri değerlendirildiğinde aşağıdaki özelliklerin ortak olduğu gözlemlenmektedir:

1) Dışarıya karşı kendilerini korumak için kendilerini savunmak zorunda olmaları, onların çevreye karşı daha temkinli, insanlara kolay güvenmeyen bireyler olmalarına neden olmuştur. Coupland (1989)'a göre X kuşağı, kendini ifade edebilmek için toplumun çoğunluğunun yaptıklarının tam tersine hareket etmiştir. Yani azınlıkta olmak onlar için bir tür ifade biçimi olmuştur. Birçok alanda bu durum kendini göstermiştir. Müzikten siyasete, giyim tarzından, yaşam biçimine kadar X kuşağı farklı olmayı sevmiştir (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015).

2) Dünyadaki siyasi olaylara ve bilim alanındaki ilerlemeleri izlemişlerdir ve bu dönüşümlere bir şekilde ayak uydurmak için çaba göstermişlerdir (Fishman, 2016).

3) Otoriteye uyan bir yapıları vardır ve iş hayatlarındaki kurallara uymaya dikkat ederler (Fishman, 2016).

4) Sosyal hayatta problemlere karşı daha hassas davranmışlar ve otoriteye saygıyı esas almışlardır (Aydın ve Başol, 2015).

5) Zor dönemlerden geçtikleri için sabır seviyeleri yüksektir ve kendi kendilerine yetecek bir kişilik geliştirmişlerdir. Bu sayede değişimlere karşı ayak uydurmaları kolaylaşmıştır (Fishman, 2016).

6) Her ne kadar iş hayatında kendi alt kuşaklarına kıyasla sadakat seviyeleri daha yüksek olsa da üst kuşakları ile kıyaslandığında iş ahlakı seviyelerinin düşük olduğu görülmektedir. Biçimsel olmayan iletişim, birlikte çalışma ve rekabet gibi sosyal etkileşim biçimlerini içeren iş iklimi hiçbir zaman onlara göre olmamıştır (Gürbüz, 2015).

7) Topluma karşı duyarlı ve üretmeyi seven kişilerdir. Elleri geçen fırsatları kullanma konusunda iyidirler. Daha fazla imkan istemek yerine var olan imkanları, işlerine yaraması için kullanmaya özen gösterirler (Fishman, 2016).

8) X kuşağı, sürekli olarak değişen kültüre, teknolojiye ayak uydurmak zorunda kalmasından ötürü değişen küresel şartlara uyum sağlamak için diğer kuşaklara kıyasla daha fazla efor sarf etmiştir. Onlar için olumsuz olan da bu eforlarının alt kuşakları tarafından yeni düzene adapte olmamak olarak algılanması

olmuştur. Bu da kuşağın kendisini dışlanmış görmesine neden olmuştur (Adıgüzel, vd., 2014).

9) Bu kuşaktaki bireyler aynı zamanda iyi eğitim almış bireylerdir ve yabancı dil konusunda da anne babalarına kıyasla daha ileri bir seviyede olmuşlardır. Bu sebeplerden dolayı da kurumlarda üst pozisyonlarda yer almaları kolay olmuştur (Fishman, 2016).

10) Sosyalist, idealist, halinden memnun ve sadık bir kuşak olarak nitelendirilen X kuşağı, ilk küresel kuşak olarak kabul görmektedir ve bu bakımdan önem arz etmektedir (Tuncer, 2016).

11) X kuşağı için bir olayın nedeni değil sonucu önemlidir (Fishman, 2016).

12) Teknoloji onlar için bir eğlenme kaynağı değil, işlerini daha kolay hale getirebilmek için bir aracı konumundadır (Fishman, 2016).

13) X kuşağının, ekonomik durumlarının, ailelerinin ekonomik durumlarından daha kötü olduğu söylenebilir (Demirkaya vd., 2015)

14) X kuşağı bireyleri, iş dünyasında işverenine ve kurumuna olan sadakati ile öne çıkan ve iş motivasyonları yüksek çalışanlar olmuştur. Teknolojiden uzak büyümüş olsalar da her zaman buldukları pozisyondan daha iyi bir seviyeye ulaşmak istediklerinden teknolojiyi öğrenmekten ve kullanmaktan geri durmamışlardır (Aydın ve Başol, 2015).

15) X kuşağı bireylerinin çocukluğu, her iki ebeveynin tam zamanlı çalışması ve artan boşanma oranları nedeniyle aile bağından ve kültüründen yoksun geçmiştir. Bu durum kendi başının çaresine bakmak zorunda kalan ve dolayısıyla kendine güvenmeyi bilen bireyler olmalarını sağlamıştır ve böylece yaşanan değişimlere daha kolay uyum sağlayabilmişlerdir (Kraus, 2017).

16) X kuşağının kadınları ile birlikte iş dünyasında kadın iş gücü oranı artmış ve çocuk sahibi olma konusunda olumsuz düşünceler başlamıştır. Bu da bu kuşağı sosyolojik açıdan daha özel bir hale getirmiştir (Aydın ve Başol, 2015).

2.3.4.Y Kuşığı

Birçok çalışmada Net kuşığı, Milenyumlar, Bir Sonrakiler diye isimler alarak gruplandırılan bu kuşak üyelerinin doğum aralığının 1981-1995 ya da 1981-2000 arası olduğu kabul edilmektedir (Aka, 2017).

Türkiye'de "80 Sonrası kuşığı" ismi ile anılan Y kuşığı, Batı ülkelerindeki Y kuşağından daha farklı bir şekilde büyümüştür. Anne-babalarını, Bebek Patlaması kuşağından ya da X kuşağından üyeler oluşturmaktadır ve bilindiği gibi X ve Bebek Patlaması kuşığı, gençlik yıllarını, maddi zorluklar, petrol krizi gibi küresel, sağ-sol çatışması gibi yerel olayların etkisinde geçirmiştir. Özellikle 1980 askeri darbesinin yarattığı gerilim ile aileler, çocukları için daha fazla korkar hale gelmiştir. Bunun için de Y kuşığı çocukları, kontrol ve endişe altında yetiştirilmiştir. Türkiye'de kadınların iş dünyasında varlığını hissettirmeye başladığı bir dönem olduğu için Y kuşığı üyelerinin büyük kısmı, çocukluklarını, bakıcılar ya da başka kişiler ile geçirmişlerdir. Y kuşığı, Utanç Duvar'ı olarak adlandırılan Berlin Duvarı'nın yıkılışı, Sovyetlerin dağılışı, Amerika Birleşik Devletleri'nin Irak işgali, Körfez Savaşı gibi önemli küresel olayları anı anına takip edebilmişlerdir (Ekşili ve Antalyalı, 2017).

Y kuşağının genel özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

1) Küreselleşmenin etkisini fazlası ile hissetmiş olan bu kuşak, üst kuşaklara kıyasla kültürel anlamda daha zengin bir kuşak oldukları için dünyaya geldiklerinden beri maruz kaldıkları medya ve marka reklamları, marka takıntılarının olmasına sebep olmuştur (Wolburg, 2001, Akt.Toruntay, 2011).

2) Her iki ebeveyni de çalıştığı için yalnız büyüyen Y kuşığı, yalnızlığa aşına bir kuşaktır (Ekşili ve Antalyalı, 2017).

3) Maddi olanaklarına bakılacak olursa bu kuşağın içerisinde zengin ve fakir ayrımının derin olduğu görülmektedir. En zengini ile en fakiri arasındaki farkın tüm kuşaklar içerisindeki zengin-fakir farkından daha fazla olduğu göze çarpmaktadır (Wolburg, 2001, Akt.Toruntay, 2011).

4) Y kuşığı internetin hayatlarına dahil olduğu dönemlerde yetiştiği için okul ve ev dahil girdiği her ortamda internete erişim sağlayabilmektedir. Bu da Y kuşağına güçlü bir topluluk duygusu için yüz yüze gelmenin gerekli olmadığına

inandırmaktadır; çünkü sanal ortamda insanlar ile yüz yüze görüşmeden güçlü ilişkiler kurabileceğini düşünmektedirler (Çınkır, 2018).

5) Y kuşağına ait bir birey, merak ettiği veya rahatsızlık duyduğu her şey hakkında çok rahat soru sorabilmektedir ve tartışabilmektedir. Kendilerine ait fikirlerini ortaya atmaktan çekinmemektedirler (Angelina, 2011). Y isminin verilme sebebi de herhangi bir konuda sorgulama özelliklerini devreye sokmalarıdır. İngilizce kelime olan Why'dan ilham alınmıştır. Yani eğer Y kuşağına bir şey yap diyecekseniz onlara bunun nedenini de söylemelisiniz; çünkü Y kuşağı zor inanır, mantıklı bir gerekçe arar ve sorgular. Politik olarak nötr olduğu söylene bile bu bireyler; okumayı, araştırmayı seven insanlar olarak tanımlanmıştır (Dijital Ajanslar, 2022).

6) Etkili bir iletişim, Y kuşağı için önemlidir. Telefon, bilgisayar, internet bu kuşağın bireylerini, kendi yapıları içinde aile, arkadaş ve meslektaş ağlarına bağlaması anlamında çok önemlidir. Y kuşağı bireyleri, iletişimde doğruluğa önem veren bir kuşak olarak görülmektedir ve geleneksel kuralları kaba olarak görmektedirler. Y kuşağının iletişimdeki değer yargıları, önem verdiği unsurlar ve beklentileri genellikle ata kuşaklarındakiler ile ters düşebilmektedir (Okur ve Öz, 2021).

7) Y kuşağı bireylerinde göze çarpan en önemli özellik, bağımsızlıklarına bağımlı olmalarıdır. Her ne kadar bencil gözükseler de bunun nedeni, aslında özgüvenli bireyler olmalarıdır. Bağlı olmak ile bağımlı olmanın ayrımını bildikleri için beraberliğe oldukça önem verirler ama özerklikleri zedeleyecek ilişkileri beraberlik olarak görmemektedirler (Dijital Ajanslar, 2022).

8) Y kuşağı, diğer kuşaklar tarafından bir aktiviteden diğerine kolayca geçiş yapabilen, sabırlı, yetenekli ve birçok görevi bir arada yapabilen bir kuşak olarak görülmektedir (Çekada, 2012).

9) Yapılan sosyolojik araştırmalar sonucunda Peer ve Parents (Akran ve Ebeveynler) olmak üzere 2P olarak adlandırılan grubun, Y kuşağı üyelerinin hayatlarında önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür. Diğer kuşaklara kıyasla ebeveynleri ile en iyi anlaşılan kuşak oldukları bilinmektedir (Dijital Ajanslar, 2022).

10) Y kuşağı, duyarlı bireylerden oluşmaları nedeni ile ülke veya dünya çapında gerçekleşen olumsuz her durumdan etkilenebilmektedirler. Bu nedenle şuanda

meydana gelen her kötü durum, onların geçmişe duydukları özlemi arttırmakta ve nostaljik bireyler olmalarına yol açmaktadır (Diren ve Kandemir, 2021).

11) Y kuşağı, diğer kuşaklardaki gibi içerisinde birtakım farklılıklar içerir ama bu ayrımların her birini bir renk olarak görmelerinden ötürü bu renklerin bir bütün halinde daha güzel olduğunu savunmaktadırlar. Bu nedenle de her kim olursa olsun onların akranı ise onlardan görülmektedir (Dijital Ajanslar, 2022). Irksal ve sosyoekonomik bağlamda kendilerinden önceki tüm kuşaklardan çok daha fazla heterojen bir grup oluşturmaktadırlar (Goldgehn, 2004).

12) Eğitilmiş bireyler oldukları için kolay bir şekilde diğer kültürdeki insanlar ile iletişim kurabilmektedirler (Dijital Ajanslar, 2022).

13) Hız onlar için çok önemlidir. Bu yüzden herkesten önce bir sonuca ulaşmak için çaba gösterirler; çünkü kalabalığın içinde bu şekilde görünür olabilmelerine inanmaktadırlar (Dijital Ajanslar, 2022)

14) Y kuşağı, teknolojiye olan yatkınlıklarını, yaratıcı bir biçimde sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmek ve sonuçlara doğru ulaşabilmek için kullanırlar. Yerine getirdikleri görevlerin dünyaya olumlu bir katkısı olduğunu bilmek, onlar için bir motivasyon kaynağıdır (Akdemir, Konakay, Demirkaya, 2013).

15) Cesaretli ve yeniliğe açıktırlar ve üst kuşakların görüşüne göre sadece tüketmezler, yeri geldiğinde üretmeyi de bilmektedirler. Savurgan değil, bilinçli tüketicilerdir (Dijital Ajanslar, 2022).

16) Y kuşağı gençliğinde çelişkili bir durum mevcuttur. Bir sosyal birliğe dahil olmak istedikleri gibi aynı zamanda bu gruba tamamen bağlı kalmak istememektedirler. Bunun en güzel örneği de Y kuşağının aile içinde yaşadığı çatışma olarak gösterilebilir. Eğer bağlı oldukları küme, onlara belli konular üzerinden dayatma yaparsa ve kişiliklerini baskı altına alırlar ise Y kuşağı, yalnız kalmak uğruna o gruptan ayrılmayı göze alabilmektedir. Bu nedenle bu kuşak daha çok sosyal medya üzerinden gruplar oluşturmakta ve dahil olmaktadır; çünkü sosyal medyada hiçbir ailede ve grupta bulamayacakları özgürlüğe sahiptirler ve kimseye karşı bir sorumluluk hissetmemektedirler. Bu şekilde girdikleri sosyal medya gruplarından ayrılmaları daha kolay olmaktadır (Tükel, 2018).

17) Farkındalıklarının yüksek seviyede olması onların çevreye, topluma, dünyaya karşı daha duyarlı olmalarını sağlamıştır (Dijital Ajanslar, 2022).

18) Bu kuşak, global ekonomik buhranlardan diğer kuşaklara göre daha kötü etkilenmiş olmasına rağmen kötümser değil, iyimser kalmayı başarmıştır. Bu sayede beklentileri her daim yüksek olan bu kuşak, ışıkların daima odağında olmasına alışkın oldukları için hedefleri de net bir şekilde belirgindir (Adıgüzel, vd., 2014).

19) Y kuşağının bireyleri dünyaya geldiklerinden itibaren küreselleşmiş bir dünya ile karşı karşıya kalmışlardır. Bunun da doğal sonucu olarak küresel düşünebilme yeteneğine sahip olmuşlardır. Her kesime karşı hoşgörü ve saygı beslemeleri bu yeteneklerinden kaynaklanmaktadır (Alp vd., 2019).

20) Anne ve babaları ile aralarındaki yaş farkı en yüksek olan Y kuşağı bireyleri, genellikle çekirdek bir aile tipinde büyümüşlerdir. Matematiksel oranlara bakıldığında Y kuşağının dörtte birinin anne ve babaları en az üniversite mezunu iken üçte birinin anne ve babaları ayrılmış durumundadır (Adıgüzel, vd., 2014).

21) Asla uzun dönemli planlar yapmazlar. Başkalarına ayak uydurmayı değil, başkalarının onlara ayak uydurmasını tercih etmektedirler (Dijital Ajanslar, 2022). Şahit oldukları terör katliamları, siyasi çatışmalar güvensizlik hislerini pekiştirerek uzun değil, kısa süreli planlar yapmalarına yol açmaktadır (Alp vd., 2019).

22) Y kuşağı, etnik açıdan en çeşitli işgücü kuşağını temsil ettiklerinden ötürü farklı insanlarla çalışmaya alışık olmuşlardır ve her kültürden insanlarla anlaşabilmektedirler (Çekada, 2012).

23) Y kuşağına göre siyasi mizah, siyaseti zenginleştiren bir faktördür ama siyaseti zenginleştirse de toplumu etkileyecek güce sahip değildir; çünkü mizah denilen şey, toplumun aynasını oluşturmaktadır. Yani mizah demek toplum demektir. Bazılarına göre de mizah sadece eğlenceden ibaret olan, siyaset ile bir ilişkisi ve etkileşimi olmayan bir kavramı ifade etmektedir (Yaşar, 2018).

2.3.5. Z Kuşağı

1997-2010 veya 2000-2010 yılları arasında doğanların oluşturmuş olduğu kümeye Z kuşağı ismi verilmiştir (Tandoğan, 2013). Z kuşağı diğer kuşaklardan daha farklı bir dünyada yetişmiştir. Elbette her kuşak birbirinden farklı dönemlerde

yetiştirilmiştir; fakat doğdukları yıllarda değişen yaşam koşulları, Z kuşağının çok farklı bir dünyada büyümesini sağlamıştır (Ayhün, 2013).

Z kuşağı dışında kristal kuşak, suskun kuşak gibi isimler verilmiştir. Suskun kuşak denilmesinin sebebi, bu kuşağa ait bireylerin herhangi bir durum karşısında söylemeleri gereken cümleleri, ağızdan aktarmak yerine, iletişim araçları vasıtasıyla sosyal medya üzerinden söylemeleridir (Tandoğan, 2013). Bunlar dışında M kuşağı tabiri de bu kuşak için söylenmektedir. Bunun sebebi de birçok işi aynı süre zarfında yapabiliyor olmalarıdır. İngilizce kelime olan 'Multitasking'in baş harfidir (Toruntay, 2011). Z kuşağı bireyleri, çok fazla bireyselleşmeleri ve yalnızlık duymaları nedeni ile "The New Silent Generation" yani "Yeni Sessiz Kuşak" olarak da nitelendirilmektedir (Kırık ve Köyüstü, 2018).

Z kuşağının genel özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

1) Z kuşağı internet kuşağı olmasından kaynaklı günümüze kadar var olmuş tüm kuşaklardan daha koordineli bir halde 5 duyu organlarını kullanabilmektedir (Keleş, 2011).

2) Dünyadaki gelişmeleri takip etmektedirler ve kendilerine çok güvenmektedirler. Farklı olmak gibi bir kaygıları yoktur. Onlar için önemli olan yeni bir şey bulmak değil, bulunmuş bir şeyi daha ileri seviyeye taşımaktır. Bu yüzden toplumun sabitleşmiş kurallarına, eskiden ön plana çıkan mesleklere, takım çalışmalarına, özgüveni olmayan insanlara, baskı hissedebilecekleri ve zamanlarını fazla harcayacakları işlere karşı ön yargılıdır. Onlar için önemli olan şey toplum değil, kendileridir (Okay, 2022).

3) Hırslı ve materyalist olarak nitelendirilen Z kuşağı, üst kuşaklara göre daha hızlı yaşayan ve tüketen bir kuşak olduğu için bilgiyi de hızlı ve kolay bir biçimde yorumlama yeteneğine sahiptir. Bu açıdan internetin sağladığı hız, onlar için vazgeçilmezdir (Çetin ve Karalar, 2016).

4) Z kuşağının büyük bir kısmı, X kuşağında olduğu gibi çift maaşlı ailelere sahiptir. Anne-baba olma yaşı daha fazla yükseldiği için X kuşağına ve diğer kuşaklara nazaran daha yaşlı anne ve babalara sahip olmuşlardır. Bu da aslında Z kuşağı ile aileleri arasındaki çatışma durumunu daha fazla alevlendiren bir duruma yol açmıştır. Daha olgun ve maddi olanakları güçlü ailelere sahip olmaları onların daha iyi şartlarda

yetişmelerine imkan tanımış, eğitimleri için anne ve babalarından destek gormuşlerdir ama bunun bazı kötü yanları da olmuştur elbet, eksik kaldıkları noktalarda kendilerini ebeveynlerine karşı sürekli savunmak zorunda kalan Z kuşağı, bu sayede sistem ile nasıl başa çıkacağını erken yaşlarda ogrenmiştir. Z kuşağı bireyleri, buldukları durum ne olursa olsun edilen son sözün aslında son söz olmadığını ogrenmiştir (Toruntay, 2011).

5) Teknolojik imkanlar sayesinde her şeye hızlı ulaşabilme imkanına sahip olan Z kuşağı, içinde bulunduğu sosyal habitat ile gelecek arasında bir kopru görevi görmektedir (Sarıbaş, Komurcu, Güler, 2016).

6) Z kuşağı özgüveni en yüksek olan kuşaktır. Bu nedenle onlar için imkansız diye bir şey yoktur. Bu dünyada her şeyi yapabileceklerine inanmaktadırlar. Yaşadıkları dönemin teknolojik imkanları vasıtasıyla daha iyi ve daha uzun bir yaşama imkanına sahip olmaları, bu özgüvenlerinin asıl kaynağını oluşturmaktadır. Bu özgüveni yorumlayan araştırmacılar, Z kuşağının özgüvenli girişimler ile ekonomik anlamda da en gulu kuşak olacakları tahmin etmektedir (Beyaz, 2020, s.3.).

7) Williams ve diğerleri, bu kuşağın hayat biçimlerine ve tutumlarına bakarak onları yeni muhafazakarlar olarak nitelendirmiştir (Beyaz, 2020, s.3.).

8) Z kuşağı, yaratıcılığı hobi olarak gördüğü ve bu hobilerini yalnız iken yapabilmelerinden oturu yalnızlığı seven bir kuşak olarak bilinmektedir. Onlar için yeni bir şeyler üretme bir motivasyon kaynağıdır (Pekel, vd., 2020).

2.3.6. Alfa Kuşağı

Alfabe Z harfiyle bitmektedir ama kuşak değişimi bitmediği için gelecek kuşağın adının ne olacağı ile ilgili bir soru belirmiştir. 2005 yılında Avustralyalı nüfus bilimci Mark McCrindle ve ekibi ülke çapında bir araştırma yapmıştır ve Alfanın yeni kuşak için en popüler kelime olduğunu keşfetmiştir. Bu isim, Roma alfabesi ve Arap rakamlarının tüketilmesinde sonra Yunan alfabesinin kullanıldığı diğer bilimlere atıf yapılarak açıklanmıştır (Nagy ve Kolcsey, 2017).

Alfa kuşağı, şuan yaşayan en genç kuşak olduğu için kuşak araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır. Nüfus bilimci Mark McCrindle tarafından Z ve Alfa kuşakları yeni ve gelecek vaat eden kuşak olarak adlandırılmıştır. Alfa kuşağı

kavramını gündeme getirerek yeni kuşak ile ilgili ilk bilgileri veren McCrindle, 1995-2009 seneleri arasında doğanları Z kuşağı, 2010 ve sonrasında doğanları ise Alfa kuşağı olarak gruplandırmıştır. 2010 sonrası doğanların Alfa kuşağını kapsamasının nedeni, dijital çağdaki icatların bu dönemde yapılmış olmasıdır (Güzel, 2023).

Alfa kuşağının ekolojisini anlamak için kültürel faktörleri gözlemlemek, yakın bağlamlarının anlaşılmasına katkı sağlamıştır. Büyük ölçüde bireyci bir ülke olarak görülen Avustralya'da, McCrindle ve Wolfinger tarafından Alfa kuşağı ile istihdam edilen kadın ve anne sayısının ve ücretli koruyucu bakımdaki bebek sayısının arttığı, ebeveynlerin daha fazla yaşlandığı, ailelerin daha minimal düzeye geldiği gözlemlenmiştir (Jha, 2020).

Alfa kuşağının genel özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

1) Alfa kuşağı, çocuklardan oluşan bir kuşak olmasına rağmen en az Z kuşağı kadar dijital çağa aşina olmuştur. Sanal ortam, onlar için hayatlarının vazgeçilmez bir unsurudur. Böyle olmasının en büyük nedeni, Alfa kuşağının da Z kuşağının da doğdukları ve büyüdükları sosyal ortamlardaki hakimiyetin dijital teknolojiye ait olmasıdır. Onlar uzayda görüntülü iletişimin kurulduğu, yaşamın arandığı, teknolojik icatların zirve yaptığı bir döneme denk gelmişlerdir. Yani hem Z kuşağı hem de Alfa kuşağının hayata bakış açısını etkileyen faktör, teknolojik gelişmeler olmuştur (Bağcı, 2019).

2) Alfa kuşağının karakteristik özelliklerini etkileyen unsurlar: aileleri, öğretmenleri ve gündelik yaşadıkları rastlantısal olaylardır (Tootell, Freeman, Freeman 2014).

3) Alfa çocuklarının eğlencesi ve eğitimi, doğduklarından itibaren ekran tabanlı olmuştur ve zamanla bu ekran bağıllığı, küresel liderlere ne tür kodlar yaratabileceği konusunda ilham olmuştur. En büyüklerinin doğduğu 2010 yılında iPad tanıtılmıştır, instagram gibi yeni sosyal platformlar medyada yerini almıştır ve “app” kelimesi yılın sözcüğü seçilmiştir. Önceki kuşakların sabit ekran deneyimleri, Alfa kuşağının mükemmel akıcılığa sahip akışkan ekran deneyimlerine ayak uyduramamıştır. Ekran ergenliği, bu kuşağın markası haline gelmiştir (Kayıkçı ve Bozkurt, 2018).

4) Teknoloji, hayatlarının bir parçası olduğu için teknolojisiz bir hayat onlar için anlamsızdır (Thomas ve MP, 2020). Bağlantı kavramına Z kuşağından daha fazla önem verirler. Onların hayatlarının odağındaki bir kavramdır (Tootell, Freeman, Freeman 2014).

5) Alfa kuşağının aile yapısına bakıldığında büyük bir kısmının anne babaları olan Y kuşağının kariyerleri ve dijital cihazlarla yatkınlıklarının daha yaşlı kuşaklara göre daha iyi durumda olduğu görülmüştür. Ayrıca ekonomik anlamda da daha iyi durumda olmaları Alfa kuşağının finansal anlamda daha iyi koşullara sahip olmasını sağlamıştır. Y kuşağı tarafından araştırmalarla ve uzmanlarla sürekli çalışılarak, özenerek ve kaygıyla yetiştirildikleri için birçok araştırmada “oluşturulmuş kuşak” olarak anılmıştır (Güzel, 2021).

6) Alfa kuşağının bu çağdaki pazarlamacılar tarafından en çok aranan tüketici hedefi olacağı öngörülmektedir. Teknolojinin geliştirmesine katkıda bulunmaları ve yenilikçi ürünler icat etmeleri beklenmektedir (Thomas ve MP, 2020).

7) Doğa ile kopuk büyüyen Alfa kuşağının bundan kaynaklı bencil ve paylaşmayı bilmeyen bir kişilik özelliğine sahip olduğu bilinmektedir (Güzel, 2021).

8) Endüstriyel büyüme ve teknoloji beklentisi içinde olan Alfa kuşağı ile akıllara gelen nesnelere, ipod'lar ve akıllı telefonlardır. Bu teknolojik aletler, Alfa kuşağının tanımlanması için uygun görülmektedir (Thomas ve MP, 2020).

9) İhtiyaç duyduklarında internet üzerinden bir bilgiye kolaylıkla ulaşabileceklerinin farkındalığı, her öğrendikleri bilgiyi hafızalarında saklama ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Bilgiyi anlık alıp tüketmektedirler (Güzel, 2021).

10) Lüks bir hayatın tadını çıkarmaktadırlar ve ailelerinden kaynaklı iyi bir satın alma gücüne sahiplerdir. Daha iyi yaşam tarzına, daha iyi yaşam standartlarına, daha iyi bir eğitime ve daha iyi fırsatlara sahiplerdir. Tüm satın alma işlerinde yapay zekadan yararlanacakları tahmin edilmektedir (Thomas ve MP, 2020).

11) Açık havada deneyimlemek ve gerçek hayattaki oyunlar ile oynamak onlar için "PUBG", "XBOX" ve "Pokémon" gibi mobil oyunlar kadar ilgi çekici değildir. Aileleri de bu durumdan memnundur; çünkü çocukları, sokaklar yerine evlerinde

kendi gözetimleri altında daha güveni bir şekilde keyifli vakit geçirebilmektedir (Güzel, 2021).

12) En kariyer odaklı kuşak olacakları öngörülmektedir. Aynı zamanda en zengin kuşak olarak kabul edilmektedirler (Thomas ve MP, 2020).

2.4.Kariyer Kavramı

Tam olarak 16. yüzyılda kullanılmaya başlayan ve İngilizce'de career olarak geçen kariyer kavramının kelime kökü, Latince'den carrus; tekerlikli araç, Fransızca'dan carriere ve İtalyanca'dan carriera kelimelerine dayanmaktadır (Kaygın ve Zengin, 2019). 1937 senesinde Amerikan vatandaşı ve sosyoloğu Hughes, kariyer kavramını, objektif ve subjektif bir biçimde ifade ederek bir tanımlama yapmıştır. Böylece kariyer kavramı literatüre dahil olmuş ve iş dünyasında popüler olan bir kavram haline gelmiştir (Müftüoğlu ve Erol, 2013).

16.yüzyılda kariyer kavramını inceleyen Anna Roe, bu kavramı iş dünyasına göre 1956'da çıkan "Meslekler Psikolojisi" kitabında ele almıştır. Ondan sonraki senelerde ise John Holland'ın "Meslek Tercihi Teorisi" Donald E. Supper'ın "Kariyer Psikolojisi" kitabında ve başka eserlerde ele alınarak tartışılan bir kavram olmuştur (Çoban, 2015).

Kariyer, yirminci yüzyıl Batı toplumlarında kilit bir kavram olmuştur. 'Kariyer' genellikle iş geçmişleri ve kalıpları için kısa bir terim olarak kullanılsa da daha önemli amaçlara hizmet etmiştir. Karmaşık ve oldukça farklılaşmış toplumlarda birçok kişi bu kavramı, yaşamlarına tutarlılık, süreklilik ve sosyal anlam atfetmek için kullanmıştır. İnsanları işgücü piyasalarına ve istihdama hem kişisel olarak anlamlı hem de çalışma örgütleri ve toplum için faydalı olacak şekilde bağlayan kariyer, aynı zamanda toplumun ideolojilerini destekleyen ve dolayısıyla istikrarına katkıda bulunan retoriğin bir parçasını oluşturmuştur (Collin ve Young, 2000).

Kariyer, çalışanların iş hayatları süresince meydana getirdiği tüm işleri ve çalışma hayatlarında yaşadıkları gelişmeleri içeren bir kavramdır. Yani kariyer, bir çalışanın iş hayatı boyunca kazanmış olduğu konumları ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında kurumlar için nesnel kariyer, kişiler için ise öznel kariyer yaklaşımı kabul görmektedir. Öznel kariyer yaklaşımına bakıldığında kariyer; değerler, tutumlar, motivasyon gibi kavramlardan oluşmaktadır (Kaygın ve Zengin, 2019). Öznel kariyer,

bireyin kariyere karşı bakış açısını ifade ederken nesnel kariyer ise toplumun bakış açısını kabul etmektedir. Bu tanımlara göre nesnel kariyerin şekillenmesinde üçüncü kişiler, öznel kariyerin şekillenmesinde ise direkt olarak kişinin kendisi etkili olmaktadır. Nesnel kariyer, maaş, kademe yükselmesi, statü gibi gözlenebilir somut faktörler ile ilişkili iken öznel kariyer ise bireyin iş başarısını ve tecrübelerine bağlı olarak duyduğu iş tatmini ile ilişkili tutulmaktadır (Budak ve Gürbüz, 2017).

Geleneksel kariyer, kurum ve işçi arasındaki ilişkinin kurallarını temel alan, birbirlerine olan beklentilerini içeren, yazılı olmayan bir sözleşmeyi ifade etmiştir. Çalışanların beklentileri; iş güvencesi, başarılı bir kariyer, yeterli bir ücret, saygınlık ve rahat bir emeklilik vb. unsurlardır. Bu taleplerinin gerçekleşmesi karşılığında bağlı oldukları kurum adına çalışarak sosyal hayatlarına daha az zaman ayırmayı kabul etmişlerdir (Seymen, 2004). Geleneksel kariyer yaklaşımlarının önemini kaybetmesi sonucunda kariyer kavramına yeni bir bakış açısı getirmek gerekli olmuştur. Bu anlamda ortaya çıkan en önemli yaklaşım, çok yönlü yani değişken kariyer yaklaşımıdır. İngilizce'de "protean" demek olan bu kavram, Homeros'un en ünlü eseri olan İlyada ve Odysseia'da bahsedilen, gerektiğinde şekil değiştirebilen Yunan deniz tanrısı Proteus'tan gelmiştir. İngilizce "protean" kelimesinin kökü, 16.yüzyılda "sıklıkla veya kolayca değişme eğilimi veya yeteneği" olarak tanımlanmıştır (Çetin ve Karalar, 2016).

Araştırmalar sonucunda elde edilen verilere bakıldığında iki tane kariyer yaklaşımının dikkat çektiği görülmektedir. Bunlardan biri, fiziksel ve psikolojik anlamda değişmeye açık olan ve bu bakımdan örgütsel kariyerden farklı olan sınırsız kariyerdir. Sınırsız kariyer, çalışanın iş hayatını, birden fazla kurumda sürdürmesi ve birçok farklı deneyim yaşaması anlamına gelmektedir. Sınırsız kariyer, daha kısa süreli iş ve istihdamı ifade etmektedir. Bu daha çok serbest-çalışma ve geçici-işler gibi iş düzenlemelerini içermektedir. Sınırsız kariyer yaklaşımını benimseyen çalışanlar, tek bir işe bağlı olmak yerine, farklı alanlara yönelik araştırma ve çalışma imkanına sahip olmalarından ötürü "çok yönlü beceriler" geliştirmeyi başarırlar. Bu da çalışanların iş hayatlarının merkezine, bağlı oldukları örgütü değil, bireysel kariyerlerini oturtmalarını sağlamaktadır (Seymen, 2004). Bir diğeri ise çok yönlü kariyer yaklaşımıdır. Bu ise bir kariyer, güç, terfi, para veya şöhret olarak adlandırılacak başarılarından ziyade psikolojik başarıların yönlendirdiği, belirlenmiş hedeflerin

rehberliğinde ve hayatın tüm aşamalarını kapsayan bir kariyer tercihidir (Seçer ve Çınar, 2011).

Çok yönlü kariyer, değer odaklı bir kariyer ve kendi kaderini tayin eden bir kariyer olarak iki parçaya ayrılmaktadır. Değer odaklı kariyer, çalışanların kariyer değerini kendi şartlarına göre tanımlamaları ve kariyer başarısını bu doğrultuya göre değerlendirmeleri manasına gelmektedir. Çalışanın kendi kariyerini, kendi değerleri doğrultusunda yönetmesi durumunda ise öz yönetimli kariyerden söz edilmektedir (Seçer ve Çınar, 2011). Çok yönlü kariyer, bireyin bağlı olduğu kurum ile değil, kendi kendisi ile yapmış olduğu bir sözleşmeyi ifade etmektedir. Çok yönlü kariyer, birey ile çalıştığı örgüt arasında yapılmış bir anlaşma değil, bireyin kendisiyle yaptığı sözleşmedir. Kariyer hedefleri tamamen bireyin kendisi tarafından belirlenmektedir ve bu doğrultuda hayatı kendi iradesi ile şekillenmektedir. Kısacası başarı faktörü dış etmenlere değil, iç etmenlere bağlıdır, birey için maaş, terfi, güç gibi faktörler değil, psikolojik faktörler önemlidir (Kale ve Özer, 2012).

Kariyer ile aslında ifade edilmek istenen şey, çalışanın başarısı veya başarısızlığı, kademe olarak ilerleme seviyesinin hızı ve yavaşlığıdır. Kariyerin değerlendirmesi için belli bir standartın olmayışı bu anlamda kariyer olgusunu en doğru biçimde değerlendirecek mevkinin aslında araştırmacılar, işverenler, aileler, arkadaşlar değil, kişinin kendisi olduğunu göstermektedir (Mavisu, 2011).

Kariyer, sadece çalışan kişinin kurum içerisindeki hiyerarşik yükselişini ifade edecek kadar dar anlamlı değil, daha fazlasını içeren ve bireyin biyografisini aşan bir kavramdır. İnsanın öğrenmeye ve iş hayatına dahi iş olmasından itibaren aldığı yolu ifade etmektedir. Bu anlamda kariyerin formal ve informal eğitim dahil ücretli ve gönüllü çalışmayı, dikey ilerleme dahil yatay hareketi içerdiğini belirtmektedir ve öğrenme, çalışma kavramlarının genişliğine dikkat çekmektedir (Sezer, 2013).

Kariyer kavramı sadece terfi, başarı gibi dikey hareketlilik anlamına gelmemektedir. Bireyin iş yaşamı boyunca yaptığı tüm işleri kapsamaktadır. Kariyer kavramı, birey ile işi ve çalıştığı örgüt arasındaki ilişki açısından ele alınmaktadır. Kariyer hem bireysel hem de kurumsal özelliklere sahiptir. Bu görüşe göre bireysel kariyer, içsel kariyeri ifade ederken örgütsel kariyer ise dışsal kariyeri ifade etmektedir (Bolat ve Seymen, 2003).

Kariyer, bireylerin yaşamının büyük bir parçasına sahip olması yönünden oldukça önemli bir kavramdır. İnsanların psikolojik ve sosyal gelişimi ile yakından ilişkili olması, kariyerin bireylerin kendilerini tanımlamalarına ve sınırlarını tanımalarına olanak tanımaktadır. Bu anlamda kişilerin memnuniyeti, başarı ve sorumluluk alma düzeylerini geliştirmektedir (Alkan, 2014).

Kariyer kavramı bir örgütte işe girmekten daha fazlasını ifade etmektedir. Şuanki dönemde bir örgütte birçok alanda çalışan ve deneyim kazanan çalışanlar bulunmaktadır. Artık örgütlerin, çalışanların kariyerlerini tek başına kontrol ettiği fikri geçerliliğini yitirmiş görünmektedir. Çalışanların kariyerlerinin büyük bir kısmını, çalışanların bizzat kendilerinin kontrol ettiği ve yönettiği gerçeği kabul görmektedir (Ölçer, 1997).

2.5.İş Hayatı Kavramı

İş, Sanayi Devrimine paralel olarak doğmuş, yeni dünya düzeninin ve çalışma hayatını ifade etmek için kullanılmış bir kavramdır. Eskiden birey sadece kendisi ve yakınları için çalışırken Sanayi Devrimi ile beraber başkaları için de üretim yapmaya, zamanını harcamaya ve karşılığında belli bir miktarda ücret almaya başlamıştır (Işık, 2013)

Sanayi dönemi ile oluşan modern toplumda iş hayatı kavramı ve toplum odaklı problemler, devletlerin daha fazla sorumluluk almasına ve ikinci kuşak haklara yönelik daha fazla iyileştirici politikalar üretmelerine yol açmıştır. İş hayatı kavramı ile ilişki olan, her insanın sahip olduğu çalışma hakkı, diğer insan haklarının da yerine getirilmesi adına önemli ve vazgeçilmez bir hak olarak görülmüştür. Herkesin kabul etmesi gereken unsur, bu hakkın her insanın doğuştan kazanmış olduğu bir hak ve insan onurunu oluşturan önemli bir parça olduğu ilkesidir (Özay, 2021).

İş hayatı, dünya ekonomisinin yönetildiği yerdir. İnsanlar belli bir yaşa geldiklerinde veya eğitimlerini bitirdikten sonra bu hayatın içine girmeye çalışmaktadırlar. İş hayatı, insanların sosyal hayatlarını rahat geçirebilmelerini, fiziksel ihtiyaçlarını giderebilmeleri için zamanları ve emekleri karşılığında para aldıkları bir yerdir. İş hayatında insanlar, kendilerini uygun ya da uygun olmayan ama mecburen yaptıkları işlerden sorumludurlar. Çoğu insan, bir birey olabilmek, bağımsızlığını kazanabilmek için iş hayatına girmek ve burada uzunca yıllar kalmak

istemektedir, bunun için de epey bir çaba gösteren insanlar vardır. Bazen iş hayatına sadece para için girmeyenler de olabilmektedir (Ören ve Yüksel, 2012).

İş hayatı; çalışana, hayatını sürdürebilmesi için gerekli maddi kaynağı sağladığı gibi ona saygınlık kazandırabilecek statüyü de sağlamaktadır. İş hayatı bazı insanlar için maddi değerlerden öte kendisine, ailesine bir itibar sağladığı için önemli kabul edilmektedir. İnsana, kim olduğunu ve nereye ait olduğunu gösteren, ona toplumda bir yer açan ve bir düzen içine sokan bir kavramdır. Ayrıca iş hayatının bireyi sosyalleştirme, arkadaş çevresini genişletme gibi katkıları da bulunmaktadır (Keser, 2005).

İş hayatının para verme karşılığında istediği kişisel zaman ve emek, insanları belli bir süreden sonra yorabilmektedir. Bu nedenle bu dünyada popüler bir hastalık vardır: Zihinsel ve fiziksel bitkinlik olarak tanımlanan “Tükenmişlik Sendromu.” Bireyler, iş hayatına girerken bazı beklentiler içerisine girmektedir. Bunlar: iyi bir maaş, iş güvencesi, işin değeri, iyi çalışma arkadaşları, bireyi doğru yönlendirecek anlayışlı liderler, esnek çalışma saatleri ve iyi bir kariyer imkanıdır. Bu beklentileri karşılanan çalışanlar, iş dünyasının mutlu elamanları olabilmektedirler. Karşılanamayanlar ise iş dünyasının tükenmiş elamanları haline gelebilmektedirler. Bu nedenle iş hayatının, insan hayatını, artı değerler ile yükselttiği gibi eksi değerler ile düşürdüğünü söylemek mümkündür (Ören ve Yüksel, 2012).

İş hayatı, bireyin iş dışındaki yaşamını, geleceğini belirleyen bir yerdir. İnsanlar emekli olduktan sonra bile belli miktarda ücretler alarak kalan ömürlerini geçirebilmektedir. Bu açıdan iş hayatı, insana ömürlük garanti veren bir yer olabilmektedir. Bunun sebebi olarak ise iş hayatının, aynı zamanda insanların ruhsal tatminini sağlamakla ilişkili bir kavram olmasıdır; çünkü hiçbir iş yapmayan ve vardan yiyen insanların psikolojik durumları, zamanla “işe yaramıyorum düşüncesi” ile bozulabilmektedir.

İş hayatı, bir faaliyet dünyasıdır, içinde yaşadığı dünyayı değiştirir, bireylerin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılar. Bireyin fiziksel, zihinsel ve psikolojik gücünün yüksek olması gereken bir yerdir. Belirli kuralları ve sınırları vardır ve iş dünyasındaki çalışanlardan bu kurallar çerçevesinde hizmet etmesi istenilmektedir (Ören ve Yüksel, 2012).

İş hayatının en önemli meyvesi başarılı sonuçların vereceği iş tatmini duygusudur. İş tatmini, çalışanın iş hayatını oluşturan kurallar, ilkeler ve beklentiler dahilinde iş ve iş şartlarına yönelik göstermiş olduğu içsel tepkilerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan iş tatmini, çalışanın iş hayatına yönelik göstermiş olduğu reaksiyon olarak ifade edilebilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008).

3. Z KUŞAĞI VE İŞ DÜNYASI

Z kuşağının iş dünyasındaki rolü, inkar edilemez bir öneme sahiptir; çünkü geleceğin işverenleri olacak olan Z kuşağı şuan ki iş dünyasının dinamiklerini değiştiren ve değiştirmeye devam eden bir kuşaktır. İş dünyası Z kuşağının karakterine uygun dönüşümlerden geçerken aynı zamanda olumlu olumsuz birtakım sonuçlarla karşılaşmaktadır. Çalışanlar; örgütlere duygularını, tutumlarını ve davranışlarına yol veren birçok beklenti ile dahil olurlar. Z kuşağı çalışanları, bu anlamda farklılık teşkil etmez. Beklentileri karşılanan çalışanlar, işlerine ve organizasyonlarına karşı daha fazla sadakatle bağlanır ve yaptıkları işlerden daha fazla keyif alır. Benzer şekilde beklentiler karşılanmayan çalışanlar da işlerinden memnun kalmamakta ve bu da kurumları adına hoş olmayan sonuçlara sebep olmaktadır. Araştırmacılar tarafından çalışan beklentileri, işyerinde yaşadıkları olumlu ve olumsuz yaşantılar ile bekledikleri yaşantılar arasındaki tutarsızlık olarak ifade edilmektedir. Araştırmalara göre karşılanmayan iş beklentileri sonucunda oluşan düşük iş tatmini, işten ayrılma oranlarının artmasına neden olmaktadır (Chillakuri, 2020).

3.1. Z kuşağının İşe Dönük Özellikleri

Bebek Patlaması kuşağının emekli olduğu, X kuşağının yavaş yavaş iş hayatından ayrılmaya başladığı göz önüne alındığında artık iş hayatının büyük bir parçasının "gençlik balonu" olarak ifade edilen Z kuşağının oluşturacağı öngörülmektedir (Tulgan, 2013). Şimdilik kurumların büyük bir kısmı Y kuşağı çalışanlarının hakimiyeti altında olsa da yakın gelecekte bu durum Z kuşağı ile değişecektir. Bu bağlamda Z kuşağının bir çalışan olarak hangi özelliklere sahip olduğu önem arz etmektedir.

Z kuşağının işe dönük özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

1) “Ben” kuşağı olarak da bahsedilen Z kuşağı çalışanlarının odaklandığı en önemli şey kendi benlikleridir. Bir kurumdaki konumlarından ziyade o kurumun onların benlik kavramına katacağı artı değerler ile ilgilenmektedirler (Ivanovska, Kiril, Iliev, Shopova, 2017).

2) Bu kuşaktaki bireyler için iş, sadece iş bulup çalışmaktan öte bir anlam ifade etmektedir. İşin nitelikleri, işe bağlı kariyer hedefleri ve çalışma karşılığında kazanacağı ücret gibi bazı önemli unsurlar, Z kuşağının işe dönük özellikleri ile bağlantılıdır (Berkup, 2015).

3) Z kuşağının güçlü bir iş ahlakının ve başarılı olma arzusunun var olduğunu söylemek mümkündür (Rampen, Pangemanan, Mandagi, 2023)

4) Z kuşağının işe dair talepleri diğer kuşaklara kıyasla daha yüksektir. Bu nedenle internet aracılığı ile online bir şekilde taleplerine uygun bir iş aramayı tercih etmektedirler (Berkup, 2015).

5) Teknik bilgi birikimi ve yeni kavramları hızlı bir şekilde kavrama becerileri, Z kuşağı üyelerine karmaşık görevlerin üstesinden gelme ve süreçleri basitleştirmek için teknolojiden yararlanma konusunda uzmanlık sağlamaktadır. Amaç odaklı ve gelişime açık olmalarından ötürü sürekli bir çaba içindedirler. İşbirlikçi yapıları ve birlikte çalışma eğilimleri, grup içinde sinerji yaratmalarına olanak tanımaktadır. Genel olarak Z kuşağı çalışanlarının iş performansı; hırs, yaratıcılık ve bağlılık ile karakterize edilmektedir ve bu da onları her kurum için mükemmel bir kaynak olarak görülmelerini sağlamaktadır (Rampen vd., 2023).

6) Günümüz iş hayatına girmek için etkili olan niteliklerden birinin eğitim seviyesi olması işverenlerin eğitilmiş çalışan talebine uygun olabilmek için Z kuşağının eğitimi zorunlu bir süreç olarak benimsemesine neden olmuştur. Eğitim, onlar için işe girmenin bir anahtarı olarak görülmüştür. Bunun dışında okullarda resmi olarak verilen eğitimin sosyal hayatlarında ve kişisel sorunlarında bir işe yaramadığını düşünmüşlerdir. Bu da doğal olarak iş dünyasında mentorluk, danışmanlık sağlayan ortamların var olması gerektiğini düşündürmüştür (Agarwal ve Vaghela, 2018).

7) Z kuşağı çalışanları, pragmatik bir düşünce yapısına ve finansal bir farkındalığa sahiptir. Bu nedenle iş hayatına girmeden önce aldıkları zorunlu eğitimin dışında işe girdikten sonra meslekleri ile ilgili bir eğitimin gerekli olduğuna inanmaktadır. Hatta mesleki gelişim için alacakları eğitimin emeklilik dönemlerine kadar sürmesi gerektiğini düşünmektedirler (Dhopade, 2016).

8) İş ortamı; samimi ve arkadaşça olan, zaman farklılıklarından bağımsız bir şekilde iletişim kurulabilen, sosyal sorumluluk projelerinde yer alan kurumlar, işe dönük özelliklerine göre doğru işyeri tanımına uymaktadır (Agarwal ve Vaghela, 2018).

9) Z kuşağı için görsellik, ekranlara bakarak büyümelerinden kaynaklı olarak önem arz etmiştir. Çocukluklarında merak ettikleri konuları anne babalarına sormadan internet aracılığıyla izledikleri videolar sayesinde öğrenmiş olmaları, iş hayatlarında da herhangi bir konuda bilgisiz kaldıklarında yönetici veya meslektaşları yerine youtube ve benzeri platformları bir kaynak olarak tercih etmelerine yol açmıştır (Turkishtime, 2018).

10) Z kuşağının iş hayatı tasarımı, Brian Robertson tarafından 2007'de ortaya atılan "Holakrasi" kavramına uygun geliştirilmiş bir kavramdır. Holakrasi, geçmişten günümüze doğru devam eden kurumlarda var olan hiyerarşi olgusuna karşı gelen, yetki ve sorumlulukların dikey değil yatay organizasyona bırakılmasını savunan bir kavramdır. Her çalışan kendisine verilen görevin sorumluluğunu almalıdır. Üst çalışanlardan ast çalışanlara kadar herkesin sesi duyulur ve yaratıcılık her zaman ön plandadır. Bu kavram günümüzde birçok kurumda etkisini göstermeye başlamıştır. Z kuşağı çalışanları, iş hayatlarını, iş özelliklerine uygun olan bu kavrama göre dizayn etmeye çalışmaktadır (Alay, 2021).

11) Z kuşağının genel olarak duygusal zekalarının daha baskın olduğu ve kavgayı sevmeyen daha çok uyumlu çalışmayı tercih eden bireylerden oluştuğu bilinmektedir. Yaşlarından ötürü iş dünyasında şuan takipçi olmayı tercih etmektedirler. Kısacası çatışma istemeyen bir kuşaktır. Buna bakıldığında iş hayatında liderliğin yerini yavaş yavaş takipçiliğin aldığı söylenebilir. Z kuşağı, ata kuşaklarındaki gibi baskın bir bireycilik duygusuna ya da bir topluluğa girme tutkusuna bağlı değildir. Daha çok bütün olma, barış içinde iş birliği yapma peşindedir.

Bu açıdan iş dünyasında yeniden birlik beraberlik ülküsünün hakim olacağı öngörülmektedir (Sigortacı Gazetesi, 2014).

12) Z kuşağının içinde büyüdüğü dünyada bilgi paylaşımının oldukça hızlı olması ve internetin sağlamış olduğu zaman ve mekan bağımsızlığı, özellikle youtube gibi platformlar aracılığıyla onlara iş hayatında uzun süre çalışmalarına gerek olmadan yüksek maaşlar ile belli bir popülarite kazandırabilmektedir (Sarioğlu ve Özgen, 2017). Bu açıdan Z kuşağının işe dönük özelliklerinin sosyal medyaya göre uygun olduğu söylenebilir.

13) Z kuşağının bir başka özelliği, hiper bağlantılı olmasıdır. Güncel olarak yapılan araştırmalarda Z kuşağı çalışanlarının büyük bir kısmının edindikleri bilgileri, online olarak herkesle paylaştığı ve bundan da keyif aldıkları tespit edilmiştir. Bu özellikleri, Z kuşağının iş hayatında aktif rol almaya başladıkları gibi işbirlikçi bir tutum sergileyeceklerinin ve dolu dolu hızlı bir bilgi akışına erişmeye çalışacaklarının habercisi olmuştur (Kapil ve Roy, 2014).

14) Z kuşağı, paylaşmayı seven bir kuşak olsa da iş hayatına girdiğinde zorlandığı en önemli mesele, tecrübe eksikliği olmaktadır. Elbette bütün kuşaklarda bu sorun var olmuştur ama Z kuşağı aileleri, çocuklarının eğitime daha fazla önem verdiklerinden ve aileye gelir sağlamak amacıyla çalışmalarına gerek olmayacak bir refah sağladıkları için Z kuşağı, ata kuşaklarına kıyasla iş hayatına daha geç atılmaktadır ve bu deneyimsizlikleri, onlar için dezavantaja neden olmaktadır. Bu nedenle daha önce iş dünyasının gerçek yüzü ile karşılaşmayan bu kuşağın hayale yakın iş beklentilerinin olması, çalıştıkları veya çalışacakları kuruma karşı sadakatlerinin daha az olmasının da bir nedeni olarak gösterilebilmektedir. İşe bağlılıklarının düşük olmasının sebebi elbette işe karşı sevgisizliklerinden değil, işin beraberinde getireceği hayallerini oluşturan imkanların yetersizliğinden kaynaklanmaktadır (Durmaz, 2021).

15) Z kuşağı çalışanları, bireysel anlamda kendilerini bilen ve neyi isteyip istemediklerinin farkında olan bireylerden oluşmaktadır. Bu da işe ayıracakları sürenin üzerinde etkili olmaktadır. Çalışma süresinin çalışana göre değişmesini savunmaktadırlar (Kavak, 2020). Bu kuşaktaki çalışanların teknolojiye olan yatkınlığının, onları kısa sürede iş hayatında yönetici konumuna ulaştıracağını

göstermektedir (Senbir, 2004). Zaten Z kuşağını diğer kuşaklardan ayıran en büyük fark aslında doğduklarından beri hayatlarında hakimiyet kuran teknoloji faktörüdür. Bu nedenle Z kuşağı çalışanları, teknolojinin nimetlerinden iş hayatında da yararlanmaya çalışmakta ve iş hayatlarında da sosyal hayatlarında olduğu gibi teknolojiyi merkez yapma eğilimindedir. Yüz yüze görüşmek yerine e-postayı tercih etmeleri buna bir örnektir. Bu şekilde işlerin daha hızlı ve sorunsuz yürütüleceğine inanmaktadırlar (Arar, 2016).

16) Gerek teknik bilgileri gerek birçok dili konuşabilmeleri ile ön plana çıkan bu kuşağın mesleki açıdan hırslı bir kuşak olduğu ortada olduğundan bu durum, Z kuşağını işverenler için ideal bir iş gücü olarak görülmelerini sağlamaktadır (Altuntuğ, 2012).

17) Z kuşağı çalışanlarının hayali, büyük kurumlarda bir konum kazanmak değildir; çünkü bu hayal, aslında içsel olarak yaşadıkları bir çatışmayı körükleyecek ve beraberinde birçok probleme neden olabilecek bir durumdur. Z kuşağı, çalışmaya diğer kuşaklardan daha farklı bir gözle bakmaktadır. Kendi inşa ettikleri işlerde daha mutlu ve huzurlu hissetmeleri daha mümkün görünmektedir (Evlek, 2019)

18) Z kuşağı çalışanlarının işe dönük bir özelliği de “maymun iştahlı” olmaları yani çabucak bir işten sıkılan bireyler olmalarıdır. Onların çalışma kavramına diğer kuşaklardan daha farklı baktığı ortadadır. Çalışmak onlar için keyif alacakları bir işi yapmak olmalıdır. Bu nedenle hobileri ile bağlantılı işler yapmak istemektedirler. Bu da birden fazla kariyer hedeflerinin olmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Amaçları, sıradan bir işi sıradan bir şekilde yerine getirmek değil, emek verdikleri işte fark yaratmaktır (Altuntuğ, 2012).

19) Mesleki hırslarını ve azimlerini sadece kurumda yükselme adına kullanmaları durumunda kriz dönemlerinde kurum içinde olumsuz etki yaratabilecek ve "yıldız savaşlarına" neden olabilecek bir kuşaktır (Tekin 2015).

20) Standart işleri sevmeyen Z kuşağının çabuk sıkılmaları ve pes etmeleri de işverenler açısından sıkıntı yaratabilecek bir durumdur. Z kuşağı çalışanları ile birlikte emekçe sabır isteyen birçok meslek dalının kaybolacağı öngörülmektedir (Tekin 2015).

21) Z kuşağı çalışanları, teknolojinin merkezde yer aldığı bir dünyada doğup büyüdüğü için bu durum eylemlerine ve düşüncelerine etki etmiştir. Teknolojiye olan yatkınlıkları ve bağlılıkları onlar için kişisel bir özellik haline gelmiştir. Teknoloji, onların yaratıcılık, yenilikçilik gibi başka özelliklerine etki etmiştir. Bir şey onlara hitap etmezse eğer onu kolayca dönüştürebilme yeteneğine sahip olmuşlardır (Kocsir ve Fodor, 2018).

22) Örgüt bağlılığının Z kuşağı için pek önemli olmadığı söylenebilir. Zaten bu konu ile ilgili yapılan birçok araştırmada Z kuşağının işverenine sadakati en düşük çalışanlardan oluştuğu, "iş değiştiren" bir kuşak" olduklarına dair bir görüş birliği bulunmaktadır (Beckman, 2018) Eğer işten ayrılmak için bir sebep görürlerse ve ararlarsa bir şekilde bu sebebi bulmaktadırlar ve başka bir kurumda çalışabilmek için fırsat kollamaktadırlar.

23) Z kuşağı çalışanları, aldıkları eğitim ile birlikte kurumlarda var olan rekabet ortamına ayak uydurabilmek ve kendilerini mesleki açıdan geliştirebilmek için uğraşmaktadırlar. Eğer bir ekipte Z kuşağı yer alıyor ise güncel olaylara ve yeni bilgilere ışık tutulmaktadır (Aba Psikoloji, 2023).

24) Y kuşağı ve Z kuşağının işyeri beklentileri üzerine yapılan araştırmalarının sonuçları gösteriyor ki Z kuşağı çalışanları için iş yerini değiştirmek normal bir durumdur. Diğer kuşak çalışanları gibi bunu sorun etmemektedirler. Hatta sonuçlara bakılır ise bu durum onlar için başlı başına bir hedeftir (Çinkır, 2018). Bu nedenle kariyerlerinde bir süre durağanlık yaşadıklarında işten ayrılmaya sıcak bakabilmektedirler. Kurumların bu davranış eğilimine karşı gerekli önlemleri alması ve Z kuşağı çalışanlarını motive edecek faaliyetler yaratması gerekmektedir. Eğer onları motive edecek durumlara yer vermezler ise işgücü devrindeki artışlar önlenemez olabilir.

25) Z kuşağının amacı fark yaratacak bir şeyler yapmak olduğundan iddialı iş hedeflerine sahiptirler ve daha fazla yenilikçi, yaratıcı işler yapabilmek adına normalin üzerinde bir özgüven ile hareket etmektedirler (Titko, Svirina, Skvarciany, Shina, 2020). Bu özellikleri yardımıyla iş değişiklikleri sırasında oldukça faydalı çalışanlar olmaları beklenmektedir. Yani Z kuşağı çalışanları değişime direnç göstermek yerine değişime uyum sağlayan bireylerden oluşmaktadır. Hatta değişimi bizzat kendileri

tercih etmektedirler. Kurumlarda iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi durumunda ise Z kuşağı çalışanları, hayallerini gerçekleştirmek için kendi kurumlarını kurmaya ihtiyaç duymayacakları için bunun yerine çalıştıkları kurumlarda profesyonel hayatlarına devam edebilmektedirler (Sucu, 2021)

26) Z kuşağı çalışanın temel hedefi her zaman zirvedir. Bu nedenle kendilerini iş hayatında lider olacakları güne hazırlamaktadırlar. Bağlı oldukları kurumlarda aktif olarak öne çıkmaya çalışırlar. Ayrıca çeşitli beceriler ve sürekli gelişim gerektiren önemli ve zorlu görevleri tamamlayarak zirveye ulaşmayı hedef edinirler. Görevin onlar üzerindeki etkisi, kariyerleri açısından önemli bir faktördür (Çınkır, 2018).

27) Z kuşağının çoğu üyesi, lisans derecesinde bir diplomanın iş dünyasındaki hedefleri açısından çok az değeri olduğuna kanaat getirmektedir (Gabriellova ve Buchko, 2021).

28) Pragmatik ve realist bireyler olduklarından bu kuşağın çalışanlarının iş hayatından beklentileri hayali olsa da bazen gerçekçi olabilmektedir ve özgüvenleri de bu sebeple kırılmaktadır (Gabriellova ve Buchko, 2021).

29) Zamanın değeri, Z kuşağı üyeleri açısından çok daha iyi anlaşılmaktadır ve hayatlarını plan ve programlarla kuran Z kuşağı bireyleri, lüzumsuz olarak niteledikleri nedenler ile zamanlarının boşa geçmesini istememektedirler; çünkü hayatlarının her anı kıymetlidir ve işlerini sanal ortamdan da yürütebildikleri için çalışmak için düzenli olarak her gün sabit bir mekana gidip gelmeyi bir zaman kaybından ibaret görmektedirler. Z kuşağının işe dönük özellikleri göz önüne alındığında bu kuşak için mekân değil, mekansızlık uygundur (Unvan ve Özturan, 2020).

30) Pek çok Z kuşağı çalışanı, kariyer gelişim fırsatlarından yararlanmak amacı ile lisans yıllarında staj programlarına katılmayı tercih etmekte ve bunun yanında da teknoloji aracılığıyla online eğitim alabilme fırsatını değerlendirebilmektedir. Hatta internet üzerinden eğitim tercihleri daha yüksek olmaktadır (Gabriellova ve Buchko, 2021).

31) Z kuşağı çalışanları formaliteden ve çok fazla kuraldan hoşlanmamaktadır. Bu kişiler için diğer kuşaklarla birlikte yaşadıkları çevreyi daha canlı ve dinamik hale

getirmek, kendi sosyalleşme anlayışları çerçevesinde birden fazla görevi aynı anda yürütmek, düşüncelerini geliştirmek ve yenilikçi olmayı arzu etmek önceliklidir (Bencsik ve Machova, 2016).

32) Z kuşağı üyeleri, internetle büyüdüleri için bilgiye hızlı erişime sahiptirler, teknolojiye hakimdirler, biçimi takip etmezler, hızlıca öğrenirler ve çeşitliliği, farklı renkleri severler (Twenge, Campbell, Hoffman, Lance, 2010). Kendilerine güvenirlere ve geleceklerinin güvence altında olması için uğraşırlar (Erten, 2019). Farklı düşünmek ve bilgiyi farklı işlemek bu kuşağın teknolojiye yatkınlığının sonucu olan özellikleridir (Prensky, 2001)

33) Genel olarak Z kuşağı çalışanlarının yer aldıkları kuruluşların proje bazlı alanlarında ve personel alımı faaliyetlerinin gerçekleştiği birimlerde çalışmaya uygun özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Bencsik ve Machova, 2016).

3.2.Z Kuşağının İş Yaşamındaki Motivasyon Faktörleri

İş hayatı da sosyal hayat gibi değişimlere karşı hassastır. Dünya üzerinde sosyal hayatı etkileyen bir olayın iş hayatına yansması da kaçınılmazdır. Kurumsal hayatın değişmez tek bir kanunu vardır o da yaşlanan çalışanlarının emekliliğe ayrılması ve yerlerine genç iş gücünün dahil olması durumudur. Günümüzdeki bu genç iş gücünü, Z kuşağı olarak anılan bireyler oluşturmaktadır. Bu kuşağın motivasyonu sağlamak için önceki kuşaklardan farklı olan birtakım taleplerini yerine getirmek gerekmektedir (Arar ve Yüksel, 2015).

3.2.1. Motivasyon Kavramı

Kuşak çalışanlarının motive kaynaklarını öğrenmek ve kariyer hedeflerindeki etkenlere dikkat etmek, buna uygun stratejileri üretmek, sağlıklı ve çatışmasız bir iş hayatını sağlama adına önem arz etmektedir. Çalışanların iş tatmini dikkate değer bir durumdur. Türk Dil Kurumu tarafından “teşvik” veya “itici güç” olarak ifade edilmiş olan motivasyon kavramı, köken olarak İngilizcedeki “motive” kelimesinden gelmekte olup dürtü veya itici güç olarak anlaşılabilir. Motivasyonun bu tanımına bakarak belirli bir amaç doğrultusunda bireyi yönlendirme ya da o amaç yolundaki eylemlerini devam ettirmesi için gereken arzunun ve hırsın bireye yüklenmesi olduğu söylenebilir. Motivasyon kavramının olumsuz bir tarafı bulunmamaktadır. En basit

anlamı ile motivasyon, bireyde bir hedef için harekete geçme isteğini uyandıran bir güçtür (Aksu, 2018).

Yöneticiler tarafından motivasyon, çalışan bir bireyin veya ekibin gösterdiği çabanın karşılığını verme, yönlendirme, sürdürülmesini sağlama yolunda yüksek düzeyde gayret gösterme isteği olarak ifade edilmektedir. Çalışanın, benimsediği sosyal değerleri, mesleki yaşamında mesleki ve iş değerleri ile bütünleştirmesi sonucu yaptığı işten keyif alması iş motivasyonunu artırmaktadır (Ertürk, 2016).

Çalışanlar, kendi motivasyonlarını sağlama konusunda tek başlarına sorumlu değildirler. Liderlerin de bu hususta atması gereken adımlar bulunmaktadır. Günümüz iş hayatında çalışanlar da işverenler de motivasyon unsuruna gereken önemi vermek zorundadır; çünkü iş ortamındaki motivasyonun artması hem çalışana hem de kuruma fayda sağlamaktadır. Çalışanın motivasyon konusunda kendini yükseltmeye çalışması performansına olumlu yansımaktadır. Liderler, çalışanlara motivasyon konusunda yardımcı olmaları durumunda kar düzeylerinin artması beklenmektedir (Alay, 2021).

Motivasyon kavramı, kişinin bir işe başlaması veya sürdürebilmesini sağlayan etkenleri kapsamaktadır. Bu kişiden kişiye değişen bir durumdur. Örneğin işin istikrarlı oluşu ve sağladığı güvence, sosyal hayatlarında güvenliği ve istikrarı tercih eden bireylerin iş hayatındaki kariyer seçimlerinde önem arz eden faktörlerdir. Bazı çalışanlar iş hayatını belirli kurumlarda sürdürme arzusunda olabilmektedirler. Bu arzunun sebebi ise kuruma duyulan sadakat ile ilgili değil, işsiz kalma ve iş bulamama endişesidir. Bu nedenle güvenlik ve istikrar değerleri yüksek olan bireyler işlerini kaybetmemek için bu değerlere daha düşük düzeyde sahip olan çalışanlara kıyasla kurum adına kendine verilen her görevi, sorgusuz sualsiz yerine getirebilecek potansiyele sahiptir; çünkü onların kariyer hedefinde işini, konumunu korumak vardır. Yani işini kaybetme korkusu olmadan uzun süre istihdam etmek istemektedirler (Aksu, 2018).

Bir kuşağın çalışanlarını anlayabilmek, tanıyabilmek için o kuşağın düşünce ve davranış biçimine etki etmiş; kişisel, çevresel, kurumsal, siyasal her şeye dikkat etmek gerekmektedir. Eğer bireyi memnun edecek motivasyon faktörleri belirlenecek ise bunun bireyden bireye doğup büyüdüğü yıllara ve ortama bağlı olarak farklılık gösterebileceği unutulmamalıdır. Bir insanı prestij motive ederken bir başka çalışanı

maaş motive edebilmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında motivasyon faktörlerinin kuşaktan kuşağa farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür (Alay, 2021).

3.2.2. Kurum Kültürü ve Sosyal Değerler

Z kuşağı çalışanlarının başarısının şekillendirilmesinde kurum kültürünün ve sosyal değerlerin önemi inkar edilemezdir. Bir kuruluşun paylaşılan değerleri, inançları ve uygulamaları olarak ifade edilen kurum kültürü, Z kuşağı çalışanları için üretkenliği, sadakati ve genel iş tatminini teşvik eden bir atmosfer yaratmak açısından önemlidir (Rampen, vd. 2023). Z kuşağının benimsediği sosyal değerler, ideal kurum kültürü algılarında yer aldığı için aynı başlık altında ele alınmıştır.

Z kuşağına göre kurum kültüründe yer alması gereken sosyal değerler:

-Sosyal Medya: Z kuşağı bir kuruma başvuracak ise öncelikle o kurumu internet dünyasında araştırmaya başlamaktadır. Sosyal medya etkisi büyük önem arz ettiği için kurumlar, onları kazanabilmek adına herkesin ulaşabileceği kurum markasını ve kültürünü şeffaf bir biçimde erişime açacağı kariyer sayfaları kurmalıdır. Z kuşağının işe dair ilgisi işin tanımından öte olduğundan kurumun vizyonu, değerleri, işin sağlayacağı fırsatlar da işe dair bakış açısını şekillendirmektedir (Yılmaz, 2020). Daha sonra ise kurumun kendi alanında yaptığı işlerin türüne, öncülük ettiği projelere dikkat etmektedirler. Bunlar dışında kurumun sosyal medyada yer alan coğrafi konumu, fiziksel görünümü de onlar için artı değer taşımaktadır. Onlara göre sosyal medya aracılığıyla hakkında bilgi alamadıkları bir kurum, modası geçmiş bir kurumdur ve böyle bir kurumla ilgilenmemektedirler, katılmak istememektedirler (Aba Psikoloji, 2023)

-İletişim ve İş birliği: Kurum kültürü, Z kuşağı çalışanlarının iletişim ve iş birliği davranışlarına etki eden bir unsurdur. Z kuşağı çalışanları, ileri teknik yetenekler ile donanmış dijital yerliler olarak sayıldıkları için teknolojiyi benimseyen, açık iletişimi teşvik eden dijital platformlar ve mobil cihazlar aracılığıyla iş birliğini teşvik eden bir kültür, Z kuşağı çalışanlarının performanslarını önemli düzeyde artırabilmektedir. İşlevler arası iş birliği, mentorluk ve bilgi paylaşımı için olanaklar sağlandığı takdirde Z kuşağı çalışanlarının başarısı, canlı ve öğrenmeye odaklı bir kültürün teşvik edilmesi ile sağlanabilmektedir (Rampen, vd., 2023).

-Sosyal Sorumluluk: Z kuşağının önemseydiği kurum kültürü ve sosyal değerler arasında sosyal sorumluluk kavramı önem arz etmektedir. Bu değer, bu kavrama karşı bilinçli olan Z kuşağının mesleki hayata ilişkin motive edilmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Çalıştıkları kurumların daha fazla sosyal sorumluluk projelerinde yer almasını isteyen Z kuşağı çalışanları, bunun yerine daha çok vergi muafiyetlerine göre adım atan kurumlara karşı olumsuz bir algıya sahiptir. Dolayısıyla bu algıyı yıkma aşamasında alınan önlemlerin, Z kuşağı temsilcisinin çalışan olma niyetini harekete geçirecek şekilde özel olarak uygulanması doğru görünmektedir (Taş ve Kaçar, 2019).

-Sosyal Adalet ve Cinsiyet Eşitliği: Z kuşağının sosyal hayatta önemseydiği iki değerden olan sosyal adalet ve cinsiyet eşitliği, bir çalışan olarak mesleki hayatında da vazgeçmeyeceği önemli değerler arasında yer almaktadır. Sosyal adalet demek sosyal denge demektir. Bu denge vatandaşlar arasında eşitliğin sağlandığı ve her vatandaşın aynı medeni, siyasi, sosyal haklara sahip olduğu bir durumda sağlanmaktadır. Herkese aynı imkanların sunulması adalete uygun bir durumdur. Bu bağlamda çalışmak isteyen her aday; ırkı, cinsiyeti, dini, dili, etnik kökeni, mezhebi ve sosyal sınıfı göz ardı edilerek sadece işe yönelik becerilerine göre istihdama katılma olanağına sahip olmalıdır (Miller, 2013). Bunların yanı sıra her çalışana, göstermiş olduğu performans ve yapmış olduğu işlere bakılarak tam olarak hak ettikleri ücretin verilmesi gerekmektedir. Sosyal adalet kavramı; “Eşit vatandaşlık”, “fırsat eşitliği” ve “adil dağılım” gibi hakları içermektedir ve Z kuşağı için bu kavram, bir kırmızı çizgidir. Sosyal adalete yönelik iş hayatının düzenlenmesini savunmaktadırlar. Z kuşağı için iş hayatındaki kırmızı çizgi değerindeki bir başka konu toplumsal cinsiyet eşitliğidir. Genel olarak toplumsal cinsiyet eşitliği, bireylerin yaşamdaki fırsatlardan yararlanmalarında, sosyal hizmet ve fırsatlara erişimlerinde cinsiyete dayalı ayrımcılığa maruz bırakılmaması anlamına gelmektedir. Z kuşağı bu eşitliğin sağlanmasını hem sosyal hem iş hayatında zorunlu olarak görmekte ve aksi bir durumu kabul etmemektedir. İş hayatındaki cinsiyet eşitsizliği, Z kuşağından büyük kuşakların da özellikle de kadın çalışanlarının yaşamış olduğu bir problem olarak görülmektedir (Çankaya, 2022)

Cinsiyet eşitsizliğinin temeli, toplumun ve kültürün fiziksel özelliklerinden bağımsız olarak kadın ve erkek diye bireyleri ayırıp onlara, yüklediği anlamlar sonucu oluşan ideal kadın ve erkek rollerine dayanmaktadır. Bu bir gerçektir ki bireyler

kendilerini özgür ve eşit hissettikleri bir ortamda yeteneklerini ortaya çıkarmakta ve geliştirmektedir. Kadın ve erkek olmak sadece fiziksel ya da psikolojik faktörlere göre ayrılmamaktadır. Kadın ve erkek olmak, kültürel, sosyolojik özelliklere göre toplumdan topluma, kuşaktan kuşağa değişmektedir (Ersoy, 2009). Toplumların sahip olduğu geleneksel bakış açısına göre kadın-erkek ayrımı gereklidir ve bireylerin cinsiyetlerine uygun şekilde davranması gerekmektedir (Çankaya, 2022). Z kuşağı bu açıdan daha farklı bir kadın-erkek profiline sahiptir.

-Çevre Duyarlılığı: Z kuşağı çalışanlarının kurum kültürüne ve sosyal değerlerine göre kalbini kazanmak, kurumların ve işverenlerin iyi küresel vatandaşlar olma çabalarının altını çizmeleri ile sağlanmaktadır. Z kuşağı için sözler değil, icraat önemlidir. Z kuşağı için eylemlerin sesi kelimelerden daha yüksektir. Kurumlar; sürdürülebilirlik, iklim değişikliği ve açlık gibi daha geniş sosyal konulara olan bağlılıklarını göstermelidir; çünkü Z kuşağı, iklim değişikliği ve sürdürülebilir tasarım çözümlerine duyulan ihtiyaç hakkındaki tartışmalar ile büyümüş bir kuşaktır. Kuruluşlardan enerji tüketimine ve karbon ayak izine önem vermelerini ve bu doğrultu da doğaya karşı yardımsever olmalarını beklemektedirler. Kurumların "iyilik yapmayı" işlerinin temel bir parçası haline getirmesi gerektiğine inanmaktadırlar ve büyük bir kısmı dünyanın daha iyi bir yer olmasına yardımcı olmanın maaş kadar önemli olduğunu kabul etmektedir. İnsanoğlunun gezegen üzerinde yarattığı etki konusunda endişe duyan Z kuşağı, bu durumun değişmesi için kendilerinin aracı olarak hareket edebileceklerine inanmaktadırlar (Deloitte, 2023).

-Örgütsel Çekicilik: Kurum kültürünün algısı veya imajı olumlu ise ve sosyal değerleri içeriyorsa organizasyonun mevcut ve potansiyel Z kuşağı çalışanları için çekici olması muhtemeldir. Bir kurumun gücü, kurumun aday çalışanlar tarafından ne kadar çekici bulunduğu ile ölçülebilir. Örgütsel çekicilik, potansiyel çalışanların belirli bir kuruluştaki çalışırken görmeyi beklediği karşılıkları görebilmesidir. Kurum kültürü bunun yanı sıra Z kuşağının belirli bir kuruma başvurmasına veya bağlı olunan kurumda çalışmaya devam etmesi için motive eden güç olarak görülmektedir. Kurumsal çekicilik, işveren markası kavramının tanımlanmasında geliştirilen psikolojik, işlevsel ve ekonomik fayda boyutlarından türetilen bir kavramdır. İşveren markasının değerinin, çekici özelliklerinden oluşan çok boyutlu bir yapı tarafından oluşturulduğu kabul edilmektedir. Bu boyutlar, kurumların potansiyel çalışanlara

sunduğu ve işveren markasını karakterize eden beş tür değeri tanımlar: ekonomik değer, kâr değeri, sosyal değer, geliştirme değeri ve uygulama değeridir (Baltasiu, 2008).

3.2.2.1. İş Sağlığı ve Güvenliği

Sanayileşme dönemiyle birlikte çalışma koşullarında artan risk durumu, iş sağlığı ve güvenliği kavramının ortaya çıkmasına aracı olmuştur. Bu kavram ile amaçlanan olay, çalışanların çalışma koşullarını daha iyi hale getirmektir. İş sağlığı ve güvenliği, kurum içinde veya dışında ortaya çıkabilecek risklerden ötürü çalışanların bedensel ve ruhsal olarak yaralanmalarını önlemek için yapılması gereken teknik ve tıbbi çalışmalar” olarak tanımlanmış bir kavramdır (Balkır, 2012).

İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ile iş yerinde kullanılacak aletler ve gerekli donanımlardan ötürü yaşanabilecek kazalar önlenerek çalışanların bedenleri sağlıklı, ruhen huzurlu bir biçimde çalışabilecekleri güvenli bir alan oluşturulmaktadır. Böylece çalışan kesim, maruz kalabilecekleri risklerin ortadan kaldırılması veya azaltılması ile güvenli bir ortamda çalıştıklarını bilerek daha verimli çalışmaya motive olmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği sadece bireyin beden bütünlüğünü korumak ile değil, çalışanların kişiliğini, onurunu, haysiyetini korumakla da ilgilenen yani "kanunla korunan tüm değerleri" içine alan bir kavram olduğu Türk Medeni Kanun'un 23 ve 24. maddelerinde açıkça belirtilmektedir (Karabal, 2021).

Farklı kuşakların büyüdüğü ortamlara göre şekillendiği bilinmekte olan bir gerçektir. Değerler ve özellikler zamanla her bireye aşılır ve belirli davranışları açıklamak için kullanılabilir. Z kuşağının dikkat çekici ve ayırt edici özellikleri, bu dijital yerlilerin geleceğin iş piyasası üzerinde büyük bir etkiye sahip olmasını sağlayacak olduğundan inanılmaz bağlantı kapasiteleri aracılığıyla Z kuşağı çalışanları, muhtemelen işyerinde pozitif bir güvenlik kültürünün uygulanmasında lider olacaklardır. Spesifik olarak Z kuşağının teknolojiden yararlanma konusundaki doğuştan gelen potansiyeli, iş güvenliğini sağlamak adına sağlanan teknolojik ilerlemeler için verimli bir altyapı yaratacaktır; çünkü Z kuşağının riskten kaçınan bir grup olduğu bilinmektedir (Holman, 2019).

Z kuşağı çalışanları, hastalık riskini azaltan ve sağlığa daha iyi gelen sürdürülebilir kaynaklı gıda bileşenlerini tercih etmektedir. Bu uğurda prim ödemeye

bile hazır olan Z kuşağı çalışanları için iş sağlığı ve güvenliği oldukça önemli bir kavramdır. Z kuşağını kazanmak adına yeterince kullanılmayan yemek mekanlarını kapatmayı veya çalışanları için daha sağlıklı gıda ürünlerine yönelik yatırım yapmayı düşünen kurumlar için bu durum iyiye işarettir.

Millennial Branding ve Randstad'ın araştırma raporlarına göre Z kuşağının büyük bir kısmı, çalışacakları kurumların resmi, sağlıklı yaşam programlarına sahip olmasını talep etmektedir. Bu istatistikler, kurumların gerçekten sürdürülebilir ve sağlıklı bir kurum kültürünü benimsemeleri gerektiğini göstermek adına aydınlatıcıdır. Z kuşağı için enerji verimliliği için doğal ışıklı alana, sanal toplantılara ev sahipliği yapacak alana, yürüyüş toplantıları için bir yere ve tesis içinde mevcut olan sağlıklı yiyecek seçeneklerine kadar her şey; sürdürülebilir, sağlıklı bir kültürü gerçekten benimsemenin göstergesi olarak görülmektedir. Kurumun büyüklüğü veya ölçeği ne olursa olsun işyeri tasarımına entegre edilmiş sürdürülebilir ve sağlıklı stratejiler oluşturmalarının çeşitli yolları ve faydası olmaktadır (Fast Company, 2019).

Genel olarak Z kuşağı üyelerinin alkol tüketme olasılığı daha düşük ve emniyet kemeri takma olasılıkları daha yüksek tespit edilmiştir. Bu özelliklerin, kuşağın risk konusundaki kapsamlı farkındalığından kaynaklandığı düşünülmüştür. Bu farkındalık, gün boyunca bağlantıda olmanın bir sonucu olarak sürekli bilgi alma yoluyla öğrenilmiştir. Bunu akılda tutarak Z kuşağı bireyleri, yanlış gidebilecek her şeyin farkında oldukları ve bu konuda eğitilmiş oldukları için işyerinde güvenlik konusunda aşırı duyarlı olmuşlardır. Dolayısıyla güvenli bir çalışma ortamı Z kuşağı çalışanlarının kendilerini daha güvende hissetmelerini ve daha üretken davranmalarını sağlamıştır (Holman, 2019).

Z kuşağı çalışanları, iş sağlığı ve güvenliği kapsamında çalıştıkları kurumlarda bireylerin ruh sağlığına önem verilmesini talep etmektedir; çünkü bu kuşak, kötü ruh sağlığının yaratacağı tehlikeler hakkında daha fazla farkındalığa sahip ve depresyon gibi ruh sağlığı konularında konuşmaya daha açık bireylerden oluşmaktadır. Örneğin, Z kuşağı üyelerinin zihinsel sağlıklarının iyi ya da kötü olduğunu bildirme olasılığı ata kuşaklarına göre daha yüksektir. Ruh sağlığına, kamu sağlığı ve güvenliği düzenlemeleriyle aynı önceliğin verilmesini ve fiziksel sağlık kadar ciddiye alınması onlar için gerekli bir koşuldur. Z kuşağı çalışanları için meditasyon seansları,

danışmanlığa kolay ve ücretsiz erişim ve çalışanların kendilerini rahatsız hissetmeleri veya zorlanmaları durumunda gidebilecekleri güvenli alanların sunulması motivasyonları arttırılabilmektedir. Böyle girişimler, çalışanların ruh sağlığı sorunlarına ilişkin farkındalığını artırmayı ve kişisel kriz dönemlerini kendileri veya iş arkadaşları için nasıl yönetebileceklerini amaçlayan eğitim oturumlarıyla tamamlanabilmektedir (Myhrtoolkit, 2022).

3.2.2.2. Teknolojik İmkanlar

Teknolojik devrimler, her kuşak üzerinde hatırı sayılır bir etki bırakmıştır. Özellikle doğduğundan beri teknoloji hakimiyetinde yaşayan Z kuşağı, bu bağlamda dijital yerliler veya net kuşağı olarak da ifade edilecek kadar teknoloji ile iç içe büyümüştür. Bu sebeple dijital teknolojiye en hakim olan kuşak da Z kuşağıdır. İnternet kuşağı olan Z kuşağı; teknoloji temelli bir yaşam tarzına sahip, sosyal ağları etkin kullanmakta olan, yüksek teknoloji ile iletişim çağında yaşayan, sorunları çözmek için teknolojiden yararlanmayı bilen, problem çözme ve yüksek bağlanabilirliğe sahip üyelerden oluşmaktadır (Kapilve Roy, 2014).

Bireyin çalışan olarak bağlı olduğu örgütün çalışanlarına sağlayacağı birtakım fırsatlar ve hizmetler, iş hayatındaki beklentilerini oluşturmaktadır. Gerek ofis ortamı, gerek meslektaşları, gerek liderleri ve kariyer imkanları gibi birçok faktör, bireyi belli beklentiler içerisine sokmaktadır. Z kuşağı, bu beklentilerin yanında iş hayatındaki teknoloji kullanımı ve geliştirilmesi hususunda da birtakım beklentilere sahiptir. Teknolojiyi mesleki yaşamlarında aktif kılmayı arzulayan Z kuşağının, teknolojinin kendilerine sunduğu fırsatlar sayesinde işleri için en etkili sonuçları üreteceğine inanılmaktadır (Mitchell, 2008).

"İkinci Makine Çağı" veya "Dördüncü Sanayi Devrimi" olarak geçen dönemlerde dijital güçlerin, robotik teknolojinin ve yapay zekanın bir araya gelmesiyle birlikte çalışanların bilişsel yetenekleri daha fazla artmıştır. Bu durum, işyerinin yanı sıra çalışanlar ve işverenler arasındaki ilişkinin değişmesine ve yeni bir yazısız sözleşmenin imzalanmasına yol açmıştır. Bu açıdan çalışırken dijital güçlerden yararlanmayı tercih eden Z kuşağının iş hayatındaki teknolojik beklentileri önemli olmuştur (Yılmaz, 2020).

Z kuşağını kazanmak isteyen birçok işveren tarafından yapılan en büyük hata, bu teknolojik çağda hala eski bilgisayarları ve ofis ekipmanlarını kullanmaya devam etmektir. Bu durum devam eden işlerin aksamasına ve zamanın boşa harcanmasına yol açmaktadır. Bu açıdan Z kuşağının üretkenliğinden yararlanmak için yapılması gereken en önemli davranış, kurumlarda son teknoloji ürünleri tercih etmektir (Aba Psikoloji, 2023).

Geleceğin iş piyasasının Z kuşağından oluşacak olması gerçeği, yarının profesyonel yaşamı için bu bireylerin becerilerini keşfetmenin ve geliştirmenin önem arz ettiğini göstermektedir. Potansiyellerini bu doğrultuda geliştirebilmelerinde çalıştıkları kamu ya da özel kuruluşlar, eğitim aldıkları kurumlar sorumludur. Z kuşağının yer aldığı her kuruluşun yapması gereken şey, onları anlamak ve beklentilerinin farkında olarak onların potansiyelleri doğrultusunda programları yürürlüğe sokmaktır. Kurumların dijital teknolojiyi benimseyip otomasyona dayalı sistemler aracılığıyla Z kuşağı çalışanlarına uygun yeni hedefler belirlemesi gerekmektedir. Z kuşağı çalışanlarına yönelik geliştirilen ve desteklenen eğitim ve gelişim programlarına yatırım, motivasyonları için önemli görülmektedir (Yılmaz, 2020).

Teknoloji, Z kuşağının yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğu için iş hayatlarında kusursuz bir şekilde yer almasını beklemektedirler. İster doğal ışığa erişim, gürültü ve yakınlardaki kişi sayısına göre çalışacakları mekanı seçmelerine olanak tanıyan bir uygulama, ya da bir toplantıya giderken belge göndermek için kullanabilecekleri hareketle etkinleştirilen akıllı saatler, hedeflerine ulaştıklarında kullanabilecekleri gerçekçi avatarlar, ileri teknoloji Z kuşağının nerede olduklarını ve nereye doğru ilerlediklerini bilmelerine olanak tanımaktadır. Z kuşağı, coğrafya veya saat diliminden bağımsız olarak iletişimde olmalarını sağlayan, belgeleri düzenlemelerine ve iş birliği yapmalarına olanak tanıyan gerçek zamanlı çalışma araçlarına aşina bir kuşak olduğundan bu tür kolaylıklar sayesinde daha fazla motive olmaktadır (Bridges, 2015).

Z kuşağı çalışanlarının fiziksel konum ve saat diliminden bağımsız olarak iletişim kurmasına, belgeleri düzenlemesine ve işlerini halletmesine olanak tanınması gerekmektedir (Albuera, 2021). İşyeri teknolojisi trendlerinin ilerisinde olan ve bu

kusursuz deneyimi destekleyen BT altyapısına yatırım yapan kurumlar, Z kuşağının bu bağlantıdan yararlanma yeteneğinden dolayı ödüllendirilmesi beklenmektedir (Bridges, 2015).

Teknolojik gelişmeler, çalışma şekillerini dönüştürmeye devam edecektir. Ama asıl soru işareti, teknolojinin iş hayatına nasıl entegre edileceğidir. Oyunun anahtarı bu sorunun cevabıdır. Z kuşağı her zaman her konuda "bunun için bir uygulama var" düşüncesiyle büyüdüğü için bilgi kaynaklarını artırmak ve işinde çok verimli olmak için teknolojiye koşulsuz bir güven duyacaktır. Teknolojik eksikliklerden kaynaklanan kesintiler, Z kuşağı için özellikle sinir bozucu bir durum olmaya devam edecek ve çoğu zaman işyeri motivasyonlarının düşmesindeki başlıca nedenlerden birisi olacaktır (Bridges, 2015).

3.2.2.3. Maaş/Ücret

Maaş, çalışanların yaptıkları iş karşılığında gelirlerini ve yaşam standartlarını belirleyen bir kaynak durumundadır. Maaşlar aracılığıyla kurumların gelişmesi söz konusudur; çünkü ödenen maaşlar aynı zamanda üretim faktörlerinin girdisidir. Bunun yanı sıra milli gelir düzeyinin farklı gelirli haneler arasındaki dağılımını gösteren bir endeks olduğundan sosyal bir çerçeveye de sahiptir. İnsan kaynakları departmanının kurumlarda önem arz etmesinin en büyük nedenlerinden biri, maaş politikası ile ilgileniyor oluşudur; çünkü ekonomik ve sosyal sebeplerden ötürü çalışanlara ödenen maaş ve ödüllendirmeye yönelik politika ve stratejiler, çalışanları işlerine ve kurumlarına bağlayacak temel motivasyon faktörlerdendir. Ücret, sendikaların ve işçilerin yaşam kalitesini artırmak için odaklandığı en önemli konuların başında gelmektedir. Kurumlarda maaş, çalışanlar ve liderleri arasındaki ilişkinin uyumlaştırılması açısından oldukça önem arz eden bir konudur (Eren vd., 2000).

Z kuşağı, sosyal medya platformlarının varlığı ve gelişen teknolojiye olan hakimiyetlerinin yardımı ile kişisel ve mesleki gelişimlerine faydalı olacak tartışmalara aktif olarak katılabilmektedir. Hedeflerine ulaşmada eğitimin çok önemli olduğunun bilincindedirler ve prestijli üniversitelerde okuyabilmek için yorulmadan çalışarak ve özgüvenlerini ortaya koyarak burs kazanmaya çalışmakta olan bir kesime sahiptirler. Benlik saygılılarının bu denli kuvvetli olması iş hayatındaki beklentilerine de yansımaktadır. Katkılarının değerlendirilmesini ve ödüllendirilmesini arzu

etmektedirler. Gösterecekleri performansa maddi anlamda en iyi karşılığı verecek kurumları ve işi keşfetme eğilimindedirler (Rampen, vd., 2023).

Birçok kuşak araştırmacısı, Y kuşağını ve Z kuşağını tüm zamanların en karamsar kuşakları olarak tanımlamıştır; çünkü hem Y kuşağı hem de Z kuşağı büyüme çağlarında ekonomik durgunluk ile karşılaşmıştır ve devam eden etkileriyle yüzleşerek büyümüştür. İş gücüne de girdiklerinde bunu ilk elden deneyimleyebilmişlerdir. Özellikle dünya üzerinde yayılarak kötü etkiler bırakan salgınlar, iş hayatına giren veya girmek üzere olan Z kuşağının gelecek konusunda daha da karamsar bir ruh haline bürünmesine etki etmiştir. Dünyadaki siyasi gelişmeler, ekonomik krizler, işsizlik gibi faktörler Z kuşağı bireylerini daha da basiretsiz ve çaresiz duruma getirmiştir (Corpus Sigorta, 2021). Bu nedenle maaş faktörü onlar için bu çaresiz durumun kurtarıcısı olarak görülmüştür.

Z kuşağı bireyleri, yüksek tüketime sahip bir dünyada büyümüş olduğundan ata kuşaklarının sahip olduklarıyla yetinebilmelerinin, sahip olduklarına değer verebilmelerinin, bozulanları tamir edip kullanmaya devam edebilmelerinin onlar için hiçbir değeri yoktur. Onlar için bir ürünün tasarımı, kalitesi ve popülerliği en az işlevselliği kadar önemlidir. Bu sebeple Z kuşağı çalışanları için maddi menfaatler önemli olmaktadır ve bu niteliklere sahip tüketim ihtiyaçlarını karşılayacak bir gelire sahip olmak istemektedirler.

Z kuşağının bir işi sürdürebilmesi için bağlı olduğu kurumun maddi ve etik değerleri ile uyuşması gerekmektedir. Düşük maaş artışları, olası olmayan veya uzun vadeli ilerleme fırsatları, motivasyonlarının düşmesine ve iş değiştirmeleri için iş aramaya başlamalarına yeterli nedenlerdir.

Gösterdikleri çaba karşılığında performanslarına yakışır, ortalamanın üzerinde bir ücretin yanında düzenli ödüller beklemektedirler. Özel sağlık sigortası, yemek ve hizmet haklarına ek olarak mesleki yaşamlarından tam anlamıyla keyif alabilmeleri, motive olabilmeleri için başka hakların da sağlanması onlar için önemlidir (Aba.Psikoloji, 2023). Z kuşağı çalışanları, iş performansı ile alınan ücret düzeyi arasında adil bir bağlantı beklemektedir (Kupczyk, Rupa, Golacka, Urbanska, Parkitna, 2021).

Z kuşağı, istihdam edilebilirliklerini haklı çıkaracak herhangi bir deneyim ya da beceriye sahip olmamalarına rağmen maaş beklentilerinde gerçekçi olmadıkları düşünülmektedir. Bunun nedeni, Z kuşağının bir yandan çalışırken bir yandan da yüksek öğrenim programlarına kayıtlı olmalarıdır. Bu da yüksek öğrenimlerini, ilk sözleşmede daha yüksek ücret almak için bir hak olarak görmelerine neden olmaktadır (Urgal, 2023)

Z kuşağı, maaş şeffaflığını ayrımcılığı önleme açısından önemseydiği için maaşlar söz konusu olduğunda maaş bordrosu aracılığıyla maaş şeffaflığından faydalanmayı istemektedir. Bu şekilde adaletin teşvik edildiğine ve ayrımcılığın azaltıldığına inanmaktadırlar. Çeşitlilik, eşitlik ve katılım girişimleri, yeniliği ve katılımı teşvik ettiğinden Z kuşağı tarafından oldukça değerli görülmektedir (Urgal, 2023). Fiyatlandırma ve geri bildirim fırsatları hakkında kurulan düzenli iletişim, işverenle güven oluşturmalarına ve ihtiyaçlarının karşılandığına emin olmalarına yardımcı olabilmektedir. Doğru geliştirilmiş bir ücret sistemi, bu kuşağın en iyi çalışanlarını işe alıp elde tutabilir ve sadakatlerini, üretkenliklerini artırabilir (Rampen, vd., 2023).

Ücret şeffaflığı, iş hayatındaki kadın ve erkek çalışanlar arasındaki ücret farkının kapatılmasına ve genel olarak iş dünyasındaki cinsiyet eşitsizliğinin azaltılmasında etkili olacak bir yöntemdir. Ücret şeffaflığı sayesinde Z kuşağı çalışanları aldıkları maaşları diğer çalışan maaşları ile müzakere ederek ücret ayrımcılığına dair bir kanıt elde etme imkanına sahip olmaktadır. Sadece çalışanlara değil, yöneticilere de kurumların operasyonlarını ve itibarını olumsuz yönde etkileyebilecek ücret ayrımcılığını fark etmelerini sağlayarak bu ayrımcılığı ortadan kaldırmaları için faydalı olabilmektedir (International Labor Organization, 2022).

Z kuşağının girişimci bir ruha sahip olduğu birçok kuşak araştırmacısı için ortak olan bir görüştür; fakat ekonomik krizler ve durgunluklar çerçevesinde azalan iş imkanları, Z kuşağının girişimci yanlarını körükleyebilir bir taraftan da hayat güvencesini kazanmak için düzenli, sabit bir iş aramaya itmektedir. Yani aslında Z kuşağını motive eden şey aldıkları maaş değil, kazandıkları hayat güvencesidir. Bu bağlamda Z kuşağının hem girişimci ruhunun arzularını hem de maddi güvenlik

kaygılarını dengelemek için serbest iş piyasasına yönelme ihtimali daha gerçekçi durmaktadır (Görmez, 2021).

Çalışanlara meslekleri ile ilgili ilham vermek, işe almak, ödüllendirmek ve elde tutmak için ücret planları oluşturmak bir kurum politikası olduğundan dolayı işverenler, çok yüksek tazminat bedellerine yakalanmamak için çalışanlarının motivasyonu korurken çalışanlarını nasıl ödüllendireceklerine dikkat etmektedir. Çalışanlarına, işverenleri tarafından değerli olduklarını ve refah bir hayat yaşamaları için uğraşıldığını hissettirmek, Z kuşağı adına mutluluk verici bir durumdur. Tarihsel olarak ücret programlarının hedefi, ücret sistemlerinde iç eşitliği arttırmak olsa da kurumların, finansal ve ticari koşulları sürekli olarak hızlı bir şekilde değişime uğradığından çalışanları ödüllendirmek için her organizasyona uyan tek bir ücret sistemi bulunamamaktadır. Bu nedenle tüm kurumların fiyatlandırma politikalarını dikkatle izlemesi gerekmektedir (Rampen, vd., 2023).

3.2.2.4. Esnek Çalışma

Esnek çalışma, bir dar bir de geniş olmak üzere iki şekilde ifade edilebilmektedir. Esnek çalışmanın sadece çalışma saatleri ile ilgili olduğunu söylemek dar anlamda olmaktadır. Dolayısıyla esnek çalışmayı, çalışanların ve yöneticilerin karşılıklı olarak çalışma saatlerine serbestçe karar vermelerine olanak tanıyan bir çalışma biçimi olarak tanımlamak mümkündür. Esnek çalışma, geniş anlamda ise çalışma hayatının bütün şartlarını ele almaktadır. Bu bağlamda çalışma koşulları, çalışma şekli, mesainin başlama ve bitiş saatleri, çalışanların alacağı maaş vb. faktörler konusunda tarafların yani işçi ve işverenin birbirleriyle anlaşmalarına olanak sağlayan bir uygulamadır (Karakoyun, 2007). Yani iş hayatındaki katı kuralları yıkan, işveren ve çalışanı arasındaki anlaşmaya dayalı bir sisteme esnek çalışma modeli denilmektedir (Bayramov, G Benligiray 2021).

Esnek çalışma modeli; işyeri politikalarının, uygulamalarının, etik değerlerinin, işyeri tasarımının, işe alım kararlarının ve kişilerarası ilişkiler gibi birçok faktörün şekillendirilmesinde ve yeniden tasarlanmasında rol oynamaktadır. Esnek çalışma düzenlemeleri; çalışma saatleri, konum veya görevlerdeki değişiklikleri içerir; bu, doğrudan sağlık ve sosyal yardım hizmetlerinin sağlanmasının yanı sıra işle ilgili

olmayan faaliyetlere yönelik mali ve eğitimsel desteği de içermektedir (Ciarniene ve Vienazindiene, 2018)

Toplumsal hayattaki tecrübeler, bireylerin iş hayatındaki esnek çalışmaya dair görüşlerini şekillendirmektedir. Çalışanların esnek çalışma modeli hakkındaki araştırmaları sonucu edindikleri bilgi ve iş-yaşam dengesine dair var olan mevcut şemaları, onların bu konuya ilişkin olumlu veya olumsuz bir inanç sistemi kurmasına neden olmaktadır. Örneğin yaşamdaki yaşlanma, hastalık gibi fizyolojik gerçekler, esnek çalışmaya dair olumlu bakışı arttıran koşullar olarak sayılmaktadır. Esnek çalışmaya dair tecrübeler direkt olarak bireyin kendi deneyimleri ile değil, anne-baba, akran grupları ve medya aracılığı ile de aktarılabilmektedir ve karakteristik özellikler eşliğinde esnek çalışmaya dair tutumlar etkilenebilmektedir. Genellikle aynı sosyal sınıftan veya toplumdaki bireylerin esnek çalışma modeline dair benzer görüşlere sahip olduğu bilinmektedir. Bu açıdan bakıldığında kuşak çalışanlarının da bu modele karşı aynı tutumu sergilemesi doğal bir durum olarak görülmektedir (Bayramov vd., 2021).

Çalışanların kişisel ve mesleki yaşamlarında stres etkenlerinin tamamen ortadan kaldırılması söz konusu olmamakla beraber kurumlar tarafından çalışanların iş-yaşam dengesinin korunmasına yardımcı olunması, Z kuşağını motive etmektedir ve bu yolla işverenine ve kurumuna dair sadakatının artması sağlanmaktadır. Çalışan sadakatının yüksek olduğu organizasyonlarda devir oranları daha düşük olmaktadır. Yani çalışanların büyük kısmı işten ayrılmayı bir seçenek olarak görmemektedir (Lee, Aravamudhan, Roback, Lim, Ruane, 2021).

Çalışmak için yaşayanlardan değil, yaşamak için çalışan insanları temsil eden bir kuşak olan Z kuşağı için yaşam, çalışmaktan daha önemlidir. Onların hayat felsefesi; hayatı doya doya yaşamak, anın tadını çıkarmak ve eğlenmektir. Sabit bir programla uzun saatler çalışmak, hayat felsefelerine ters bir durumdur. Hayalini kurdukları iş hayatında eğlenmek için hafta sonunu ve izin günlerini beklemek yoktur. Bu şekilde ilerleyen bir kariyer onları asla tatmin etmemektedir. Bu düşünceleri sebebi ile daha esnek çalışma fırsatları sunan firmaları tercih etmeleri doğal bir durumdur.

Kurum dışında da çalışmalarına devam edebilme ve seyahat edebilme imkanı, Z kuşağının motivasyonu için daha uygun olmaktadır. Z kuşağının esnek çalışmaya

dair tutumunda etkin olan baskın düşüncesi "bana görev versinler ama çalışma saatlerime kendim karar vereyim, işimi zamanında tamamladığım sürece kimsenin sabit kurallarına uymak zorunda değilim" şeklindedir (Aba.Psikoloji, 2023). Ayrıca Z kuşağı çalışanı için şeffaflık, güven, esneklik ve kişisel özgürlük, iş hayatının olmazsa olmaz değerlerindedir Bunların tartışılmasını bile kabul etmeyen bir kuşaktan söz edilmektedir. Aksi durumda hayal kırıklığı yaşamaktadırlar ve bu da iş verimlerinin düşmesine neden olmaktadır (Albuera, 2021).

Yetiştirme tarzları ve aldıkları eğitim, Z kuşağının kendine güvenen ve kariyer odaklı bir kuşak olduğunu göstermektedir. Bu kuşağın yaratıcı, esnek ve girişimci olarak nitelendirilen çalışanlarının iş hayatından beklentileri karşılanır ve gereken motivasyonları sağlanır ise iş hayatlarında iyi bir kariyere sahip olmaları mümkün görünmektedir (Aba.Psikoloji, 2023).

Z kuşağı için yaratıcı çalışmalar, paradan daha motive edici bir faktördür. Ayrıca işyerinde evden daha fazla vakit geçiren, çok çalışan ve buna rağmen her an işten kovulma korkusunu yaşayan ebeveynlerinden ötürü iş-yaşam dengesinin paradan daha değerli olduğuna inanmaktadırlar (Alp vd., 2019,)

Yenilikçi ve gelişime açık olan Z kuşağı bireyleri, bu özelliklerini iş hayatına taşımaktadır ve yeniliği, gelişmeyi, iş hayatında bir ihtiyaç olarak görmektedir. Faaliyet alanlarıyla ilgili eğitim almalarına olanak sağlamak, mesleki ve kişisel gelişimlerini eğitimler aracılığı ile desteklemek, kurumlarına karşı çalışan bağlılıklarını artırmaya yardımcı olmaktadır. Örneğin gün içerisinde bir kafede çay ve kahve eşliğinde çalışabilme imkanına sahip olmak, Z kuşağının esneklik talebinin bir parçasıdır (Aba.Psikoloji, 2023).

Teknolojinin iş hayatına girmesi ile birlikte zaman alıcı ve çevresel açıdan verimsiz faaliyetler azalmıştır, üretkenlik artmıştır ve her yerden çalışabilmek, her zamankinden daha kolay hale gelmiştir. Gereksiz evrak işleri, yüz yüze görüşme zorunluluğu ve yurt dışı toplantılarına katılmak için gereken seyahat masrafları teknolojik gelişmeler sayesinde değişmiştir. Teknolojideki ilerlemeler sayesinde dış kaynak kullanımı, iletişim ve görev yürütme ile ilgili olanlar da dahil olmak üzere sınırlamalar ortadan kaldırılmıştır (Cattone, 2022). Bu bağlamda şu sonuca varılmıştır: Teknolojinin, tüm sektörlerde insanların iş yapma biçimini sürekli olarak

değiştirmesinden ötürü esnek çalışma düzenlemeleri daha popüler hale gelmiştir. Birçok kurum açısından bu model hem kurumun hem de çalışanlarının yararına benimsenmiştir (Wadhawan, 2019).

Covid-19 salgını; kuruluşları, Covid-19'un yayılmasını azaltmak için evden çalışma gibi esnek çalışma düzenlemeleri uygulamaya zorlamıştı. Bu esnek çalışma düzenlemeleri bazı kuruluşlarda işe yaramıştı ve birçoğunda hâlâ yürürlükte kalmıştı. Mekandan bağımsız, evden çalışmaya doğru yaşanan bu dönüşüm, teknolojinin etkisi ile birlikte uzaktan çalışmak, bireyler için çok daha kolay hale gelmiştir (Dixon, 2022).

Esnek çalışmanın Z kuşağı için bu denli önemli olma sebebi, iş yaşam dengesine verdikleri önemden kaynaklanmaktadır. Kişinin; iş, aile ve diğer önemli yükümlülükler gibi hayattaki tüm sorumluluklarını yerine getirebilmesine iş-yaşam dengesi adı verilmektedir. Buna karşılık iş-yaşam dengesinin, bireyin hayatındaki iş ve iş dışı faktörler arasındaki ilişki olduğunu, kabul edilebilir bir iş-yaşam dengesine ulaşmayı, genellikle iş dışı faktörlere daha fazla zaman harcamak için bir yönü (genellikle işi) azaltmak olarak görüldüğüne dair düşünceler de mevcuttur. İş-yaşam dengesi, bazı durumlarda bazı çalışanlar için imkansız veya istenmeyen bir durum olduğundan mutlaka adil dağıtım anlamına gelmemektedir. İş-yaşam dengesinin farklı insanlar için aynı anlama gelmediğini unutmamak çok önemlidir; çünkü iş, bazıları için yaşam önceliği olabilirken bazıları için ikincil bir sorumluluk olabilmektedir (Dixon, 2022).

3.2.2.5. Ofis Ortamı

Bilgiye dayalı araştırmaların çoğalması ile birlikte ofis kavramı, çalışanların paylaştığı ve iş birliği yaptığı bir yer haline gelmiştir. Dijital bir kuşak olan Z kuşağı çalışanları, ata kuşakları kadar mekan faktörüne fazla önem vermemiştir. Onlar için mekan, fiziksel bir yer olmak zorunda değil, sanal ortam da onlar arasında mekan olarak kabul görmüştür (Harris, 2015). Büyük bir kısmı, hatta neredeyse hepsi web dünyasında büyüdüğü için gerçekte yapılması daha zor olan birçok çalışmayı, sanal programlar kullanarak geliştirmiş ve meslektaşlarıyla çoğunlukla internet aracılığıyla bilgi alışverişi yapmıştır.

Rekabetin yoğun olduğu iş hayatında yöneticiler, nitelikli Z kuşağı çalışanlarını kazanabilmek ve kaybetmemek adına, onların mutlu ve rahat

hissetmelerini sağlamak için kurumlardaki ortak çalışma alanını ifade eden ofis kavramına daha fazla önem vermeye başlamıştır. Bazı kurumlarda bu doğrultuda alışıl gelmiş desen ve tasarımların dışında rengarenk çalışma ortamları yaratılmış ve tilt makineler, armut koltuklar, pinpon masaları ve dartlarla genç kuşak çalışanlarının beklentilerine uygun ofise dönüşü sağlamak amacıyla eğlencenin ve yaratıcılığın olduğu ortamlar oluşturulmuştur. Evlerindeki rahatlığı, iş ortamında da yaşamak isteyen bir kuşak olduğundan Z kuşağına en uygun ofis ortamını sağlamak için ev ortamından ilham almak gerekmiştir (Yıldırım alp ve Güvenç, 2020).

Z kuşağı çalışanlarının hem başkaları ile yaptığı işlere hem de bireysel olarak yaptıkları işlere bakılır ise bireysel olarak daha üretken oldukları görülmektedir. Yalnız çalışma arzusu içinde olmalarının yanı sıra yaptıkları işe dair kendilerine yol gösterilmesinden hoşlanmamaktadırlar ve yapacakları işi, bireysel olarak anlayıp içselleştirmeyi tercih etmektedirler. Bu özelliklerinden ötürü iş yerlerinin kişiselleştirilmesi, onların daha huzurlu hissetmesini sağlamaktadır (Kavak, 2020).

Z kuşağı çalışanlarının esneklik talepleri ele alındığında “Uzaktan çalışma” “evden ofis” yaklaşımının bu kuşağa daha uygun olduğu görülmektedir. Bu sayede çalışan gençlerin kişisel gelişimi, dünyevi ilgileri, hareketliliği ve doyumu sağlanmaktadır ve birden fazla mekanda hem özel işlerine hem de mesleki görevlerine aynı andan vakit ayırabilmektedirler (Arar, 2016).

Çalışma ortamları, çalışanların çoğunluğunun ait olduğu kuşak özelliklerine bağlı olarak farklı tasarlanmaktadır. Bir çalışan genel olarak günde en az 8 saat bağlı olduğu kurumda çalışma faaliyetinde bulunmaktadır. Yani çalışan bir birey yaşamının büyük kısmını evinden çok ofisinde geçirmektedir. Bu durumda da çalışma ortamına, bireyin yaşam alanı gözüyle bakmak yerinde olmaktadır. Bir birey, kendi bakış açısına ve çalışma tarzına uygun olmayan bir ortamda huzurlu hissetmeyeceğinden üretkenliği sınırlanmaktadır. Tatminsiz durumu, işe dair yeteneğini etkilemektedir ve mesleğine olan sevgisinin körelmesine yol açmaktadır (Okumuş, 2016).

Z kuşağı çalışanları, meslektaşları ve liderleri tarafından vasıfsız olarak görülmekten çekindikleri için genellikle deneyimli iş arkadaşlarından yardım istemeyi tercih etmezler. Liderler bu yüzden örgütsel normlardan farklı olarak yarattıkları rahat çalışma ortamları ile daha etkili çalışan profilleri elde edebilirler. Z kuşağının önceki

kuşaklara göre bağımsızlıklarına daha düşkün olduğunu dolayısıyla katı ve tehlikeli hiyerarşik bir çalışma ortamında etkili bir şekilde çalışmalarının zor olduğu gerçeği, unutulmaması gereken bir faktördür (Corpus Sigorta, 2021).

Son on yıla bakıldığında açık ve kapalı ofis ortamları üzerine yapılan tartışmanın inkar edilemez bir olumlu yanı varsa, o da kurumların artık çalışma alanı çözümlerine yatırım yapmaları farkındalığına kavuşmuş olmalarıdır. Z kuşağının benimsediği dört ana çalışma türü vardır: odaklanma, iş birliği, sosyalleşme ve eğitimidir. Z kuşağı işyerine girişimcilik dürtüsü ve bireysellikleri ile ön plana çıkacakları düşünüldüğünde işyerinin iş birliğini, fikir üretmeyi ve tanınmayı nasıl destekleyebileceğinin yeniden düşünülmesi gerekmektedir. Hareketlilik arttıkça ve kişisel çalışma süresi azaldıkça kurumların bu farklı çalışma şekillerini destekleyecek şekilde özel olarak tasarlanmış alanlar yaratması Z kuşağının motivasyonları açısından önem teşkil etmektedir (Bridges, 2015).

Kurumların monoton bir şekilde işlerini yürütmesi Z kuşağına ters bir durumdur. Bu durum, Z kuşağının bağlı olduğu kuruluştan sıkılmasına neden olmaktadır. Zaten işyerine bağlılığı düşük olan bu kuşak bireyleri, var olan işlerinden bu sebeple kolaylıkla ayrılabilirlerdir. Bu nedenle işyerini monotonluktan kurtarma adına yapılan fiziki değişimler veya çalışanlara kendilerini geliştirebilmeleri için sunulan imkanlar, Z kuşağının motivasyonunu ve bağlılığını olumlu anlamda etkilemektedir. Fiziki değişimlerden kasıt, çalışanlarının molalarda rahat bir şekilde takılabileceği, fiziki koşullar açısından ferah alanlara yer açılmasıdır. Bu alanlar ferah olmalarının yanında hem eğlenmeye hem de sosyalleşmeye uygun yerler olarak tasarlanırsa amaca daha uygun olacaktır.

Z kuşağı çalışanları için yaptıkları işin bir anlam ifade etmesi bir numaralı motivasyon kaynağıdır. Onlar için sadece iş yapmak önemli değil, derin bir anlamı olan, tatmin eden ve başarılarını sağlayan bir amaç olmalıdır. Bu nedenle Z kuşağı çalışanları için iş hedeflerine ulaşma yolunda işyerinin bir etkisi yoktur. Onlara göre işyeri adı altında paylaşılan ofisler, geleneksel, katı, kuralcı çalışma hayatının bir göstergesidir. Onlar için geleneksel ofis ortamları; gençlerin yaratıcılıklarına, üreticiliklerine engel olan bir çalışma koşuludur. İş türü ve faaliyet içeriğinin

zamandan ve mekandan ayrıştırıldığı bağımsız ve esnek çalışma ortamları, onların iş tarzı için daha uygun görülmektedir (Alp, vd., 2019).

3.3. Z Kuşağının Lider Profili

Z kuşağının bir liderde olmasını beklediği özellikler ve bir liderin yerine getirmesini beklediği faaliyetler, lider profilini oluşturmaktadır. Genel anlamda Z kuşağı çalışanlarının ideal liderinin; adaletli davranan, özgüveni yüksek, yetenekli, insanlar ile samimiyet kurabilen, farklı düşüncelere karşı olumlu bir bakış açısı olan, dönüşümcü liderlik tarzını benimsemiş bir profile sahip olduğunu söylemek mümkündür (Gabriellova ve Buchko, 2021). Dönüşümcü liderliğin dört ana unsuru vardır: İlham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve kişisel değerlendirmedir. Dönüşümcü liderlerden beklenen şey, bu eylemler vasıtasıyla çalışanlarının kişisel ihtiyaçlarını ve değerlerini gözeterek organizasyonu, ihtiyaçları ve değerleri ile uyumlu hale getirmesidir. Böylece çalışanlar için daha fazla özerklik, bağımsızlık ve güç kaynakları yaratılmaktadır ve içsel motivasyonları sağlanmış çalışanlar da bunu işlerine yüksek düzeyde bağlılık göstererek yansıtmaktadırlar (Lee vd.2021).

Liderliğin genel temalarını çalışan bağlılığıyla ilişkilendiren, dönüşümsel ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarına vurgu yapan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorisi ilk kez Burns aracılığıyla 1978 yılında literatüre girmiştir ve kurumsal ortamlardaki etkili liderlik tarzlarını değerlendirebilmek için uygulanmış ve geliştirilmiştir. Buna karşılık, işlemsel liderlik üç davranışsal bileşen içermektedir: Koşullu ödüllerin kullanımı; istisnalarla aktif yönetim ve istisnalarla pasif yönetim. İşlemsel liderler, koşullu ödüller, istisnalar ve aktif yönetim yoluyla çalışan katılımına etki etmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzından farklı olarak bu liderlik modelinde çalışanlarının dışsal motivasyonuna odaklanma eğilimi vardır. Bundan ötürü de işlemsel liderler, açık hedefler ve performans beklentilerini vurgulayarak ve çalışanlara örgütün beklenen hedeflerini yerine getirdiklerinde hak ettikleri ödülleri vererek motive olmalarını sağlamaktadır (Lee vd.2021).

Z kuşağı çalışanları için önemli olan şey olumlu olarak farklılaşmak ve kendilerini bu doğrultuda kişisel anlamda eğitmektir. Z kuşağı için lider; sadece işi

öğreten, emir veren değil, aynı zamanda çalışanlarının elinden tutan, onların yolunu aydınlatan kişiler olmalıdır. Bu anlamda bir liderde güçlü bir kişilik, yol göstericilik, nazik bir kalp ve özgüven gibi nitelikler aramaktadırlar ve günün birinde lider pozisyonuna geldiklerinde bu niteliklere sahip bir lider olacaklarından emindirler. (Šimonová, 2017).

Z kuşağı çalışanlarının liderlerinden bekledikleri en önemli davranış, mesleki ve kişisel gelişimlerinde yardımcı olacak bir koç olmaları ve onları destekleyecek bir ortam yaratmalarıdır (Gabriellova ve Buchko, 2021). Yani Z kuşağı çalışanı, üstlerinden mentorluk yapmalarını, pozitif olmalarını ve iletişime önem vermelerini motivasyonları açısından gerekli görmektedir (Gabriellova ve Buchko, 2021).

Z kuşağı, liderlerine değer vermeye ve benimsemeye karşı istekli olduğu için liderlerinin düşünceleri onlar açısından kıymet teşkil etmektedir. Aynı şekilde kendilerinin de düşüncelerine ve görüşlerine değer verilmesini istemektedirler. Bu anlamda kurumsal karar alma süreçlerinde bulunmaları daha önemli hissetmelerini sağlamaktadır (Patel, 2017).

Z kuşağı için sadece iş odaklı çalışma tarzı doğru değildir. Öyle bir çalışma ilkesine sahip bir liderle anlaşabilmeleri, o lideri benimseyebilmeleri oldukça zor bir ihtimaldir. Çalışanların tanınması, yönetilmesi ve her açıdan gelişimini sağlayarak kurumların geleceğine yatırım yapma anlayışını benimseyen insan kaynakları yönetimi programlarında anahtar bir kavram olan yetenek yönetimi uygulamasını savunan Z kuşağı çalışanlarına yönelik uygulanacak insan kaynakları yönetimi sürecinde yetenek yönetimi beklentilerinin dikkate alınması gerekmektedir (Sucu, 2021).

Yetenek yönetimi, birçok bilim insanı ve uygulayıcı tarafından dile getirilmesine rağmen üzerinde henüz ortak bir fikir oluşturulmamış bir kavramdır. Tüm organizasyonlar için önemli bir araç olmaya devam eden bir uygulamadır. Yetenek yönetimi aslında kurumlardaki bir paradigma değişimini temsil etmektedir. Bu değişim ile birlikte kurumlarda çalışan bireyin işe uygunluğu ile işin çalışana uygunluğunun yanında bu uyumun bütün kurum içinde sağlanmış olması dikkate alınmaktadır (Ülger, 2017).

Z kuşağının liderlerinden bir diğer beklentisi öneri sistemidir. Öneri sistemi; çalışanların düşüncelerini paylaşabilecekleri, organizasyonun bir parçası olarak hissedebilecekleri ve motivasyonlarını artıracabilecekleri katılımcı bir yönetim sisteminin uygulanmasıdır. Çalışanların önerilerini özgürce paylaşabilmesi, bunların ciddiye alınıp uygun görülenlerin hayata geçirilmesi çalışanların kuruma olan bağlılıklarını artırmaktadır ve kurumun ilerlemesine dair katkı sağlama isteklerini harekete geçirmektedir (Çınkır, 2018).

Her işveren, çalışanlarından gösterebilecekleri en üst düzey performansı, ihtiyaç duydukları kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak göstermelerini beklemektedir. Her şeyin karşılıklı olduğu iş dünyasında çalışanlar, çalıştıkları kurumun hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunurken liderlerini de bazı beklentilerle karşılamaktadır. Bu beklentiler, tarih boyunca çalışanların kişisel beklentileridir ve yaşanan dönemlerin etkisi ile şekillenip durmaktadır (Ülger, 2017).

Z kuşağı ile yapılan bir iş görüşmesinde, işin olumlu ve zor yönleri açıklanarak, yaptıkları iş hakkında gerçekçi bir genel bakış açısı sunmak önemlidir. Örneğin işe alırken yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiye ilişkin genel beklentiler hakkında anlaşma sağlanarak detaylı bir psikolojik sözleşmenin kurulması gerekmektedir. Ayrıca istenilen performansa dair hedefler ile kaynaklar açıkça belirtildiğinde ve iç iletişimi daha olumlu bir seviyeye çekmek adına faydalı bir oryantasyon programı uygulandığında Z kuşağı çalışanları, yöneticilerin beklentilerine daha yakından yanıt vermektedirler (Kılınç ve Varol, 2021).

Z kuşağının genç, dinamik ve uyum sağlayabilen bireyler olması nedeniyle hızlı bir şekilde üst düzey konumlara çıkmayı beklemeleri çok doğal bir durumdur. Her ne kadar bireysel çalışmaya daha yatkın olsalar da aynı zamanda sosyal bireyler olduklarından ihtiyaç halinde iş birliği yapmayı bilmektedirler. Bu nedenle istekleri doğrultusunda hem bireysel hem ekip halinde çalışmalarına izin verecek demokratik bir lideri tercih etmektedirler (Taş ve Kaçar, 2019).

Z kuşağı çalışanlarının en belirgin özelliklerinden biri olan yenilik taraftarı, girişimci bireyler olmaları, yöneticilerin onların yaptığı işlere karşı aşırı müdahaleden kaçınarak potansiyellerini ustaca kullanmalarına ve optimize etmelerini sağlaması

açısından ipucu vermektedir; çünkü gereğinden fazla işlerine karışılması onlarda ters etki yaratabilmektedir (Rampen, vd., 2023).

Çalışma hayatında birden fazla eğitim yöntemini tercih eden bir kuşak olmalarından ötürü liderlerinden danışmanlık ve mentorluk, kurum bünyesinde veya dışında meslekleri ile alakalı eğitim kursları açmalarını gerekli görmektedirler. Onlar için alacakları eğitim, klasik ve kurallara bağlı olmayan, daha çok bedensel, görsel, sosyal, iş birliğine dayalı ve eğlence anlayışlarına uygun öğrenme yöntemlerinden oluşmalıdır. Yöneticiler ne kadar fazla Z kuşağı çalışanlarının eğitimine yatırım yaparsa onları o kadar motive etmekte ve onların sadakatini kazanmaktadır (McCrindle ve Fell, 2019).

Z kuşağına bir şey öğretilmek isteniyor ise bunu ders verir gibi yapmamak önemlidir. Bu amaca uygun en etkili yöntem, liderlerin, Z kuşağı çalışanlarını mentorlarla buluşturmasıdır; çünkü Z kuşağı öğrenmeye isteklidir ama kişilerarası ilişkiler konusunda sürekli rehberliğe ihtiyaç duyan bireylerdir. Mentorluk, iş yerindeki kuşaklar arasındaki uçurumun kapatılmasında etkili olan bir yöntemdir ve bu sayede hem mentor hem de çalışan birey birbirlerine bir şeyler öğretebilmektedir (Düzgün, 2020).

Genel olarak iş-yaşam dengesi konusuna ilişkin geniş bir literatür mevcut olsa da bireysel düzeyde iş-yaşam dengesi konusu daha fazla araştırmayı gerektirmektedir. Özellikle mesleki ve mesleki olmayan yükümlülükler arasında hangi sorumlulukların önceliklendirileceğinin seçilmesi derinlemesine düşünmeyi gerektirmektedir. İşverenlerin rehberliği olmadan çalışanlar ikisi arasında bir denge bulmakta zorluk yaşayabilmektedirler. Z kuşağı, liderlerin bu zorluğun farkına varmasını ve çalışanların talep ettikleri iş-yaşam dengesini bulmalarına yardımcı olmak için ellerinden geleni yapmasını gerekli görmektedir (Dixon, 2012).

Yönetici ve çalışan arasındaki ilişki performans yönetiminde önemli bir bağlantıdır. Bu ilişkinin başarıya ulaşması için iletişim önem taşımaktadır. Aslında Z kuşağı çalışanları için doğru iletişimi kurabilmenin günümüzün en önemli liderlik özelliği olduğunu söylemek mümkündür. İletişimi, kurum için hayati bir halka olarak görmektedirler (Randstad, 2016). Destekleyici ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratan, iş birliğini teşvik eden, farklı bakış açılarına hoşgörü ile yaklaşan ve herkese katılma

ve sesini duyurma fırsatı veren, açık iletişimi ve işlevler arası ekip çalışmasını teşvik eden liderler, Z kuşağı çalışanları tarafından oldukça değerlidir (Rampen, vd., 2023).

Z kuşağının büyük kısmı doğuştan liderlik özelliğine sahip olduğundan üstlerine kolayca teslim olmaları beklenmemelidir. Verimlilik düzeyleri, iş yerindeki molalar ile daha da arttırılabilmektedir. Bunların yanında adil bir maaş sistemi ve mali olmayan teşviklerin de verimliliklerinde rolü vardır. Z kuşağı çalışanları, yüksek maaşın yanı sıra yaşamında benimsediği birtakım alışkanlıklar ile kurumun maksimum düzeyde uyum sağlamasını istemektedir. Yöneticilerin kendilerine karşı saygılı olmasını beklemektedirler. Ekip içinde önemli oldukları izlenimi onları motive etmektedir. Potansiyellerini kariyer hedefleri için göstermek isteyen Z kuşağı, mesleki anlamda daha fazla ileriye gidebilmek için liderlerinden gerekli koşulları sağlamasını beklemektedir. Bu onlar için oldukça önemli bir durumdur. İş hayatında adım adım kendi başlarına ilerlemek onlara göre değildir. Büyüyünceye kadar becerilerini geliştirmek isteyen ebeveynler ve öğretmenler tarafından yoğun bir şekilde desteklendikleri için aynı desteği liderlerinden de görmek istemektedirler (Joanna, 2020).

Z kuşağı çalışanlarını eğitmek, mesleki gelişimleri ve iş başarıları için çok önemlidir. Dijital yerliler olarak teknoloji konusunda rahattırlar ancak sosyal beceriler ve mesleki görgü kuralları gibi alanlarda rehber yardımına ihtiyaç duyabilmektedirler. Eğitim programları; dinamik, ilgi çekici ve multimedya ve oyunlaştırmayı da içeren teknoloji odaklı olmalıdır. Z kuşağının kişisel öğrenme deneyimlerini tercih etmesinden dolayı kişiselleştirilmiş eğitim modüllerini kullanmak, motivasyonlarını arttırabilmektedir ve bilgileri akılda tutmalarına yardımcı olabilmektedir. Uygulamalı uygulamaya izin vermek için gerçek dünya ortamlarını da dahil etmek faydalı olmaktadır. Mentorluk ve koçluk programları kritik rehberlik değerinde destek sağlayarak ata kuşakları ile aralarındaki uçurumun kapatılmasına yardımcı olmaktadır. Etkili eğitim programları hem Z kuşağı çalışanlarının hem de kurumların ilerlemesine olanak tanımaktadır (Rampen, vd., 2023).

3.4. Yöneticilerin Beklentileri

İş gücü temel bir değişimden geçmektedir. Bebek patlaması kuşağı emekli olmuştur ve Y kuşağının dörtte biri yönetici pozisyonlarında liderlik yapmaya başlamıştır. Z kuşağı ise yeni yeni iş piyasasına dahil olmaya başlamıştır. Y kuşağı, farklı bakış açıları ile iş hayatına hatırı sayılır bir etkide bulunmuştur. Pek çok açıdan Y kuşağının abartılı bir versiyonuna benzeyen Z kuşağının da çalışma dünyasını kökten değiştirmesi ile bu dönüşümün gerçekliği daha da belirginleşecektir.

Z kuşağı, dünyanın şimdiye kadar tanıdığı en maddi donanıma sahip, teknolojiye en doymuş, küresel olarak en bağlantılı ve en yüksek eğitilmiş kuşak olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca gerçekçi, materyalist ve pragmatik olarak nitelendirilmektedirler (Kirchmayer ve Fratričová, 2018). Aslında daha yeni yeni iş hayatına dahil oldukları için Z kuşağı çalışanlarını neyin motive ettiğine dair çok fazla araştırma yoktur. Ancak iş hayatında insan faktörünün yani sosyal sermayenin teşvik edilmesi, liderlerin önem vermesi gereken konuların başında gelmektedir ama sadece liderlerin değil Z kuşağının da bu bağlamda onlardan neler beklendiğini bilmesi gerekli bir durumdur. Bu beklentilerin tanımlanabilmesi profesyonel yaşamda birlikte çalışması gereken bireylerin arasında uyum yakalamak açısından oldukça önem arz etmektedir (Gündüz, 2022).

Z kuşağı odaklı ve iş dünyasının bu yeni iş gücünden beklentilerini belirlemeye yönelik araştırmalar hız kazanmıştır. Harvard Business Review'in yayınladığı bir çalışmanın sonuçları, Hindistan'ın en önemli kurumlarındaki liderlere göre çalışanlar aracılığıyla rekabet avantajının sağlanabileceğini göstermektedir. Bu sebeple Z kuşağından kurumlarına bu avantajı sağlayacak iş beklentilerine sahip olduklarını söylemek mümkündür (Sucu, 2021).

Z kuşağı ile birlikte yaşam koçluğu, sosyal medya uzmanlığı gibi meslekler popüler hale gelmeye başladığı için bu kuşağın yeni ihtiyaçlarına ve yaratıcılığına bağlı olarak pek çok yeni mesleğin de ortaya çıkacağı tahmin edilmektedir (Çavuş, 2023). Bu durumda şunu söylemek doğru olacaktır: Z kuşağının yapacağı mesleklerin çoğu aslında henüz ortaya çıkmamış ya da tam anlamıyla adı konmamış işlerden oluşmaktadır (Taş, Demirdöğmez, Küçüköğlü, 2017).

Z kuşağının teknolojiye olan hakimiyetinin ve tutkusunun, kurumların ve kurumsal hayatın dengelerini değiştirmesi beklenmektedir. Esnek ve ürün odaklı bir davranış tarzına sahip olmaları da iş performanslarını olumlu yönde etkileyeceğinden tüm bu avantajların özellikle insan kaynakları departmanına olumlu yansıtacağına inanılmaktadır (Taş vd., 2017).

Z kuşağı; internet teknolojilerinden anlayan, internette oyunlar oynayarak büyümüş ve sosyalleşmiş, sıklıkla internete giren, interneti bilgi paylaşma yuvası olarak gören bireylerdir. İnternetin Z kuşağına en büyük faydası, aynı anda birçok konuya ilgi göstermeleri ve hakim olmalarını sağlamasıdır. Birden fazla görevi aynı anda gerçekleştirme işine çoklu odaklanma denmektedir ve bunu yapabilmek için el, göz gibi motor becerilerine sahip olmak gerekmektedir. Z kuşağının da birçok konuyu aynı anda ele alabilme yetenekleri, el, göz ve kulak motor becerilerinin senkronizasyon yeteneklerinin çok yüksek olduğunu kanıtlamaktadır. Son dönemlerde artık çalışanların da liderlerin de görevlerini yaparken aynı anda telefon görüşmesi yapabilmeleri, maillerine bakabiliyor olmaları ve bunun gibi başka işlere de odaklanmaları gerektiğinden Z kuşağı çalışanlarının çoklu odaklanma yetenekleri, yöneticilerin onlardan beklediği bir özelliktir (Yıldırım ve Öztürk, 2022).

İş hayatındaki en önemli özellikleri çoklu odaklanma yetenekleri gibi görünmektedir. Bunun dışında önemli olan özelliklerinden biri, eğitim durumlarıdır. Bu nedenle yöneticilerin Z kuşağından beklentileri arasında iyi bir eğitim faktörü önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra grup halinde çalışmayı sevmeyen, yalnız çalışmak isteyen, bireysellikten yana olan Z kuşağının yaratıcı olması ve genç kuşak olarak iş piyasasındaki coğrafi engelleri ortadan kaldırmaları onlardan beklenenler arasındadır (Berkup, 2015).

Z kuşağının ayırt edici birçok özelliği, onların iş dünyasına girdikten sonra yapbozun parçalarını değiştireceğine dair olan inancı arttırmaktadır. Adeta internet ağından doğup büyüyen bu bireylerin kimlikleri, teknoloji ile şekillendiği için Z kuşağının, Y kuşağı tarafından iş hayatına sokulan teknoloji kaynaklı hız bağımlılığını daha fazla ileriye taşıması beklenmektedir (Toruntay, 2011).

Benlik yapılarına duydukları sevgi, her şeyin kendileri için özel olmalarını beklmelerine yol açmaktadır. Bu da demek oluyor ki Z kuşağına göre ideal liderler,

çalışanına özel, kişisel bir bakış açısı geliştirmeli ve iş hayatında çalışana yönelik yapılan yatırımlara daha fazla yönelmelidir (Toruntay, 2011). Bu durum, Z kuşağı ile birlikte iş hayatında yeni bir lider profilinin ortaya çıkacağını göstermektedir.

İyi eğitilmiş, bireysel, bağımsız bireyler olmaları dışında dobra bir tavra sahip oluşları, özellikle sosyal medya etkisi ile kendilerini kolay ve doğru bir biçimde ifade edebilmeleri, iş ortamındaki motivasyonun yükselmesinde etkili olması beklenmektedir. Açık iletişimden yana olmalarının, kuşak farkı engelini aşmalarında yardımcı olması ve çalışanlar arasındaki anlayış, empati seviyesini daha fazla yükseltmesi beklenmektedir (Toruntay, 2011).

Z kuşağının iyimser olarak görülen Y kuşağı çalışanlarına kıyasla gerçekçi olmaları, onlara iş hayatında bir artı kazandırmaktadır. Kariyer odaklı olmaları ve teknolojik gelişmelere daha hızlı uyum sağlayabilmeleri daha verimli çalışmalarına yardımcı olmaktadır. Ek olarak Z kuşağının, ata kuşaklarının ekonomik krizlere karşı duruşlarını bilmelerinden ötürü bu tecrübeden yararlanarak iş hayatına daha hazırlıklı ve donanımlı bir biçimde girmeleri beklenmektedir (Alp vd., 2019).

Kuşaklar arasında haklarını arayabilmeleri ve savunabilmeleri, her sınıftan ve toplumdaki bireylerle arkadaşlık kurabilmeleri ile öne çıkan Z kuşağının bu özelliklerinin iş hayatlarındaki başarılarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Tekin, 2015).

Kuşaklar ve toplumlar zamanla kültürel değişimlerden geçmektedir. Kurumlar da farklı kuşakları içermesinden ötürü bu kültürel değişimlerden etkilenmektedir. Her kuşağın inancı, özellikleri, değerleri, kültürel bakış açıları farklı olduğundan kuşaklar arası tartışmalar meydana gelmektedir. Küreselleşme ile birlikte artan iletişim ve ulaşım imkanları sayesinde Z kuşağı, farklı milletlerden kültürlerden bireyler ile iletişime geçerek önceki kuşakların deneyimleyemediği bir yaşantıya sahip olmuştur (Anbar vd., 2020). Herhangi bir ülkeden herhangi biriyle istedikleri zaman iletişimde olabilmeleri, teknolojiye olan bağlılıkları, çabuklukları, internetten anlamaları, esneklikleri ile ata kuşaklarının kurduğu pazar sistemini değiştirmeleri ve yeni tüketici profillerini yaratmaları beklenmektedir (Altıntuğ, 2012).

Z kuşağı bireylerinin kurumsal yaşamdaki sayılarının yükselmesi ile kurumların teknolojiyi benimseme oranlarının daha fazla yükselmesi beklenmektedir.

İş yerinde kullanılan tüm cihazların, Z kuşağı için dijitalleştirilmesi beklenmektedir. İşlerin otomatikleşmesi ve robotik sistemlerin yaygınlaşması ile birlikte iş yükünün azalması ve zaman yönünden daha fazla tasarruf sağlanması beklenmektedir. Örneğin bu sayede dijital ekran kullanımı daha fazla artabilir ve basılı içerik azalacağından kağıt tasarrufu da sağlanabilir (Aba Psikoloji, 2023).

Dünyada yaşananları takip etmeleri, neler döndüğünün farkında olmaları, bilginin izinden gitmeleri, ne istediklerini çok iyi biliyorlar olmaları, özgüvenleri ve kendilerini iyi ifade edebilmeleri Z kuşağının hanesine artı yazılabilecek özellikler olarak sıralanmaktadır. Bunların yanında eğitim ve yaratıcılığa da oldukça önem verdikleri ve saygı duydukları düşünülür ise iş hayatına ve topluma artı değer katmaları mümkün görünmektedir. Hoşgörülü yaklaşıldığı takdirde iş hayatını ve toplumu olumlu anlamda etkilemesi beklenen Z kuşağının katma değere yol açması için eğitimcilerin ya da kurum yöneticilerinin bu yönde stratejiler geliştirmeleri beklenmektedir. Özellikle iş hayatında kurum politikalarının Z kuşağının yenilikçi bakış açısı ve analitik düşünme yetileri ile paralel bir şekilde geliştirilmesi beklenmektedir. Bu da hem kişinin hem de kurumun yükselmesi demektir (Özgüç, 2022).

3.5.İş Hayatında Kuşak Çatışması

3.5.1.Çatışma Kavramı

Kelimenin tam anlamıyla çatışma, çatışma eylemini ifade etmek için kullanılırken çatışmak ise iki kişinin birbirine çatması veya çatılması olarak ifade edilmektedir. Kavga etmek, tartışmak gibi anlamları vardır. İngilizce'deki "conflict" kelimesinin Türkçe karşılığı çatışmadır. Conflict, Latince conflictus'ın köküdür. Latince de bu kelime; saldırmak, karşı çıkmak anlamına gelmektedir (Pekkaya, 1994).

Çatışma doğasında üç unsuru barındırır: eylem, anlaşmazlık, uyuşmazlık. Bu üç unsurdan birinin ya da hepsinin var olması çatışmanın varlığına kanıt oluşturmaktadır. Buna göre çatışma en az iki kişi arasında oluşacak bir eylemdir. Kimi zaman mevcut kaynakları ele geçirmek için iki veya daha fazla kişinin mücadelesi olarak görülebilecek sosyal bir durumdur. Mücadeleden kasıt ise kişilerin kazanmak uğruna giriştiği barışçıl ya da saldırgan yöntemlerdir. Buna savaş demek bu açıdan doğru olabilmektedir. Yani eğer iki kişi arasındaki mücadele, eylemsiz bir

anlaşmazlıktan kaynaklanıyorsa buna pasif çatışma, tam tersi bir durumda ise yani eyleme dökülüyorsa açık çatışma olarak ifade edilmektedir (Wallensteen, 2002).

Çatışma kavramı, uyuşmazlık kavramı ile ilişkilidir. Uyuşmazlık, iki veya daha fazla kişi arasında oluşan, birbirlerinin haklarını kullanmada engel teşkil edecek ya da çıkarlarına ters olacak bir durumu, çatışma terimi ise çoğunlukla silahlı çatışmayı ifade etmek amacı ile kullanılmaktadır. Daha detaylı incelendiğinde fikir ve çıkar çatışmasının uyuşmazlık olarak ele alındığı görülmektedir. Çatışma, bireylerin birbirlerine karşı olan temel tutumlarından kaynaklanan daha fazla güç, kaynak veya aynı değerde bir avantaj kazanmak için rekabet olgusunun ortaya çıkışıdır. Bunun yanı sıra bir tarafın ilişkilerinin uyumsuz hedefler peşinde olduğu inancı olarak da tanımlanmaktadır (Şahin, 2013).

Her yaşanan çatışmanın kaynağı farklı olduğu için özel nedenler göz önüne alınırsa bu durum, çatışma kavramının farklı tanımlamalarına yol açmaktadır. Bu farklılıklara rağmen bütün çatışmaların ortak bir kaynağı ve benzer süreçleri olduğu söylenebilir. Çatışmaların ortak nedenlerine bakılacak olursa en başta adalet kavramının olduğu görülmektedir. Çünkü çatışma, bir kişinin adalet arayışı sonucu çıkan bir durum olabilmektedir. Adaletsiz bir durumda kişinin haksızlığa uğradığını düşünmesi ve özel sınırlarının karşısındaki kişi veya kişiler tarafından ihlal edildiğini öne sürmesi çatışmayı doğurmaktadır. Birey için adaletin sağlanması kendi çıkarlarına göre durumun değiştirilmesi olacağından tam anlamıyla adil bir çözümün üretilmesi zor olmaktadır. Bu durumda kişiler, adaletsizlikten dolayı kızgınlık hissetmektedir ve çatışma daha fazla büyümektedir (Halevy, Kreps, Weisel, Goldenberg, 2015).

Eskiden kurumlar tarafından çatışmaları azaltıcı veya önleyici politikalar yapılmış olsa bile günümüz iş hayatında çatışma olgusu bazı liderler tarafından olumsuz bir kavram olarak görülmemektedir. Yeni iş dünyasında liderler tarafından çatışmaya dair; varlığı doğal kabul edilen, kurumsal hayatın bir özelliği, gereği olarak görülen, sınırı aşmadığı sürece faydası ve olumlu yönlerinin daha fazla olduğu bir bakış açısı hakimdir. Yani iş ortamındaki çatışma, tartışma, uyuşmazlık gibi kavramlar eskisi gibi saf kötü bir anlama sahip değildir. Mantıklı bir bakış açısıyla bakıldığında her kavramın saf kötü ve saf iyi olduğuna dair bir yaklaşımın doğru kabul edilmemesi gerektiği ortadır. Bir kavramın iyi veya kötü anlama sahip olması iyi ya da kötü

sonuçlar doğuracağı anlamına gelmemektedir. Aksine kavramları uygulamadaki profesyonellik, kurumlara artı değer kazandırmaktadır. Çatışma kavramı doğru anlaşılır ve uygulanır ise kurumlara fayda sağlayabilmektedir (Koçak ve Aktaş, 2019).

Çatışma kavramı sayesinde bireyler, öz benliklerini keşfedebilirler; çünkü karşılarındaki kişilerden ayrı görüşlere ve amaçlara sahip olmaları, onların özel hissetmesine ve bir kimlik farkındalığına sahip olmalarına katkı sağlamaktadır. Kk çatışmaların toplumsal dengeyi sağlamada bir g teşkil ettiği ve yıkıcı, şiddetli eylemleri engelleyerek bireyler arasına düşmanlığın girmesini, toplumların bölünmesini önlediği söylenebilir (Aydınalp, 2010).

Çatışma, mevcut kaynakların kısıtlı olmasından dolayı ortaya çıkan bir olgudur; fakat bu kaynaklar; su, yemek, para gibi sadece maddesel varlıkları değil, kişisel saygınlık, prestij veya başka arzuları da kapsamaktadır. Yaşanılan dünyada herkesin eşit derecede saygınlığa, sevgiye, statüye sahip olmaması kıskançlığa neden olabilmektedir. Kıskançlık da çatışma yaratabilmektedir. Bazen paylaşılmayan şey, bir toprak parçası da olabilir bir fikir de olabilir veya sadece haklı çıkabilme hissi de olabilmektedir (Demir, 2017).

Birçok bilim insanı tarafından ortaya atılan fikirlerin derlenmesi ve geliştirilmesi sonucunda çatışma kavramının büyük önem arz ettiği ama sosyal hayatın sadece bir unsuru olduğu ve önemli olan asıl olgunun uzlaşma olduğun dair görüşler bulunmaktadır. Toplumsal dayanışmanın sürdürülmesinde çatışma süreçlerinin rolüne odaklanan dşnrler, dış çatışmanın "topluluk duygusunu ve topluluklar arasındaki farklılık hissini pekiştirdiği, sosyal sistem içindeki topluluklar arasında sınırlar çizdiğini ve sistem kimliği içindeki toplulukları güçlendirdiğini iddia etmektedir. zme ulaşmayan çatışmaların işlevsel bir yanı olduğundan bu duruma sosyal bir süreç olarak bakılması bilim insanları tarafından normal karşılanmaktadır (Aydınalp, 2010).

3.5.1.1.Çatışma Türleri

-Gizil atışma: Potansiyel atışma olarak adlandırılmaktadır. En az iki grubun aynı hedefe yönelik çalışması durumunda meydana gelen bir çatışma türüdür. Kurumların değişim süreçlerinde sıklıkla görülen bu çatışma, hedeflere dayalı iş değişiklikleri, maaş kısıtlamaları ile kendisini göstermektedir. Resmi gruplar ve

örgütler içerisinde iktidarı kazanmanın en açık yolunun yapısal konumlar yoluyla olduğu iyi bilinmektedir. Birey, bağımsız tarafı yüzünden başkalarının üzerinde güç kullanılmasına karşı sömürülmüş hissedebilmektedir ve bu da sömürülenlerle sömürenler arasında potansiyel çatışmalara yol açabilmektedir.

-Algılanan Çatışma: Çatışma yaşayan bireylerin çatışmanın temel kaynağını tam anlamı ile tespit edemeseler de çatışma yaşadıklarının bilincinde olmalarıdır. Uyuşmazlıklar algılandığında çalışanlar arasında gerginlikler ortaya çıkabilmektedir.

-Hissedilen çatışma: Kişiler arasında ortaya çıkan uyuşmazlıkların hissedilmesi durumudur. Bu uyuşmazlıklar yüzünden iş yerinde çalışanlar daha stresli ve isteksiz olurlar. Doğru zaman ve doğru yer, yasal olmak şartı olmadan çalışanın güç kullanmasına imkan sağlamaktadır. Bu bağlamda iktidardakiler ile bu fırsattan yararlanan diğer kişiler arasında önemli çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, bilgisayar kullanma becerisine sahip bir ofis çalışanın bu konuda açıklama yapması veya yöneticisine koçluk yapması ve bu fırsatı, bilgisine veya uzmanlığına dayanarak ele alması durumunda lider ile çalışan arasında hissedilen çatışma çıkabilmektedir.

-Açık çatışma: Açık çatışma, iş yerinde yaşanan çatışmaların dışarıdan görülür hale gelmesi durumudur. Çatışma bu anlamda daha göze çarpıtığı için uzlaşmanın sağlanması daha zor olmaktadır. Gizli çatışmalarda uzlaşma daha kolaydır; fakat dışarıdan bile hissedilecek bir çatışmanın derecesi de yüksek olacağından çözülmesinin daha zor olması doğaldır. Açık çatışma daha çok diktatör yönetimlerde ortaya çıkan bir korkudan beslenmektedir. Kişi, karşı tarafın kendi üzerindeki güç kullanımından korktuğu için boyun eğmek zorunda kalır; çünkü bu güç, kişide hem fiziksel hem de ruhsal yaralamaya neden olabilmektedir. Bu endişe durumu da açık çatışmayı gündeme getirir (Kirel, 1997)

3.5.2. Kuşak Çatışmasının Nedenleri

Çalışanların iş hayatına bakış açıları ve benimsemiş oldukları çalışma ilkeleri, buldukları kuşakların özelliğine göre değişmektedir. Bu bakış açıları da birbirlerine eleştiride bulunmalarına yol açmaktadır. Örnek vermek gerekirse kendilerini sorumluluk sahibi, çalışkan çalışanlar olarak gören X kuşağı tarafından Z kuşağı; sorumsuz, tembel, ayrıntıya önem vermeyen, hazır bilgiden beslenen bireylerden oluşmaktadır. Yapılacak işlerin açık olmayışı, farklı çalışma stillerini ve liderlik

tarzlarını benimsemiş olmaları, doğru kurulmayan iletişim ve iş yaşantısının yaratmış olduğu stres, farklı kuşaklar arasında sorunlara, çatışmalara yol açmaktadır (Tekin, 2015).

Kuşak çatışmasının en temel nedeni olarak her insanın kendi yaşının ve döneminin unsurlarından etkilenecek yaşama ve olaylara karşı bir bakış açısına sahip olması gösterebilir. Jenerasyonların çatışması aslında değerlerin uyuşmamasıdır. Kişinin aldığı yaşa ve ruh haline göre değer yargılarında değişimler olabilmektedir. 60 yaşında ve 16 yaşındaki genç bir insanın küresel veya yerel, toplumsal olaylar, olgular hakkındaki görüşleri bir olmayabilmektedir; çünkü bu olayları, aynı bakış açısı ile değerlendirilmeyebilirler. Genç birey, kanı kaynadığı ve idealist bir ruh haline büründüğü için tüm gezegenin sorunlarını çözebileceğine inanmaktadır; çünkü yaşamın acımasızlığı ile tanışmamıştır. Yaşlı bireyler, hayatın acı meyvesinin tadına daha önceden baktıkları için hayata karşı daha fazla deneyim kazanmışlardır ve yorgun düşmüşlerdir. Bundan dolayı da kanı hızlı akan gençler ile yorgun yaşlıların aynı hayalleri kurup aynı görüşte buluşması neredeyse imkansızdır. Bunlar, tarih boyunca var olmuş ve var olacak gerçeklerdir (Aydın, 2014).

Aslında temel sorun ve çatışmayı ortaya çıkaran diğer bir faktör, gençlerin ve yaşlıların birbirlerine önyargı ile bakmasıdır. Bu nedenle çatışmanın ateşi daha fazla alevlenmektedir. Yaşlılar veya yetişkin bireyler, gençleri; sorumsuz, idealsiz, bilmiş, ukala, saygısız, bencil, inatçı gibi sıfatlar ile gençler ise yaşlıları; gerici, bencil, korkak, değişime kapalı, at gözlükleri takan insanlar gibi sıfatlar ile tanımlamaktadır. Gençler de yaşlılar da birbirlerine karşı farklı ama aynı derece ön yargılar ile yaklaşmaktadırlar. Bu yargıların bazıları her ne kadar gerçeği yansıtsa da yalnız kötü yönleri odaklanılmış olması ve genelleme yaratması kuşaklararası çatışmanın körüklenmesine sebep olmaktadır (Yeşilyaprak, 1989).

Kuşak çatışmasının bir boyutu da kişisel nedenlere dayanmaktadır. Yani gençler, kendilerini kanıtlamak, görünür kılmak istemektedir. Bu iki yol ile olabilir. İlk yol, toplumun ve eski kuşağın kurallarına göre davranmaktır. İkinci yol ise toplumun ve eski kuşağın karşısında durarak kendini görünür kılma, “ben farklıyım, sizden değilim” demektir (Günçay, 2018).

İş-yaşam arasındaki dengenin sağlanamaması sorunu, kurumlardaki çatışmaların temel kaynağıdır. Çalışanların sosyal hayatlarına yeteri kadar vakit ayıramamaları sonucunda hissetmiş oldukları tatminsizlik durumu hem iş yerine hem de iş yerinde çalışan diğer bireylere yansımaktadır. Bu durumda çalışanlar arasında bir öfke çıkarma durumu baş göstermektedir. Liderlerine gösteremedikleri tepkiyi birbirlerine göstererek bir psikolojik savaş vermektedirler (Evlek, 2019).

Teknolojiye yabancı olmayan ve doğal hayatın bir parçası olarak gören Z kuşağının iş dünyasındaki ata kuşaklarından farklılığı, bu bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Y kuşağı ve Z kuşağı çalışanları, sonuca dikkat ederken X kuşağı ve Bebek Patlaması kuşağı çalışanları ise sürece dikkat etmektedir. Y ve Z kuşakları sonuca baktığı için bir an önce işi üretme aşamasını tamamlamak isterken X ve Bebek Patlaması kuşağı daha sabırlı bir üretim yapmayı tercih etmektedir. Bu da ekip çalışmalarında bir çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle genç kuşak çalışanları için yaşlı kuşaklar tarafından yapılan eleştirilerden birisi kural bilmezliktir. Genç kuşak, kuralların farkındadır ve uymaya da çalışır ama kurallara uyarırken yaptığı işin yavaşlamasına tahammülü yoktur. İş dünyasındaki temel hedefleri, kendilerine özgün işler ortaya koymak ve farklı şeylerden tecrübe kazanmaktır. Bu nedenle kurallar, genç kuşaklar için değişebilen olgulardır. Yeri geldiğinde yaratıcılıklarını gösterebilmek ve daha fazla ilerleme sağlayabilmek için kendi kurallarını koymayı amaç edinirler (Oral, 2013). Bu nedenle iş dünyasının önemli pozisyonlarının sahipleri ve karar mercileri olan yaşlı kuşakların disiplinli ve sabit yaşam tarzı ile otoriteye karşı olan, iş hayatında esneklik olması gerektiğini savunan genç kuşağın, aynı iş ortamında çatışmaması mümkün değildir (Pekel vd. 2020).

İş dünyasında yaşanan kuşak çatışması ile sosyal hayatta yaşanan kuşak çatışmasının kaynağı temelde aynıdır: İletişim sorunu. Doğru iletişim, birbirilerine ön yargılı olmayan ve birbirilerini olduğu gibi kabul eden insanlar arasında olmaktadır. Birbirine ön yargılı olan ve karşısındakinin de kendisi gibi düşünmesini, davranmasını isteyen kişiler arasında iletişim sorunu meydana gelmektedir ve bu da çatışmayı ortaya çıkarmaktadır (Evlek, 2019).

Genç kuşaklar, sürekli olarak fikirlerine karşı geldikleri için yaşlı kuşaklardan şikayetçi olmaktadır. Aslında eski kuşaklar, yeni kuşakların fikirlerine tamamen karşı

çıkılmamaktadır. Onların karşı çıktığı husus, bu fikirler uğruna yapılan, kendilerine göre etik olmayan eylemlerdir. Örneğin, Y kuşağının hayallerini gerçekleştirmek için çalışma isteği, aslında X kuşağı için bir sorun teşkil etmemektedir. X kuşağını rahatsız eden şey, Y kuşağının sadakatsiz davranarak sık sık iş değiştirmeye eğilimli olmasıdır; çünkü X kuşağı için sadakat her şeyden önemlidir (Evlek, 2019).

Z kuşağının eşsiz bir kuşak olduğuna dair ortak bir görüş vardır; çünkü iş hayatında daha önce yer alan veya yer almakta olan diğer kuşaklardan her açıdan bağını koparmış olması, iş hayatındaki örgütsel dönüşümlerin başlamasında etkili olmasına yol açmaktadır. Liderlerin yaptığı en büyük hata, kuşak farklılıklarını ortadan kaldırmaya çalışmalarıdır. Oysa bu farklılıkları kabul edenler, her kuşağın, özellikle Z kuşağının kendine özgü özellikleri ile bir bütün olarak görmektedir ve onlara uygun çalışma ortamları yaratıp uyumu bu şekilde yakalayabilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında kuşak çatışmasının bir nedeninin de liderlerin bu çatışmayı kötü bir biçimde yönetmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Kötü olarak algılanan kuşak çatışması aslında tamamen olumsuz değildir; çünkü bu durum, doğal bir sürecin kısır döngüsüdür ve bu döngünün, toplumun ilerlemesini ve değişmesini sağlamak gibi önemli bir olumlu etkisi vardır. Tarihi sürece bakılırsa eğer dünyanın gelişimine katkı sağlamış birçok ayaklanmanın eski düzene karşı bir isyan sonucu çıktığı görülmektedir. Bunların yanında kuşak çatışmasının sanat, bilim ve sosyal hayata da birçok katkısı olmuştur. Örf ve adetlerinden vazgeçmek istemeyen kuşağa karşı kendi geleneklerini oluşturmak isteyen kuşak, buna karşın hem eskiyi hem yeniye harmanlayabilmektedir (Günçay, 2018).

Z kuşağı çalışanları ile artan esnek çalışma modelleri, bu çatışmayı şiddetlendiren bir faktördür; çünkü diğer kuşakların alışık olduğu çalışma düzeni parçalanmaktadır ve ekip ruhuna sahip diğer kuşaklar için bireysellik, bir çatışma unsuru olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra Z kuşağı çalışanlarının isteklerini hiyerarşiye uymadan ifade etme çabası, iş yeri için çalışmayı ilke edinmiş ata kuşakları açısından uygunsuz bir davranış biçimi olarak görülmektedir (Evlek, 2019)

Kuşaklar arasında yaşanan çatışmanın beslendiği bir diğer kaynak ise kuşakların eğitim farkıdır. Y ve Z kuşaklarında daha fazla üniversite mezunu, yüksek

lisans mezununun yer alması özgüvenlerinin artmasında etkili olmuştur. Bunun sonucunda ise terfi ve maaş gibi beklentileri, diğer kuşaklara göre daha yüksek olmuştur. Bu beklentiler de iş özelliklerine yansımıştır (Taşlıyan, Eytmiş, Gündoğdu, 2015). Genç kuşaklar; Y ve Z, ata kuşaklarına göre daha iyi bir eğitim seviyesine sahip oldukları için bu onlarda bir kibire, yaşlı kuşakta ise aşağılanma hissine neden olmuştur (The Council of Economic Advisers, 2014).

Z kuşağının iş hayatına dahil olması ile birlikte Y kuşağının sorumluluğu daha fazla artmıştır. Y kuşağı, Z kuşağına yaş olarak en yakın kuşak olduğundan daha yaşlı kuşaklar ile bu genç kuşak arasında bir köprü vazifesi görmüştür. Z kuşağının istihdamını sürdürebilmesi için yardımcı olmanın yanı sıra işlerin yapılmasında ortaya çıkan boşluklarda yöneticilerinin ihtiyaçlarını da karşılamaya çalışması, bu kuşağın iş hayatındaki stresini arttırmıştır. Stresin etkisi altında ise kendisini ifade etmeye çalışırken iletişim sorunları yaşamıştır. Bu da doğal olarak çatışmalara neden olmuştur (Evlek, 2019).

Z kuşağı çatışmaya girdiği durumlarda sıklıkla kaçınma davranışı göstermektedir. Elindeki işi gerektiği gibi yaptıktan sonra kendisine müdahale edilmemesi gerektiği düşüncesi, diğer kuşaklar ile arasında çatışmalar yaratmaktadır. Yaşanan çatışmaları çözmeye yönelik hiçbir girişimde bulunmaması ve bunları bir çatışma olarak saymaması da sürece faydalı olmamaktadır (Evlek, 2019).

4.Z KUŞAĞININ İŞ HAYATINDAN BEKLENTİLERİ VE KARIYER ALGILARI: ŞANLIURFA ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, Şanlıurfa il merkezinde yaşayan 18-25 yaş arasındaki gençler oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında ana kütlenin tamamını incelemek zor olacağından örnekleme yoluna gidilmiştir. %95 güvenirlik ve %5 örneklem hatası ile örnekleme konu olacak grup, Şanlıurfa ilinin merkez ilçeleri olan Karaköprü, Haliliye ve Eyyübiye’de ikamet eden 18-25 yaş aralığında iş hayatına girmeyi bekleyen, araştırmaya katılmaya gönüllü olan gençlerden olduğundan, örneklem büyüklüğü bu üç ilçenin nüfus yaş oranlarına bakılarak tespit edilmiştir. Buna göre Haliliye, Eyyübiye ve Karaköprü ilçelerinin nüfus ve yaş oranlarına bakılarak bu şartlarda örneklem sayısı 385 olarak belirlenmiştir. Bu rakam istatistiksel olarak kabul edilebilir bir rakamdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma için gerekli olan birincil veriler, anket metodu uygulanarak toplanmıştır. Verilerin toplanmasında tesadüfi örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın saha çalışması için 15/01/2024 tarihinde Harran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu’ndan yazılı araştırma izni alınmıştır. Anketler 25.01.2024 ile 25.02.2024 tarihleri arasında bir ay süre ile yapılmıştır.

Araştırma için hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 10 adet soru ve Ambler ve Barrow (1996) tarafından geliştirilmiş, Fatih Varol ve Erhan Kılınç’ın 2021’de yayımlanmış olduğu Z kuşağının İş Hayatından Beklentileri ve Kariyer Algıları adlı çalışmasından alınan toplam 35 soru ile 45 sorudan oluşmaktadır. Araştırmadaki ölçek soruları, likert tipli (1-Hiç önemli değil; 2-Önemli değil, 3-Ne önemli ne de önemsiz, 4-Önemli, 5-Çok önemli) özelliğine sahiptir. Araştırma ölçeğinin geçerliliği ve güvenirliği Türkiye’de birçok araştırma kapsamında test edilerek onaylanmıştır (Cansever ve Kızıldağ, 2019; Yavan Temizkan ve Yorulmaz, 2020; Gürlek, Tuna ve Yeşiltaş, 2020).

4.3.Şanlıurfa İlinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri

Şanlıurfa nüfusu 2023 yılına göre 2.213.964'dir. Şanlıurfa'nın genç nüfusu ise 205 bin 275'i erkek, 198 bin 322'si kadın olmak üzere toplamda 403 bin 597 olarak belirlenmiştir (Türkiye İstatistik Kurumu, 2023). Şanlıurfa ilinin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi, Türkiye'nin genel durumu ile kıyaslandığı zaman yüksek oranda göç vermesinin sebebi ortaya çıkmaktadır. Şanlıurfa ilinin demografik göstergeleri ve ilin sahip olduğu değerler, Türkiye ortalamasından farklılık arz etmektedir. Şanlıurfa ilinin demografik (Yüksek doğurganlık hızından kaynaklı hızlı nüfus artışı, bağımlılık oranı) ve ekonomik göstergeleri (yüksek işsizlik ve ekonomik ve mali durum) ilin net göç hızının sürekli negatif olmasında etkili olmuştur. Elde edilen sonuçlar bağlamında genel bir değerlendirme yapılır ise Şanlıurfa ilinin sahip olduğu mevcut sosyo-ekonomik durumun, göçe uygun bir zemin hazırladığı ve göçü teşvik ettiği söylenebilir. Kişi başına düşen gelir, işsizlik oranları, dış ticaret, sosyal olanaklar, eğitim ve sağlık imkânları bakımından da son sıralarda yer alması bu durumun nedenleri arasında sayılabilir (Özbay, 2021).

4.4.Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın uygulama kısmında anket tekniğine başvurulmuştur. Zaman ve maliyet kısıtlaması nedeniyle çalışmada zorluk çekilmiştir. Katılımcılar gönüllü olarak ankete katılmada çekimser olmaları nedeni ile anket sürecini tamamlama da sıkıntılar yaşanmıştır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Z Kuşağı üyelerinin eğitim düzeylerine göre iş hayatından beklentileri ve kariyer algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Z Kuşağı üyelerinin cinsiyet değişkenine göre iş hayatından beklentileri ve kariyer algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H3: Z Kuşağı üyelerinin yaş değişkenine göre iş hayatından beklentileri ve kariyer algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.

H4: Z kuşağı üyelerinin hane gelirleri değişkenine göre iş hayatından beklentileri ve kariyer algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Z kuşağı üyelerinin hayatlarının büyük kısımlarını geçirdikleri yer değişkenine göre iş hayatından beklentileri ve kariyer algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Z kuşağı üyelerinin iş tercihi değişkenine göre iş hayatından beklentileri ve kariyer algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H7: Z kuşağı üyelerinin medeni durum değişkeni ile iş hayatından beklentileri ve kariyer algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.6.Araştırma Bulguları ve Verilerin Analizi

Güvenilirlik Analizi

Cronbach alfa katsayısı, ölçek maddelerin iç tutarlılığını ölçmek için kullanılan yani ölçekte yer alan maddelerin homojenlik durumunu tespit etmek amacıyla başvurulan bir yöntemdir. Güvenilirlik katsayısı olan Cronbach alfa değerinin yüksek olması hem ölçekteki maddelerin birbirleriyle tutarlı olduğunu hem de ölçeğin aynı özelliği ölçen maddelerden oluştuğunu gösteren bir durumdur (Yıldız ve Uzunsakal,2018).

Cronbach alfa katsayısı için aşağıdaki durumlar geçerlidir:

$0 < \alpha < 0,40$ ise güvenilir değil,

$0,40 < \alpha < 0,60$ ise düşük güvenilirlikte,

$0,60 < \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir,

$0,80 < \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha	N
Z kuşağının iş hayatından beklentileri ve kariyer algıları	0,945	35

Tablo 1 incelendiğinde, 35 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,945 bulunmuştur. Değerin, $0,80 < R^2 < 1,00$ arasında olması nedeniyle bu değer, ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu belirtmektedir.

Ayrıca 35 sorudan oluşan madde analiz tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 2. Madde Analiz Tablosu

	Madde çıkarıldığında ölçek ortalaması	Madde çıkarıldığında ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde toplam korelasyon	Madde çıkarıldığında Cronbach's Alpha değeri
İyi bir ücret verilmesi	144,5844	305,738	,427	,945
İş güvencesi (işten çıkarmama) olması	144,4571	304,072	,487	,944
Kapsamlı yan ödeme paketi (prim, ödül, vb.) olması	144,8442	299,804	,531	,944
Ulaşım (servis) imkanı olması	144,7273	298,376	,572	,943
Esnek çalışma saatleri olması	144,8883	297,709	,588	,943
İşletmede spor yapma imkanları olması	145,4727	295,818	,483	,945
İşletmede yemek/yemekhane hizmetlerinin kaliteli olması	144,6182	298,950	,590	,943
İşlerin çalışma saatleri dışına taşmaması	144,6390	300,976	,498	,944
Kolay ulaşılabilir bir yerde/lokasyonda olması	144,7455	295,909	,618	,943
Çalışanlara özel sağlık sigortası yapılması	144,5506	298,498	,624	,943
Adil performans değerlendirme ve ücret sistemi olması	144,5377	302,999	,506	,944
Çalışanların sağlığına ve güvenliğine dikkat edilmesi	144,3922	303,458	,550	,944
Aileye yönelik yardımlar yapılması (kreş yardımı, aile yard. Vb.)	145,0468	295,508	,574	,944
Eğlenceli bir çalışma ortamı olması	144,8753	295,917	,641	,943
Ekip çalışmasının desteklenmesi	144,6649	301,812	,489	,944

Samimi ve yakın ilişkiler olması	144,8260	299,696	,526	,944
Herkesin bildiği, itibarlı bir işletme olması	144,8260	298,477	,599	,943
Şık bir çalışma ortamı olması	145,0130	298,685	,498	,944
Çalışma ve tatil günlerinin dengesine önem verilmesi	144,5013	302,688	,550	,944
İşletmede sosyal aktivitelerin olması	144,9922	296,029	,616	,943
İşletmede dinlenme alanları olması	144,6805	298,603	,675	,943
Çalışanların özel günlerine önem verilmesi	144,7247	298,945	,594	,943
Herkese adil davranılması	144,3662	304,181	,531	,944
İşletmenin çevreye ve topluma yönelik çalışmalar yapması	144,6779	299,000	,621	,943
Çalışanlara değer verilmesi	144,3558	305,199	,534	,944
Terfi fırsatları olması	144,5377	301,624	,598	,943
Birlikte çalışılacak iyi bir yöneticinin olması	144,4104	302,743	,585	,943
Yöneticinin çalışanları takdir etmesi	144,6234	300,392	,554	,944
Çalışanların kariyerini geliştirmesinin önemsenmesi	144,3818	301,200	,651	,943
Yenilikçi fikirlerin değerlendirilmesi	144,5948	303,070	,549	,944
Yeni iş uygulamalarına açık olunması	144,5818	302,176	,586	,943
Eğitim ve gelişim fırsatları sağlanması	144,4779	303,964	,529	,944
Son teknolojinin kullanması	144,7195	299,812	,555	,944
İşletmenin uluslararası olması	144,9403	295,905	,599	,943
Çalışan gelişimine destek sağlanması (eğitim yardımı, kurs yardımı vb.)	144,6052	297,516	,617	,943

Tablo 2’de güvenilirlik analizinin sonuçları arasında yer alan madde analiz tablosu verilmektedir. Bu tabloda ölçeği oluşturan sorular ölçekten çıkarıldıktan sonra geriye kalan maddelerin ortalaması, varyansı, toplam korelasyon ve Cronbach’s Alpha

değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde her bir sorunun güvenilirlik değeri 0,9'un üzerinde tespit edildiğinden hiçbir sorunun ölçekten çıkarılmasına gerek görülmemiş, analize bu şekilde devam edilmiştir.

Demografik Özellikler

Ankete katılanların demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3. Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Kişi sayısı	Yüzde(%)
Kadın	195	50,6
Erkek	190	49,4
Toplam	385	100

Araştırmaya katılan katılımcıların %50,6'sı kadın, %49,4'ü de erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 4. Yaş Dağılımı

Yaş	Kişi sayısı	Yüzde (%)
18-19	89	23,1
20-21	124	32,2
22-23	112	29,1
24-25	60	15,6
Toplam	385	100

Araştırmaya katılan kişilerin yaş dağılımı incelendiğinde %23,1'in 18-19 yaş aralığında, %32,2'sinin 20-21 yaş aralığında, %29,1'in 22-23 yaş aralığında, %15,6'sının 24-25 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	Kişi sayısı	Yüzde (%)
Evli	27	7,0
Bekar	358	93,0
Toplam	385	100,0

Z kuşağı ile ilgili yapılan çalışmaya katılan 385 kişinin evlilik oranlarının çok düşük olduğu ve bu oranın ise %7 olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim durumu	Kişi sayısı	Yüzde (%)
İlköğretim	1	0,3
Lise	92	23,9
Ön lisans	67	17,4
Lisans	217	56,4
Lisansüstü	5	1,3
Diğer	3	0,8
Toplam	385	100,0

Eğitim durumu ile ilgili tablo incelendiğinde Z kuşağını oluşturan katılımcılarının yarısından fazlasının lisans mezunu olduğu, ilköğretim, lisansüstü ve okur-yazar olmayanların oranının ise oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Yaşadıkları Yer Dağılımı

Yaşam yeri	Kişi sayısı	Yüzde (%)
Merkez ilçeler	232	60,3
Diğer ilçeler	98	25,5
Kırsal mahalle	55	14,3
Toplam	385	100

Örnekleme grubu, il merkez ilçelerinden seçilse de il merkez ilçelerinde yaşayan katılımcıların hayatlarının büyük bir kısmını geçirdikleri yerler farklı olabilmektedir. Bu açıdan hayatlarının büyük kısmını geçirdikleri merkez ilçeler, kırsal mahalleler ya da diğer ilçelerin Z kuşağının iş hayatından beklentilerini ve kariyer algılarında etkili olup olmadığını tespit etmek açısından önem taşımaktadır. Bu amaçla böyle bir demografik soru sorulmuştur. Yaşadıkları yer dağılımından kasıt hayatlarının büyük çoğunluğunu nerede geçirdikleridir.

Tablo 7 incelendiğinde çalışmaya katılanların büyük çoğunluğunun il merkezinde yaşadığı ve oranın ise %60,3 olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Gelir Dağılımı

Gelir	Kişi sayısı	Yüzde (%)
0-11000 TL	70	18,2
12000-22000 TL	121	31,4
23000-40000 TL	113	29,4
41000 TL ve üzeri	81	21,0
Toplam	385	100,0

Gelir dağılımı tablosu incelendiğinde çalışmaya katılanların yarısından fazlasının 12000-40000 TL arasında gelire sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 9. İş Tercihleri Dağılımı

İş tercihi	Kişi sayısı	Yüzde (%)
Kamu	222	57,7
Özel sektör	48	12,5
Kendi işi	115	29,9
Toplam	385	100

İş tercihi dağılımı tablosu incelendiğinde ankete katılanların yarısından fazlasının kamuda çalışmak istedikleri, geri kalan kısmın büyük bir çoğunluğunun ise kendi işini kurmak istedikleri görülmektedir.

Tablo 10. İş Deneyim Dağılımı

İş deneyimi	Kişi sayısı	Yüzde(%)
Evet	169	43,9
Hayır	216	56,1
Toplam	385	100

Daha önce herhangi bir işte çalışıp çalışmadıklarının sorgulandığı ölçek maddesine ait katılımcıların verdikleri cevap tablosu incelendiğinde evet diyenlerin oranı %43,9 iken deneyimsiz olanların oranı %56,1 olarak elde edilmiştir.

Tablo 11. Çalışmama Sebebine Ait Dağılımı

Çalışmama sebebi	Kişi sayısı	Yüzde (%)
Öğrenimin devam etmesi	313	81,3
İş bulamama	43	11,2
Sağlık sorunları	3	0,8
Özel sebepler	26	6,8
Toplam	385	100,0

Şu anda herhangi bir işte çalışmamalarının altında yatan sebebin araştırıldığı ölçek maddesine ait sonuç tablosu incelendiğinde ise katılımcıların %81,3'ü, öğrenimlerinin devam etmesi sebebiyle herhangi bir işte çalışmadıklarını belirtmiştir.

Tablo 12. Hazır Bulunuşluk Dağılımı

Hazır bulunuşluk	Kişi sayısı	Yüzde(%)
Evet	319	82,9
Hayır	66	17,1
Toplam	385	100

Katılımcıların hazır bulunuşluklarını belirlemeye yönelik ölçek maddesinin sonuçlarından ise katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (yaklaşık %83'ünün) soruya evet yanıtını verdikleri görülmektedir.

Faktör Analizi

Faktör analizi, çok sayıdaki değişkeni, belirli sayıda gruplara ayırarak her bir grubun içindeki değişkenler arasındaki ilişkiyi maksimum, gruplar arasındaki ilişkiyi ise minimum yaparak grupları yeni değişkenlere çeviren bir analiz çeşididir. Türetilen bu yeni değişkenlere faktör adı verilmektedir. Faktör analizi, çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilere dayanan, birbirinden bağımsız ve daha az sayıda, daha anlamlı ve özet bir biçimde yeni değişkenleri tespit eden bir yöntemdir.

Faktör analizini tespit edebilmek için en başta örneklem yeterliliği ölçülmelidir. Bu teste ait sonuçlar Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. KMO Ve Bartlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçümü				,931	
Bartlett'in Küresellik Testi		Ki- Kare		5405,135	
		Serbestlik derecesi		435	
		Anlamlılık		,000	

p anlamlılık değeri 0,000 olduğundan değişkenler, analiz yapmaya uygun demektir. Aynı şekilde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği de değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test etmektedir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir ve KMO'nun 1 değerini alması değişkenlerin birbirlerini mükemmel bir şekilde, hatasız tahmin edebileceğini gösterir. KMO örnekleme yeterliliğinin kabul edilebilir alt sınırı 0,50'dir (Field, 2009). Yapılan analiz sonucu KMO değeri 0,931 olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 14. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktörler	Kare Yüklerinin Dönme Toplamları		Kümülatif %
	Toplam	% Varyans	
1	10,940	36,465	36,465
2	2,021	6,738	43,203
3	1,563	5,209	48,412
4	1,478	4,925	53,337
5	1,116	3,721	57,058

Tabloya göre 35 sorudan oluşan veri setinde toplam 5 faktörün açıklanmıştır. Beş faktörün tamamının, veri setini %57,058 oranında açıkladığı görülmektedir.

Tablo 15. Ölçeğe Ait Faktör Analizi

Maddeler	Faktörler				
	1	2	3	4	5
25.Çalışanlara değer verilmesi	,760				
23.Herkese adil davranılması	,749				
12.Çalışanların sağlığına ve güvenliğine dikkat edilmesi	,659				
29.Çalışanların kariyerini geliştirmesinin önemsenmesi	,632				
27.Birlikte çalışılacak iyi bir yöneticinin olması	,581				
11.Adil performans değerlendirme ve ücret sistemi olması	,563				
26.Terfi fırsatları olması	,453				
24.İşletmenin çevreye ve topluma yönelik çalışmalar yapması	,421				
6.İşletmede spor yapma imkanları olması		,751			

9.Kolay ulaşılabilir bir yerde/lokasyonda olması	,703	
13.Aileye yönelik yardımlar yapılması (kreş yardımı, aile yard. Vb.)	,647	
20.İşletmede sosyal aktivitelerin olması	,643	
5.Esnek çalışma saatleri olması	,610	
7.İşletmede yemek/yemekhane hizmetlerinin kaliteli olması	,579	
21.İşletmede dinlenme alanları olması	,503	
10.Çalışanlara özel sağlık sigortası yapılması	,479	
14.Eğlenceli bir çalışma ortamı olması	,471	
22.Çalışanların özel günlerine önem verilmesi	,458	
4.Ulaşım (servis) imkânı olması	,430	
16.Samimi ve yakın ilişkiler olması	,829	
17.Herkesin bildiği, itibarlı bir işletme olması	,611	
15.Ekip çalışmasının desteklenmesi	,533	
28.Yöneticinin çalışanları takdir etmesi	,523	
18.Şık bir çalışma ortamı olması	,475	
31.Yeni iş uygulamalarına açık olunması	,807	
30.Yenilikçi fikirlerin değerlendirilmesi	,786	
32.Eğitim ve gelişim fırsatları sağlanması	,734	
33.Son teknolojinin kullanılması	,589	
1.İyi bir ücret verilmesi		,780
2.İş güvencesi (işten çıkarmama) olması		,718

Faktör analizi tablosunda 30 madde için faktör yükleri ve bu maddelerin hangi alt faktörlerde olduğu görülmektedir. Ölçek sorularından 3, 8, 19, 34 ve 35 nolu maddeler aynı anda birden fazla faktöre yüklendikleri için analizden çıkarılmıştır. Tablo 16’da alt faktör gruplarının maddeleri ve güvenilirlik değerleri verilmiştir.

Tablo 16. Alt Faktörlere Ait Güvenilirlik Değerleri

Faktör No	Faktör İsmi	Maddeler	Cronbach’s Alpha
1	Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri	11,12,23,24,25,26,27,29	,863
2	İş Koşulları Değeri	4,5,6,7,9,10,13,14,20,21,22	,882
3	Sosyal Değeri	15,16,17,18,28	,763
4	İş Yeri İtibarı Değeri	30,31,32,33	,803
5	Ekonomik Değeri	1,2	,689

“Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri” alt faktörü 8 maddeden oluşmuştur ve güvenilirlik değeri 0,863 olarak hesaplanmıştır. “İş Koşulları Değeri” toplam 11 maddeden oluşmuş ve güvenilirlik değeri 0,882 olarak bulunmuştur. “Sosyal Değeri” alt faktörü 5 maddeden oluşup, 0,763 güvenilirliğe sahiptir. 4 maddeden oluşan “İş Yeri İtibarı Değeri” alt faktörü 0,803 güvenilirliğe sahip iken 2 maddeden oluşan “Ekonomik Değeri” alt faktörünün güvenilirlik değeri de 0,689 olarak hesaplanmıştır. Buradan alt faktörlerin güvenilirlik değerleri yüksek olduğu için analiz yapmaya uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Elde edilen faktör yükleri, varyans yüzdeleri ve Cronbach’s Alpha katsayıları Tablo 17, 18, 19, 20 ve 21’de gösterilmiştir.

Tablo 17. Z Kuşağının Kariyer Algılarının ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerini Etkileyen Faktör Yükleri

Faktör 1: Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri		Faktör
Varyans: 36,465 Cronbach’s Alpha: 0,863		
1	Çalışanlara değer verilmesi	,760
2	Herkese adil davranılması	,749

3	Çalışanların sağlığına ve güvenliğine dikkat edilmesi	,659
4	Çalışanların kariyerini geliştirmesinin önemsenmesi	,632
5	Birlikte çalışılacak iyi bir yöneticinin olması	,581
6	Adil performans değerlendirme ve ücret sistemi olması	,563
7	Terfi fırsatları olması	,453
8	İşletmenin çevreye ve topluma yönelik çalışmalar yapması	,421

Birinci faktör “Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri” olup güvenilirliği 0,863 ve toplam varyansın da %36,465’ini açıklamaktadır. Faktöre en çok katkıyı “Çalışanlara değer verilmesi” ile “Herkes adil davranılması” maddeleri verirken, en az katkıyı ise “İşletmenin çevreye ve topluma yönelik çalışmalar yapması” maddesi vermektedir.

Tablo 18. Z Kuşağının Kariyer Algılarının Ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerini Etkileyen Faktör Yükleri

Faktör 2: İş Koşulları Değeri Varyans: 6,738 Cronbach’s Alpha: 0,882		Faktör
1	İşletmede spor yapma imkanları olması	,751
2	Kolay ulaşılabilir bir yerde/lokasyonda olması	,703
3	Aileye yönelik yardımlar yapılması (kreş yardımı, aile yard. Vb.)	,647
4	İşletmede sosyal aktivitelerin olması	,643
5	Esnek çalışma saatleri olması	,610
6	İşletmede yemek/yemekhane hizmetlerinin kaliteli olması	,579
7	İşletmede dinlenme alanları olması	,503
8	Çalışanlara özel sağlık sigortası yapılması	,479
9	Eğlenceli bir çalışma ortamı olması	,471
10	Çalışanların özel günlerine önem verilmesi	,458
11	Ulaşım (servis) imkânı olması	,430

İkinci faktör, “İş Koşulları Değeri” güvenilirliği 0,882 olup toplam varyansın %6,738’ini açıklamaktadır. Faktöre en çok katkıyı “İşletmede spor yapma imkanları olması” verirken, en az katkıyı ise “Ulaşım (servis) imkânı olması” maddesi vermektedir.

Tablo 19. Z Kuşağının Kariyer Algılarının ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerini Etkileyen Faktör Yükleri

Faktör 3: Sosyal Değeri		Faktör
Varyans: 5,209 Cronbach's Alpha: 0,763		
1	Samimi ve yakın ilişkiler olması	,829
2	Herkesin bildiği, itibarlı bir işletme olması	,611
3	Ekip çalışmasının desteklenmesi	,533
4	Yöneticinin çalışanları takdir etmesi	,523
5	Şık bir çalışma ortamı olması	,475

Üçüncü faktör, “Sosyal Değeridir.” Bu alt faktörün güvenilirliği 0,763 olup toplam varyansın %5,209’unu açıklamaktadır. Faktöre en çok katkıyı yapan değişken “Samimi ve yakın ilişkiler olması” iken, en az katkıyı veren değişken ise “Şık bir çalışma ortamı olmasıdır.

Tablo 20. Z Kuşağının Kariyer Algılarının ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerini Etkileyen Faktör Yükleri

Faktör 4: İş Yeri İtibarı Değeri		Faktör
Varyans: 4,925 Cronbach's Alpha: 0,803		
1	Yeni iş uygulamalarına açık olunması	,807
2	Yenilikçi fikirlerin değerlendirilmesi	,786
3	Eğitim ve gelişim fırsatları sağlanması	,734
4	Son teknolojinin kullanması	,589

Dördüncü faktör “İş Yeri İtibarı Değeridir.” Bu faktörün güvenilirliği 0,803 olup toplam varyansın %4,925’ini açıklamaktadır. Faktöre en çok katkıyı veren değişken “Yeni iş uygulamalarına açık olunması” iken, en az katkıyı veren değişken “Son teknoloji kullanmasıdır.

Tablo 21. Z Kuşağının Kariyer Algılarının ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerini Etkileyen Faktör Yükleri

Faktör 5: Ekonomik Değeri		Faktör
Varyans: 3,721 Cronbach's Alpha: ,689		
1	İyi bir ücret verilmesi	,780
2	İş güvencesi (işten çıkarmama) olması	,718

Beşinci ve son faktör ise “Ekonomik Değeri.” İki maddeden oluşan bu faktörün güvenilirliği 0,689 olup toplam varyansın %3,721’ini açıklamaktadır. Faktöre en çok katkıyı veren değişken “İyi bir ücret verilmesi” iken, onu takip eden diğer değişken ise “İş güvencesi (işten çıkarmama) olmasıdır.”

Z Kuşağının Kariyer Algılarının ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerini Belirleme Yönelik Algılara Verdiği Yanıtlar

Aşağıda verilen Tablo 22’de, Z kuşağının beşli Likert ölçekli sorulara verdiği yanıtların sayısal ve yüzdesel olarak tablosu verilmiştir.

Tablo 22. Z Kuşağının Kariyer Algılarının ve İş Hayatına İlişkin Beklentileri İle İlgili Yargılara Verdiği Yanıtların Dağılımı Tablosu

Maddeler	Hiç Önemli Değil		Önemli Değil		Ne Önemli de Önemsiz		Önemli		Çok Önemli		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Çalışanlara değer verilmesi	2	,5	3	,8	11	2,9	122	31,7	247	64,2	385	100
Herkese adil davranılması	5	1,3	3	,8	7	1,8	122	31,7	248	64,4	385	100
Çalışanların sağlığına ve güvenliğine dikkat edilmesi	4	1,0	4	1,0	13	3,4	121	31,4	243	63,1	385	100
Çalışanların kariyerini geliştirmesinin önemszenmesi	4	1,0	5	1,3	8	2,1	124	32,2	244	63,4	385	100

Birlikte çalışılacak iyi bir yöneticinin olması	4	1,0	5	1,3	8	2,1	135	35,1	233	60,5	385	100
Adil performans değerlendirme ve ücret sistemi olması	6	1,6	6	1,6	20	5,2	149	38,7	204	53,0	385	100
26.Terfi fırsatları olması	3	,8	5	1,3	26	6,8	152	39,5	199	51,7	385	100
İşletmenin çevreye ve topluma yönelik çalışmalar yapması	5	1,3	7	1,8	45	11,7	154	40,0	174	45,2	385	100
İşletmede spor yapma imkanları olması	30	7,8	57	14,8	92	23,9	116	30,1	90	23,4	385	100
Kolay ulaşılabilir bir yerde/lokasyonda olması	13	3,4	15	3,9	29	7,5	156	40,5	172	44,7	385	100
Aileye yönelik yardımlar yapılması (kreş yardımı, aile yard. Vb.)	16	4,2	22	5,7	77	20,0	143	37,1	127	33,0	385	100
İşletmede sosyal aktivitelerin olması	10	2,6	23	6,0	63	16,4	171	44,4	118	30,6	385	100
Esnek çalışma saatleri olması	10	2,6	18	4,7	45	11,7	182	47,3	130	33,8	385	100
İşletmede yemek/yemekhane hizmetlerinin kaliteli olması	8	2,1	11	2,9	24	6,2	149	38,7	193	50,1	385	100
İşletmede dinlenme alanları olması	4	1,0	9	2,3	31	8,1	181	47,0	160	41,6	385	100
Çalışanlara özel sağlık sigortası yapılması	8	2,1	6	1,6	27	7,0	132	34,3	212	55,1	385	100

Eğlenceli bir çalışma ortamı olması	10	2,6	16	4,2	51	13,2	171	44,4	137	35,6	385	100
Çalışanların özel günlerine önem verilmesi	7	1,8	8	2,1	47	12,2	157	40,8	166	43,1	385	100
Ulaşım (servis) imkânı olması	7	1,8	18	4,7	37	9,6	148	38,4	175	45,5	385	100
Samimi ve yakın ilişkiler olması	7	1,8	20	5,2	46	11,9	162	42,1	150	39,0	385	100
Herkesin bildiği, itibarlı bir işletme olması	6	1,6	12	3,1	59	15,3	164	42,6	144	37,4	385	100
Ekip çalışmasının desteklenmesi	9	2,3	12	3,1	21	5,5	166	43,1	177	46,0	385	100
Yöneticinin çalışanları takdir etmesi	7	1,8	9	2,3	30	7,8	149	38,7	190	49,4	385	100
Şık bir çalışma ortamı olması	15	3,9	20	5,2	71	18,4	152	39,5	127	33,0	385	100
Yeni iş uygulamalarına açık olunması	4	1,0	5	1,3	19	4,9	179	46,5	178	46,2	385	100
Yenilikçi fikirlerin değerlendirilmesi	3	,8	6	1,6	23	6,0	177	46,0	176	45,7	385	100
Eğitim ve gelişim fırsatları sağlanması	4	1,0	3	,8	16	4,2	151	39,2	211	54,8	385	100
Son teknolojinin kullanması	7	1,8	11	2,9	42	10,9	156	40,5	169	43,9	385	100
İyi bir ücret verilmesi	3	,8	9	2,3	20	5,2	170	44,2	183	47,5	385	100
İş güvencesi (işten çıkarmama) olması	6	1,6	6	1,6	9	2,3	140	36,4	224	58,2	385	100

Hipotez Testleri

Analizlere başlamak için önce ölçek verilerinin ve örnekleminin yeteri kadar büyük ve normal dağılım gösterip göstermediklerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Eğer elde edilen veriler bu şartları sağlar ise parametrik testleri kullanmaya gerek duyulmaz. Eğer normallik şartı sağlanamıyorsa parametrik olmayan testlerin kullanması lazımdır. Bu çalışmanın verilerinin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için öncelikle alt faktör gruplarının ortalamaları hesaplanmıştır ve bu şekilde normallik durumları incelenmiştir. Araştırma verileri SPSS 26.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin yapılan normallik analizinde normal dağılmadığı ($p < 0.05$) saptanmıştır. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri de normal dağılım şartlarını taşıyan aralıkta çıkmamıştır. Dolayısıyla analize, parametrik yöntemler yerine parametrik olmayan yöntemler kullanılarak devam edilmiştir. Araştırma ölçeğini oluşturan alt grupların demografik özelliklere göre farklılıkları Mann-Whitney- U testi ve Kruskal-Wallis testleri kullanılarak yapılmıştır.

İki örneklem grubu arasında, ortalamalar açısından fark olup olmadığını anlamak amacı ile bağımsız örneklem testi kullanılmıştır. t testi için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H_0 : İki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Yukarıdaki kurulan hipotez parametrik testler için geçerli olup bu testin parametrik olmayan karşılığı ise Mann-Whitney U testidir. Hipotezler kurulurken ortalamalar değil, medyanlar arasında anlamlı farklılığın olup olmadığı incelenmiştir. Yukarıdaki hipotez tekrardan kurulursa aşağıdaki gibi elde edilir.

H_0 : İki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

İkiden fazla parametrik ana kütle ortalamasının birbirine eşit olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılır. Hipotezler aşağıdaki gibi kurulur. Yine benzer şekilde bu testinde parametrik olmayan testlerdeki karşılığı Kruskal-Wallis testidir. Medyanlar arasında fark olup olup olmadığı incelenir.

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$ (medyanlar arasında fark yoktur)

H_1 : En az bir medyan diğerlerinden farklıdır.

Çalışmanın bu kısmında Z Kuşağının Kariyer Algılarının ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerini cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir, yaşam yeri ve iş tercihi/sektör değişkenlerine göre anlamlı bir fark olup olmadığını test eden Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis testinin sonuçları yer almaktadır. %95 anlamlılık seviyesinde test edilen analizlerin sonuçlarına göre eğer elde edilen anlamlılık (p) değeri 0,05' den küçük ise sıfır hipotezi reddedilir, p değeri 0,05'den büyük ise sıfır hipotezi kabul edilir.

Z Kuşağının Kariyer Algılarının ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerinin Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

Z kuşağının kariyer algılarının ve iş hayatına ilişkin beklentilerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin incelendiği Mann-Whitney U testinin sonuçları aşağıdaki Tablo 23'de verilmiştir. Ayrıca bu analiz için kurulan hipotez testi aşağıdaki gibidir.

H_0 : Z kuşağının “Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri”, “İş Koşulları Değeri”, “Sosyal Değeri”, “İş Yeri İtibarı Değeri”, “Ekonomik Değeri” ile ilgili beklentileri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H_1 : Z kuşağının “Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri”, “İş Koşulları Değeri”, “Sosyal Değeri”, “İş Yeri İtibarı Değeri”, “Ekonomik Değeri” ile ilgili beklentileri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo 23. Araştırma Ölçeği Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığını İnceleyen Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	Medyan	U istatistiği	Z istatistiği	p
Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri	Kadın	4,63	16424,5	-1,937	,053
	Erkek	4,56			
İş Koşulları Değeri	Kadın	4,18	17934,5	-,542	,588
	Erkek	4,18			
Sosyal Değeri	Kadın	4,20	16958,0	-1,444	,149
	Erkek	4,30			

İş Yeri İtibarı Değeri	Kadın	4,50	18346,0	-,166	,868
	Erkek	4,50			
Ekonomik Değeri	Kadın	4,50	14882,5	-3,510	,000
	Erkek	4,50			

Tablo 23’de yer alan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, “Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri”, “İş Koşulları Değeri”, “Sosyal Değeri” ve “İş Yeri İtibarı Değeri” faktörleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). “Ekonomik Değeri” faktörünün ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0,05$). Ancak medyan değerlerine bakıldığında “Ekonomik Değeri” faktörünün hem kadın hem de erkek değerlerinin aynı olmasından hangi değişkenin diğerinden daha yüksek olduğuna karar verilememiştir. Buna göre, H_2 hipotezi reddedilmiştir.

Z Kuşağının Kariyer Algılarının ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerinin Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi

Z kuşağının kariyer algılarının ve iş hayatına ilişkin beklentilerinin medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin incelendiği Mann-Whitney U testinin sonuçları aşağıdaki Tablo 24’de verilmiştir. Ayrıca bu analiz için kurulan hipotez testi aşağıdaki gibidir.

H_0 : Z kuşağının “Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri”, “İş Koşulları Değeri”, “Sosyal Değeri”, “İş Yeri İtibarı Değeri”, “Ekonomik Değeri” ile ilgili beklentileri medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H_1 : Z kuşağının “Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri”, “İş Koşulları Değeri”, “Sosyal Değeri”, “İş Yeri İtibarı Değeri”, “Ekonomik Değeri” ile ilgili beklentileri medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo 24. Araştırma Ölçeği Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılığını İnceleyen Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Faktörler	Medeni Durum	Medyan	U istatistiği	Z istatistiği	p
Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri	Evli	4,50	4664,5	-,304	,761
	Bekar	4,63			
İş Koşulları Değeri	Evli	4,09	4551,0	-,506	,613
	Bekar	4,18			
Sosyal Değeri	Evli	4,20	4516,5	-,571	,568
	Bekar	4,20			
İş Yeri İtibarı Değeri	Evli	4,50	4723,5	-,199	,842
	Bekar	4,50			
Ekonomik Değeri	Evli	4,50	4618,5	-,405	,686
	Bekar	4,50			

Tablo 24’te Mann-Whitney U testi bulguları incelendiğinde bütün faktör düzeylerinde medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($p>0,05$). Buna göre H_7 hipotezi kabul edilmiştir.

Z Kuşağının Kariyer Algılarının ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Z kuşağının kariyer algılarının ve iş hayatına ilişkin beklentilerinin yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin incelendiği Kruskal-Wallis testinin sonuçları aşağıdaki Tablo 25’de verilmiştir. Test sonucunda anlamlı fark bulunduğu bu farkın hangi değişkenden kaynaklandığını bulmak için Benferroni düzeltilmeli Mann-Whitney U testi ile ikili karşılaştırmalar yapılarak inceleme yapılmıştır. Ayrıca bu analiz için kurulan hipotez testi aşağıdaki gibidir.

H_0 : Z kuşağının “Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri”, “İş Koşulları Değeri”, “Sosyal Değeri”, “İş Yeri İtibarı Değeri”, “Ekonomik Değeri” ile ilgili beklentileri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H_1 : Z kuşağının “Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri”, “İş Koşulları Değeri”, “Sosyal Değeri”, “İş Yeri İtibarı Değeri”, “Ekonomik Değeri” ile ilgili beklentileri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo 25. Araştırma Ölçeği Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığını İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Yaş	Medyan	Ki-Kare İstatistiği	sd	p
Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri	18-19	4,625	3,809	3	,283
	20-21	4,625			
	22-23	4,625			
	24-25	4,625			
İş Koşulları Değeri	18-19	4,000	6,789	3	,079
	20-21	4,182			
	22-23	4,273			
	24-25	4,091			
Sosyal Değeri	18-19	4,200	3,012	3	,390
	20-21	4,200			
	22-23	4,200			
	24-25	4,200			
İş Yeri İtibarı Değeri	18-19	4,500	5,431	3	,143
	20-21	4,250			
	22-23	4,500			
	24-25	4,375			
Ekonomik Değeri	18-19	4,500	1,835	3	,607
	20-21	4,500			
	22-23	4,500			
	24-25	4,500			

Tablo 25’de Kruskal-Wallis testi bulguları incelendiğinde bütün faktör düzeyleri açısından yaş değişkeni anlamlı bir fark göstermemiştir ($p>0,05$). Buna göre H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Z Kuşağının Kariyer Algılarının ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Z kuşağının kariyer algılarının ve iş hayatına ilişkin beklentilerinin eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin incelendiği Kruskal-Wallis testinin sonuçları aşağıdaki Tablo 26’da verilmiştir. Test sonucunda anlamlı fark bulunduğunda bu farkın hangi değişkenden kaynaklandığını bulmak için Benferroni düzeltilmeli Mann-Whitney U testi ile ikili karşılaştırmalar yapılarak incelenmektedir. Ayrıca bu analiz için kurulan hipotez testi aşağıdaki gibidir.

H₀: Z kuşağının “Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri”, “İş Koşulları Değeri”, “Sosyal Değeri”, “İş Yeri İtibarı Değeri”, “Ekonomik Değeri” ile ilgili beklentileri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Z kuşağının “Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri”, “İş Koşulları Değeri”, “Sosyal Değeri”, “İş Yeri İtibarı Değeri”, “Ekonomik Değeri” ile ilgili beklentileri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo 26. Araştırma Ölçeği Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığını İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Eğitim Durumu	Medyan	Ki-Kare İstatistiği	sd	p
Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri	İlköğretim	4,875	10,250	5	,068
	Lise	4,625			
	Önlisans	4,375			
	Lisans	4,625			
	Lisansüstü	4,750			
	Diğer	4,375			
İş Koşulları Değeri	İlköğretim	4,636	10,275	5	,068
	Lise	4,364			
	Önlisans	4,000			
	Lisans	4,091			
	Lisansüstü	4,182			
	Diğer	4,091			
Sosyal Değeri	İlköğretim	4,800	14,862	5	,011

	Lise	4,400			
	Önlisans	4,000			
	Lisans	4,200			
	Lisansüstü	4,000			
	Diğer	4,200			
İş Yeri İtibarı Değeri	İlköğretim	4,500	15,409	5	,009
	Lise	4,500			
	Önlisans	4,250			
	Lisans	4,500			
	Lisansüstü	5,000			
	Diğer	4,250			
Ekonomik Değeri	İlköğretim	4,000	29,529	5	,000
	Lise	4,000			
	Önlisans	4,500			
	Lisans	4,500			
	Lisansüstü	4,000			
	Diğer	5,000			

Tablo 26'daki Kruskal-Wallis testinin sonucuna göre, "Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri" ile "İş Koşulları Değeri" düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). "Sosyal Değeri", "İş Yeri İtibarı Değeri" ve "Ekonomik Değeri" düzeylerinin eğitim durumu değişkeni göre ise anlamlı bir fark göstermektedir ($p<0,05$). Bu durumda farkın hangi eğitim durumundan kaynaklandığını tespit edebilmek için ikili karşılaştırmalar yapılması gerekmektedir. Bunun için Benferroni düzeltmeli Mann-Whitney U testi ile yapılan ikili karşılaştırmalı test sonucunda "Sosyal Değeri" düzeyi açısından sadece lisans ile lise eğitimi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Benzer şekilde "İş Yeri İtibarı Değeri" düzeyi açısından da sadece lisans ile önlisans eğitimi arasında anlamlı fark bulunmuştur. Son olarak "Ekonomik Değeri" düzeyinde ise lise eğitimi ile hem önlisans hem de lisans eğitimi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Z Kuşağının Kariyer Algılarının ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerinin Yaşam Yeri Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Z kuşağının kariyer algılarının ve iş hayatına ilişkin beklentilerinin yaşam yeri değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin incelendiği Kruskal-Wallis testinin sonuçları aşağıdaki Tablo 27’de verilmiştir. Test sonucunda anlamlı fark bulunduğu bu farkın hangi değişkenden kaynaklandığını bulmak için Benferroni düzeltilmeli Mann-Whitney U testi ile ikili karşılaştırmalar yapılarak incelenmektedir. Ayrıca bu analiz için kurulan hipotez testi aşağıdaki gibidir.

H₀: Z kuşağının “Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri”, “İş Koşulları Değeri”, “Sosyal Değeri”, “İş Yeri İtibarı Değeri”, “Ekonomik Değeri” ile ilgili beklentileri yaşam yeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Z kuşağının “Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri”, “İş Koşulları Değeri”, “Sosyal Değeri”, “İş Yeri İtibarı Değeri”, “Ekonomik Değeri” ile ilgili beklentileri yaşam yeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo 27. Araştırma Ölçeği Boyutlarının Yaşam Yeri Değişkenine Göre Farklılığını İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Yaşam Yeri	Medyan	Ki-Kare İstatistiği	sd	p
Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri	İl Merkezi	4,625	,349	2	,840
	İlçe Merkezi	4,625			
	Köy/Kasaba	4,625			
İş Koşulları Değeri	İl Merkezi	4,091	6,310	2	,043
	İlçe Merkezi	4,364			
	Köy/Kasaba	4,091			
Sosyal Değeri	İl Merkezi	4,200	2,509	2	,285
	İlçe Merkezi	4,400			
	Köy/Kasaba	4,000			
İş Yeri İtibarı Değeri	İl Merkezi	4,500	4,117	2	,128
	İlçe Merkezi	4,500			
	Köy/Kasaba	4,250			
	İl Merkezi	4,500	3,141	2	,208

Ekonomik Değeri	İlçe Merkezi	4,500			
	Köy/Kasaba	4,500			

Tablo 27’de Kruskal-Wallis testi sonucuna göre sadece “İş Koşulları Değeri” düzeyinin yaşam yeri değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir ($p < 0,05$). Diğer düzeyler açısından ise yaşam yeri değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$). İş koşulları değeri düzeyi açısından bu anlamlı farklılığın hangi yaşam yerinden kaynaklandığını belirlemek için Benferroni düzeltilmeli Mann-Whitney U testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu test sonucuna göre farklılığın il merkezi ile ilçe merkezi arasında olduğu gözlenmiştir. Buna göre H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

Z Kuşağının Kariyer Algılarının ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerinin Gelir Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Z kuşağının kariyer algılarının ve iş hayatına ilişkin beklentilerinin gelir değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin incelendiği Kruskal-Wallis testinin sonuçları aşağıdaki Tablo 28’de verilmiştir. Test sonucunda anlamlı fark bulunduğu bu farkın hangi değişkenden kaynaklandığını bulmak için Benferroni düzeltilmeli Mann-Whitney U testi ile ikili karşılaştırmalar yapılarak incelenmektedir. Ayrıca bu analiz için kurulan hipotez testi aşağıdaki gibidir.

H_0 : Z kuşağının “Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri”, “İş Koşulları Değeri”, “Sosyal Değeri”, “İş Yeri İtibarı Değeri”, “Ekonomik Değeri” ile ilgili beklentileri gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H_1 : Z kuşağının “Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri”, “İş Koşulları Değeri”, “Sosyal Değeri”, “İş Yeri İtibarı Değeri”, “Ekonomik Değeri” ile ilgili beklentileri gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo 28. Araştırma Ölçeği Boyutlarının Gelir Değişkenine Göre Farklılığını İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Gelir	Medyan	Ki-Kare İstatistiği	sd	p
Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri	0-11000	4,500	3,288	3	,349
	12000-22000	4,625			

	23000-40000	4,625			
	41000 ve üzeri	4,625			
İş Koşulları Değeri	0-11000	4,000	14,616	3	,002
	12000-22000	4,000			
	23000-40000	4,364			
	41000 ve üzeri	4,182			
Sosyal Değeri	0-11000	4,100	10,419	3	,015
	12000-22000	4,200			
	23000-40000	4,400			
	41000 ve üzeri	4,400			
İş Yeri İtibarı Değeri	0-11000	4,500	4,359	3	,225
	12000-22000	4,250			
	23000-40000	4,500			
	41000 ve üzeri	4,500			
Ekonomik Değeri	0-11000	4,500	7,553	3	,056
	12000-22000	4,500			
	23000-40000	4,500			
	41000 ve üzeri	5,000			

Tablo 28’de Kruskal- Wallis testinin sonucuna göre “Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri”, “İş Yeri İtibarı Değeri” ve “Ekonomik Değeri” düzeylerinin gelir değişkenine göre anlamlı bir fark görülmemektedir ($p>0,05$). “İş Koşulları Değeri” ve “Sosyal Değeri” düzeylerinin ise gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu farklılığın hangi gelir düzeyinden kaynaklandığını belirlemek için Benferroni düzeltilmeli Mann-Whitney U testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve “İş Koşulları Değeri” açısından 23000-40000 TL gelir düzeyi hem 0-11000 TL hem de 12000-22000 TL gelir düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ayrıca “Sosyal Değeri” açısından ise 23000-40000 TL gelir düzeyi ile 12000-22000 TL gelir düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Z Kuşağının Kariyer Algılarının ve İş Hayatına İlişkin Beklentilerinin İş Tercih/Sektör Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Z kuşağının kariyer algılarının ve iş hayatına ilişkin beklentilerinin iş yeri/sector değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin incelendiği Kruskal-Wallis testinin sonuçları aşağıdaki Tablo 29’da verilmiştir. Test sonucunda anlamlı fark bulunduğunda bu farkın hangi değişkenden kaynaklandığını tespit etmek için Benferroni düzeltilmeli Mann-Whitney U testi ile ikili karşılaştırmalar yapılarak incelenir. Ayrıca bu analiz için kurulan hipotez testi aşağıdaki gibidir.

H₀: Z kuşağının “Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri”, “İş Koşulları Değeri”, “Sosyal Değeri”, “İş Yeri İtibarı Değeri”, “Ekonomik Değeri” ile ilgili beklentileri iş yeri/sector değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Z kuşağının “Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri”, “İş Koşulları Değeri”, “Sosyal Değeri”, “İş Yeri İtibarı Değeri”, “Ekonomik Değeri” ile ilgili beklentileri iş yeri/sector değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo 29. Araştırma Ölçeği Boyutlarının İş Tercih/Sektör Değişkenine Göre Farklılığını İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	İş Tercih/Sektör	Medyan	Ki-Kare İstatistiği	sd	p
Örgüt Kültürü ve Gelişim Değeri	Kamu sektörü	4,625	,222	2	,895
	Özel sektör	4,625			
	Kendi işi	4,625			
İş Koşulları Değeri	Kamu sektörü	4,182	,384	2	,825
	Özel sektör	4,273			
	Kendi işi	4,091			
Sosyal Değeri	Kamu sektörü	4,200	,757	2	,685
	Özel sektör	4,400			
	Kendi işi	4,200			
İş Yeri İtibarı Değeri	Kamu sektörü	4,500	,436	2	,804
	Özel sektör	4,500			
	Kendi işi	4,500			
	Kamu sektörü	4,500	3,098	2	,212

Ekonomik Değeri	Özel sektör	4,500			
	Kendi işi	4,500			

Tablo 29’da Kruskal-Wallis testinin bulgularından incelenen tüm ölçek boyutlarının iş tercihi değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$). Buna göre H_6 hipotezi kabul edilmiştir.



TARTIŞMA

İnsanoğlunun hayatının önemli bir kısmı çalışarak geçmektedir. Bu nedenle iş hayatının insan üzerindeki etkisi büyük görülmektedir. Kişinin iş hayatından beklentileri, karakterleri ile doğrudan ilişkili olmaktadır. İnsanların karakterleri, büyük ölçüde bağlı oldukları kuşağın değer yargılarına ve beklentilerine göre şekillenmektedir. İnsanların değerlerinin ve inançlarının seçtikleri mesleklere etki ettiği bir gerçektir. Z kuşağının da bundan ötürü iş hayatından beklentileri oldukça yüksek olmaktadır. Bireyci, hızla iş değiştirebilen, girişimci, iş yerinde sosyal değerlere ve esnekliğe önem veren çalışanlar olacakları için bu kuşağı iş hayatına kazandırmak ciddi uğraş gerektirmektedir. Bu nedenle Z kuşağının iş hayatındaki beklentileri ve kariyer algılarını bilmek gerekmektedir. Bu bağlamda Şanlıurfa il merkezinde Z kuşağının iş hayatından beklentilerine ve kariyer algılarına yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Elde edilen bulgular ışığında Şanlıurfa'da yaşayan Z kuşağının okur-yazar olmayan oranının neredeyse olmadığı, büyük bir kısmının eğitim durumunun lisans düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu da literatürde yer alan ve bu çalışmada bahsedilen Z kuşağının ata kuşaklarına kıyasla daha eğitilmiş olduğu bilgisini doğrulamaktadır.

Anket katılımcıları arasında daha önce iş deneyimi olmayanların oranının daha yüksek olması Z kuşağı çalışanlarının ata kuşaklarına kıyasla iş hayatına daha geç atıldığını söyleyen kaynakları doğrulamaktadır. Herhangi bir işte çalışmama sebeplerinin eğitime devam etmelerinin olması daha önceki çalışmalarda elde edilen Z kuşağı ailelerinin eğitime önem verdiği bilgisini kanıtlamaktadır. Ayrıca bu bulgu, Z kuşağının eğitim ile daha nitelikli çalışanlar olmaya çalıştığı ve bu sayede daha yüksek konumlara ulaşmak istediğine dair bilgiye de uygundur.

Anket katılımcıların büyük bir kısmının iş hayatına hazır hissetmesi Z kuşağının girişimci özelliklerini doğrulayan bir durumdur. Her ne kadar daha önce bir iş deneyiminde bulunanların sayısı az olsa da bu onların iş hayatına karşı çekingen olmalarına neden olmamaktadır. Bu da daha önceki çalışmalarda bahsedilen Z kuşağının kendisine güvenen bireylerden oluşması ile paralel bir durumdur. Elde edilen diğer bulgulara göre Z kuşağının kurumlardan talepleri arasında değer görmek,

adil bir çalışma ortamında çalışmak vardır. Ayrıca Z kuşağı, iş yerinde sadece çalışmak istememektedir. Çalışma dışında spor yapma, eğlenebilme imkanlarının olduğu teknolojik yatırımlarla şekillenmiş, şık bir iş ortamı istemektedir. Meslektaşları ile sadece iş üzerine bir ilişki kurmak yerine daha samimi ve yakın ilişkiler kurmaya önem vermektedir. Bu bulgular, çalışmada bahsedilen Z kuşağının teknolojiye yatkın, esnek, bürokrasiden uzak özelliklerine uygun görünmektedir.

Elde edilen bulgular ışığında yeni iş fırsatlarının sağlanmasının Z kuşağı için önemli bir durum olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda iş değiştirmeye yatkın bir kuşak oldukları için yeni iş fırsatlarının sağlanması seçeneğine önem vermiş oldukları yorumu yapılabilmektedir. Ayrıca elde edilen bulgulara göre katılımcıların önemli bir kısmı, kamu kurumlarını tercih etmektedir. Bunun sebebi, iş güvencesine verdikleri önemden kaynaklanmış olabilmektedir. Yani bu bulgular ve teori kısmında yazan bilgiler kıyaslandığında Z kuşağı, işinin garanti olmasını istemekte ama daha iyisini bulduğunda ise bırakma eğilimindedir yorumunda bulunulabilir.

Bu çalışmada iyi bir ücretin Z kuşağı için önemli olduğu tespit edilmiştir. İş sadece çalışmak için değil, refah dolu bir hayat sürebilmek için bir kaynak olarak görmeleri, bu bulguyu doğrulamaktadır. Bu çalışmadan hareketle elde edilen diğer sonuçlara göre ekonomik değer algısı, Z kuşağı kadınlarında ve erkeklerinde daha farklıdır. Ayrıca iş hayatından beklentileri ve kariyer algılarını belirleyen sosyal değerler, ekonomik ve iş yeri itibarı değerleri de Z kuşağında eğitim durumuna göre değişmektedir. Z kuşağının eğitim seviyesi arttıkça iş yerinin itibarına ve alacağı ücrete dair bakış açısının değiştiği bilgisine uygun bir bulgudur. Bu çalışmada katılımcıların hayatlarının büyük bir kısmını geçirdikleri yaşam yerleri, iş koşulları değeri düzeyinde anlamlı bir farklılığa neden olduğu tespit edilmiştir. Özellikle il merkezi veya ilçede hayatlarını sürdürmeleri bu farklılığa neden olmaktadır. Bunu sebebi ise ilçe merkezlerin il merkezlerine oranla daha az gelişmiş olmaları olarak gösterilebilir. Daha gelişmiş yaşam yerlerinde yetişen Z kuşağının iş beklentilerinin daha yüksek olması normal bir durumdur. Bunun dışında hane içi gelir durumunun, iş değerlerini etkilediği sonucu, sosyo-demografik özelliklerin, iş hayatından beklentileri arttırdığı ya da azalttığını göstermektedir.

Bu çalışmadaki bulgular ile literatürde yer alan benzer çalışmalar karşılaştırıldığında; Çınkır (2018), “Z Kuşağının Gelecekteki Çalışma Yaşamında Ödüllendirme Açısından Ortaya Çıkan Beklentileri” çalışmasında Z Kuşağı'nın gelecekteki iş yaşamındaki beklentileri ile sosyo-demografik özellikleri arasında bir ilişkiye rastlamamıştır; fakat çalışmada sosyo demografik özelliklerin tam anlamı ile etkisiz olmayacağını altı çizilmiştir. Bu çalışmada da medeni durum, yaş değişkeninin Z kuşağının iş hayatındaki beklentilerini ve kariyer algılarında farklılığa yol açmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmadan farklı olarak bazı değişkenlerin ise farklılığa neden olduğu tespit edilmiştir. Bunlar: gelir durumu, yaşam yeri, eğitim durumudur.

Çetin ve Karalar (2016), “X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü Ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasında Z kuşağının iş hayatından beklentilerine yönelik çalışmalarında cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi ve tam zamanlı iş deneyimi gibi sosyo-demografik özellikler ile beklentiler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulmuştur. Bu çalışmada da, hane geliri, yaşam yeri, eğitim gibi durumların Z kuşağının iş hayatından beklentileri arasında farklılığa yol açtığı tespit edilmiştir.

Kılınç ve Varol (2021), “Z Kuşağının İş Hayatına İlişkin Beklentileri ve Kariyer Algıları: Covid-19 Pandemi Sonrası İş Dünyası İçin Turizm, İşletme, Yönetim Bilişim ve Sağlık Yönetimi Kapsamında Bir Değerlendirme” adlı çalışmasında Z kuşağı üyelerinin iş ve iş yeri tercihleri açısından en fazla örgüt kültürü ve değişim değerine, sonrasında ekonomik değere, iş koşulları değerine, işyeri itibarı değerine ve son olarak da sosyal değerlere itibar ettiği tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise bu değer düzeylerinin Z kuşağının eğitim düzeylerine ve gelir durumlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Örneğin eğitim değişkeni, iş yeri itibarı ve ekonomik değer düzeyinde gelir değişkeni ise bütün değer düzeylerinde istatistiksel farklılığa neden olmuştur.

Çevik ve Deniz (2021), “Z Kuşağının İş Motivasyonu ve Kariyer Algılarına Yönelik Bir Araştırma” çalışmasında Z kuşağı bireylerinin iş hayatından beklentileri ile kariyer algıları arasında demografik özelliklerin etkili olduğu istatistiksel açıdan tespit edilmiştir. Ayrıca iş motivasyonu ile kariyer algıları arasında da paralel bir ilişki saptanmıştır. Bu çalışmada da Z kuşağı bireylerinin iş hayatından beklentileri ile

kariyer algıları arasında bazı demografik özelliklerin bazı değer faktörlerinde etkili olduğu istatistiksel açıdan tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada da teori kısmında anlatılan motivasyon faktörleri ile Z kuşağının ankete verdiği cevaplar arasında paralel bir ilişki görülmektedir. Bu açıdan bir benzerlik söz konusudur.

Literatürdeki benzer çalışmalar ile bu çalışmada yer alan Z kuşağının işe dönük özellikleri üzerinde kuşak değerlerinin etkili olduğu ve bu açıdan iş hayatına dönük özelliklerinin ve beklentilerinin şekillendiği noktası ortaklık taşımaktadır. Bu özellikler: teknolojiye yatkın, girişimci, bireysel, esnek, eğlenceli, eğitilmiş, iletişimden kopuk olmaları gibi sıralanabilmektedir.



SONUÇ

İnsan doğduğu andan itibaren çevresi ile iletişim kurmaya başlamaktadır. Kurduğu bu iletişim sayesinde birtakım karakteristik özellikler kazanmaktadır. Böylece dönemlerin olaylarına karşı bakış açıları belirginleşmektedir. İnsanoğlu, hayata karşı adaptasyon sağlamaya çalıştığından var olduğu topluma uygun tutumlar ve davranışlar geliştirmektedir. Tüm bunların ışığında insanın üzerinde hem fiziksel olarak hem karakter anlamında yetiştiği dönemlerin etkisi oldukça önemlidir. Bu nedenle insanı anlamak açısından önemli bir olgu olan kuşak kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kuşaklar, Sessiz kuşak, Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı olarak ayrılmaktadır. Her kuşak dönemlerinin etkisi ile biçimlenmiş karakterleri gereği iş hayatında farklı özelliklere sahip olmaktadır. Bu da iş hayatında her kuşağın farklı bir etkisinin olması demektir.

Günümüz iş dünyasına girmeye başlayan ve sayısını her geçen gün arttıran Z kuşağının genel özellikleri arasında bağımsızlık, bireysellik, teknolojiye yatkınlık, şeffaflık, girişimcilik bulunmaktadır. Bu çalışmadan hareketle Z kuşağının iş özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

-Z kuşağı bireyleri yeni iletişim kanallarına çabucak içselleştiren bir kuşak olduğundan iş hayatında da gerçek zamanlı, şeffaf ve iş birliğine dayalı dijital iletişimi benimsemektedir.

-Z kuşağı teknolojiyle daha derin bir ilişkiye sahip olmasından ötürü dünya birbirine daha bağlantılı hale geldi ve kurumların çalışma ve çalışma şekliyle ilgili beklentileri de Z kuşağı ile birlikte değişmeye başladı.

-Z kuşağı, arkadaşları ve liderleri ile dürüst, şeffaf ve orijinal bir iletişim kurabilecek çalışanlardır. Onlar için dürüst bir iletişim, ekip ruhu için gerekli olan bir faktördür.

-Z kuşağı çalışanları, bulunduğu ekip ile işverenleri ile iş birliği içerisinde kurumu adına bir şeyleri yaratmayı, işyerine faydalı olmayı önemseyen bireylerdir.

-Z kuşağı çalışanları, yenilikçidir ve daima bağlı oldukları kurumlarda değişiklik isterler.

-Z kuşağı girişimci ruha sahip, kendi kendine yetmeye çalışan ve kurumunda hemen fark yaratarak etkili olmak isteyen azimli çalışanlardır.

-Z kuşağı çalışanları, eğitime ve kişisel gelişime değer veren, karar verirken gerçekçi olmaya özen gösteren ama hislerini de tamamen ortadan kaldırmayan bireylerdir.

-Z kuşağı genel olarak daha eğlenceli süreçleri tercih eden ve prosedürlere karşı mesafeli davranan çalışanlardır ve sanal platformlar aracılığıyla küresel olarak iletişim kurma ve iş birliği yapma olasılıkları daha yüksektir.

- Z kuşağı çalışanlarını kazanabilmek ve onlardan faydalanabilmek günümüz iş kurumları için önemli olduğundan yönetim biliminin Z kuşağını tanıması ve iş hayatına dair beklentilerini, kariyer algılarını öğrenmesi gerekmektedir.

Bu araştırmada elde edilen bulgular ışığında Z kuşağı için iş hayatında çalışanlarına değer veren ve herkese adil davranılan, spor yapma imkanlarının bulunduğu yeni iş imkanlarına açık olan, esnek çalışma düzenine sahip ve iyi bir ücret sağlayan, teknolojik yatırımlarla donanmış iş yeri ortamlarına sahip olmanın önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Z kuşağının iş hayatındaki sosyal ve ekonomik değerler ile iş yeri itibari gibi faktörlere, eğitim düzeylerine ve hane gelirlerine göre farklı yaklaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca cinsiyete göre de ekonomik değer algısının farklılaştığı tespit edilmiştir. Yaşanılan yerin de iş koşullarını belirleme üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Elde edilen bulgulara ve literatür araştırmalarına göre Z kuşağına göre değişen bir iş hayatının sonuçlarının verimli olacağı görülmektedir. Stratejisini bu kuşağa göre belirleyen bir kurumun çalışanlarını, potansiyelini göstermekte ve potansiyellerini yüksek seviyelere çıkarabilmektedirler. Z kuşağı çalışanlarının bağımsız ve girişimci ruhlarını desteklemek adına kurumların daha fazla bireysel odaklı olması ve özgür ve esnek bir çalışma ortamını sağlaması gerekmektedir. Tüm bunların yanında herkesin insan olarak eşit bireyler olduğunu hissettirecek davranışlarda bulunması gerekmektedir. Z kuşağının kurumun bir parçası oldukları hissetmeleri, kurum için daha fazla çalışmalarını sağlamaktadır. Teknolojiye olan yatkınlıkları avantaja çevrilir ve teknolojik imkanlar sunulur ise Z kuşağının iş hayatını olumlu anlamda dönüştürmesi beklenmektedir.

ÖNERİLER

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, çeşitli kurum, kuruluş, topluluk veya bireyler tarafından dikkate alınabilir ve kullanılabilir. Bundan sonra yapılacak benzer akademik çalışmalarda bu sonuçlardan faydalanılabilir. Ayrıca Z kuşağının iş hayatına daha iyi ayak uydurabilmesi için farklı bölgelerdeki farklı şehirlerden daha geniş evren ve örneklem üzerinde araştırmaların yapılması hedefe katkı sağlayabilir.

Bu çalışmada yaşam yeri, eğitim durumu, gelir gibi değişkenlerin faktör düzeylerinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu farklılaşmanın nedenleri ise konuya dahil olmadığı için araştırılmamıştır. Bu nedenle anketten elde edilen bulguların değerlendirilmesi adına bir çalışma daha yapılması Z kuşağının iş hayatından beklentileri ve kariyer algılarında etkili olan sosyo-demografik özelliklerin nedenlerini tespit etme açısından faydalı olabilir.

Ankette yer alan maddelere verilen yanıtlar göz önüne alındığında aşağıdaki öneriler de bulunmak yerinde olacaktır:

-İyi bir ücretin yanında yöneticiler tarafından takdir edilmek isteyen ve terfi fırsatlarından yararlanmak isteyen Z kuşağının buna dayalı güdülerini doyurabilmek adına kurumun parçası gibi hissetmeleri sağlanmalıdır. Yöneticilerin onlara güvendiğini hissetmeleri, daha yakın ilişkiler kurmaları, performanslarına göre ücret sistemi oluşturmaları ve yükselmeleri adına yollar temin etmeleri çalışma azimlerini arttıracaktır.

-Elde edilen bulgulara göre ankete katılan Z kuşağının büyük bir kısmı eğitim hayatına devam etmektedir. Bu nedenle iş hayatında ekip iş birliğine önem veren Z kuşağı öğrencilerinin daha iyi iletişim kurabilmeleri ve ekip çalışmalarına katkı sağlayabilmeleri için eğitim hayatlarında akademik öğreniminin yanında sosyal becerilerini geliştirmeye yönelik adımlar atılmalıdır. İş birliği için iletişimin önemli olduğu göz önüne alınırsa etkinlikler ve kulüpler aracılığıyla iletişim becerileri geliştirilebilir. İşbirliğine dayalı grupla çalışma programları devreye sokulmalı ve doğru iletişim kurma adına uygun dersler verilmelidir.

-Takdir edilmeyi, değer görmeyi istedikleri için Z kuşağına sorumluluk vermek kendilerine olan saygılarını ve güvenlerini arttırmak adına faydalı olacaktır. Okul

hayatlarında da kendi potansiyellerini keşfetmeleri adına verilen destek iş hayatlarına olumlu yansıtacaktır.

-İş hayatının hızına ayak uydurabilmeleri için işe girmeden önce staj programları aracılığıyla sürece hazırlanabilirler. Ayrıca staj programların artması iş yerine olan aidiyet duygularına da katkı sağlayacaktır. Staj programı ile işe dair kazandıkları deneyim de işlerine olan odaklanmayı arttırabilecektir ve kariyer gelişimine yönelik fırsatlarından ve eğitim imkanlarından yararlanmak isteyen Z kuşağı, yetenekleri doğrultusunda kariyer planı yapabileceklerdir.

-Z kuşağının esnek iş koşullarına dair anket sorularına verdiği yanıtlara bakılırsa iş ve yaşam arasındaki sınıra dikkat eden bir kuşak olduğu yorumu yapılabilir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının iş-yaşam dengelerini koruyacak esnek bir çalışma programını yürürlüğe koymalıdır. Uzaktan çalışma ya da home ofis gibi fırsatlar tanınmalı, tatil ve molalar ile kişisel zamanlarına saygı gösterilmelidir.

-Z kuşağı üyelerinin iş ortamındaki teknolojik donanıma dair olumlu tutumu göz önüne alındığında onları mutlu etmek için iletişim araçları, online kurslar, web uygulamaları, son teknolojik araçlar gibi imkanların sağlanması yerinde olacaktır. İş yerlerinin, onların sosyal etkileşimleri ve üretkenlikleriyle entegre olan modern teknolojiye sahip olduğundan emin olunmalıdır.

-Z kuşağı, iş yerinde ayrımcılığa karşı çıktığı ve herkese adil ücret verilmesi taraftarı olduğu için onların sosyal adalet kavramına önem verdiği söylenebilir. İş yerinde dil, din cinsiyet, ırk ayrımı yapılmadan herkese doğru ve eşit davranılması onlar için önemlidir. Bu nedenle kurumlar, kurum içi adaletlerini bu şekil düzenlemeli ve herkesin eşit olduğu bir çalışma hayatı yaratmalıdır.

Bu öneriler sağlandığı takdirde Z kuşağı çalışanlarının buldukları kuruma yönelik bağlılıkları, resmiyetten öteye gidecek ve sadakat seviyeleri artarak kurum için daha verimli bir şekilde çalışacaklardır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H., Eksili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 169-173.
- Agarwal H ve Vaghela P.S. (2018). *Work values of gen z: bridging the gap to the next generation., national conference on innovative business management practices in 21st century*, Faculty of Management Studies, Parul University, Gujarat, India.
- Aka, B. (2010). *Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: izmir ilinde bir araştırma*. (Doktora Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya H. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 18.
- Aksu, B. Ç., & Doğan, A. (2020). Kuşaklar açısından motivasyon araçlarının ve kariyer çapalarının karşılaştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2044.
- Alay, B. (2021). *X, y ve z kuşağı çalışanlarının motivasyon araçları arasındaki farklılıklar*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Ayhün, S. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2(1), 99-102.
- Alkan, Ö. (2014), *Female employees in hospitality career planning barriers faced by effect: marmaris sample*, Muğla Üniversitesi.
- Alp, G. T., Tuncer, A. D., Sulaiman, S. A. B., & Güngör, A. (2019, Kasım). Çalışma hayatında y ve z kuşağının motivasyonel farklılıkları. In *Proceedings on 2nd International Conference on Technology and Science* 805-806.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 204- 205.
- Arslan, S. (2015). Kuşak teorisi ve iç girişimcilik üzerine bir araştırma, *Kaü İibf Dergisi*, 6(11), 3-4.
- Ardıç, E. Altun, A. (2017), Dijital çağın öğreneni, *Uluslararası Sosyal Bilgilerde Yeni Yaklaşımlar Dergisi*, 1(1), 14.
- Aşan, Ö. Erenler, E. (2008), İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 204.
- Albuera, A. J. (2021). *Flexible work and its impact on workplace productivity* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). California State University.
- Arar T. (2016). *Z kuşağında kariyer geliştirmede yetenek yönetimi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi.
- Arar T. Ve Yüksel İ. (2015). How to manage generation z in business life. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*. 4(4). 3
- Anbar, D. & Anbar, A. (2020). *İş yaşamında kuşaklar ve kuşaklararası çatışmalar yönetim ve işgücü*. İksad Yayınevi

Aydınalp, H. (2010). Sosyal çatışma ve din. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 19(2), 191.

Aksu, B. Ç., & Doğan, A. (2020). Kuşaklar açısından motivasyon araçlarının ve kariyer çapalarının karşılaştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2044.

Abapsikoloji.(10 Eylül 2023). *Bugünün genci z kuşağı, nasıl bir kariyer istiyor?* <https://abapsikoloji.com/bugunun-genci-z-kusagi-nasil-bir-kariyer-istiyor/>

Balkır, Z. G. (2012). İş sağlığı ve güvenliği hakkının korunması: işverenin iş sağlığı ve güvenliği organizasyonu. *SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi*, 2(1). 56-91

Bayrakdaroğlu, F., Özbek, Ç. (2018), Kadınların tüketim alışkanlıklarının kuşaklararası boyutu, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19(42), 6.

Bayramov, S., Geylan, A., & Benligiray, S. (2021). X, y ve z kuşak çalışanlarının esnek çalışmaya yönelik tutumlarının karşılaştırılması. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 124-125.

Bağcı, E., & Onur, İ. Ç. Ö. Z. (2019). Z ve alfa kuşağı ile dijitalleşen turizm. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 234.

Beyaz, R. (2020), Kuşağı tüketicilerin kişilik özellikleri ve bilinçli tüketim eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 8(22), 3.

Berkup, B. S. (2014), “Working with generations x and y in generation z period: management of different generationsin business life”, *Mediterranean Journal of SocialSciences*, 5(19), 210.

Berkup, S., B. (2015), *Sosyal ağlarda bireysel mahremiyet paylaşımı: x ve y kuşakları arasında karşılaştırmalı bir analiz*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ege Üniversitesi.

Beckham K. (6 Aralık 2018). *Will gen z be the next generation of job hoppers?* Ripplematch. <https://ripplematch.com/insights/will-gen-z-be-the-next-generation-of-job-hoppers-b04feb4e/>

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 8(3). 95.

Bridges, T. (2015). *Ways the workplace needs to change to get the most out of generation z*. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/3049848/5-ways-the-workplace-needs-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z>.

Bulut, F. (2011). 68 kuşağı gençlik olaylarının uluslararası boyutu ve türkiye’de 68 kuşağına göre atatürk ve atatürkçülük anlayışı. *Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 11(23), 140.

Budak G., Gürbüz, S. (2017), Öznel kariyer başarısı: bir ölçek uyarlama çalışması, *İş ve İnsan Dergisi*. 4(2), 89.

Çankaya, İ. (2022). Z kuşağının iş hayatından beklentileri: aracılık modeli olarak toplumsal cinsiyet eşitliği. *Atatürk Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 12.

Çavuş, T. (2023). *Liderlik algısı ve Z kuşağı üzerine bir inceleme*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi.

Cattone C. (1 Ekim 2023). *How tech is shaping the way we work*. California Business Journal.<https://calbizjournal.com/how-tech-is-shaping-the-way-we-work/>

- Collin, A. Young, R. (2000). *The future of career*, Cambridge University Press.
- Cohn, D. V., & Taylor, P. (2010). Baby boomers approach 65—glumly. *Pew Research Social & Demographic Trends*, 20
- Corpus Sigortai (3 Eylül 2021). *Z kuşağı iş hayatından neler bekliyor?* <https://corpussigorta.com.tr/blog/yasam/z-kusagi-is-hayatindan-neler-bekliyor-64>
- Cekada, T. L. (2012). Training a multigenerational workforce: Understanding key needs & learning styles. *Professional Safety*, 57(03), 41.
- Çinkır, A. (2018). *Z kuşağının gelecekteki çalışma yaşamında ödüllendirme açısından ortaya çıkan beklentileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi.
- Ciarniene, R., & Vienazindiene, M. (2018). Flexible work arrangements from generation and gender perspectives: evidence from lithuania. *Engineering Economics*, 29(1), 84
- Çetin, X. Karalar, S. (2016), X, y ve z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 160,161,164.
- Çoban, Uğur. (2015), *Kariyer görevlerinin iş görenlerde performans ve iş motivasyonu algılarına ilişkin trbl bölgesi işkur müdürlüklerinde bir araştırma*, Bingöl Üniversitesi.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding generation z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 410.
- Dagger R., Ball T. (9 Ağustos 2023), *Communism ideology*, Britannica. <https://www.britannica.com/topic/communism>
- Dolot, A. (2018), The characteristics of generation z, e-mentor, (2), 45.
- Dhopade P. (22 Şubat 2016). *How to support generation z employees*. Benefits Canada. <https://www.benefitscanada.com/news/bencan/how-to-support-generation-z-employees/>
- Diren, F., Kandemir, C. (2021), Y kuşağının nostalji eğilimi, *Sanat ve Tasarım Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 70.
- Demir, İ. (2017). Çatışma ve çatışmaya yaklaşım yöntemlerinin teorik çerçevesi. *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 5(1), 5.
- Demirkaya, H., Akdemir, Ali., Karaman, E., Atan, Ö. kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7(1), 189.
- Demirel, Z. H. (2021). Çalışma hayatında geleceğin insan kaynağı: alfa kuşağı, *International Journal of Society Researches, Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı*, (18), 1802.
- Deloitte.(15 ekim 2023). *Understanding generation z in the workplace*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>
- Dijital Ajanslar (3Nisan 2022).“Y kuşağı özellikleri”. <https://www.dijitalajanslar.com/y-kusagi/>.

- Dixon, L. (2022). *The different perceptions of flexible work arrangements between Millennials and Generation X at work* (Doctoral dissertation). National College of Ireland.
- Dobrucká, L., & Šimonová, K. (2017). Power and knowledge in planning: The role of time and scale. *proceedings: Knowledge management in the 21st Century: Resilience, creativity, cocreation*, 1047.
- Durmaz, Ş, Okumuş, B. (2021). İş hayatında kuşaklar arası farklılıklar ve z kuşağı. *Pearson Journal*, 6(16), 61.
- Düzgün, A. (2020). Y ve Z kuşaklarının iş hayatından beklentilerinin karşılaştırılması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 227.
- Düzgün, A. (2022). Z kuşağının kişilik özellikleri ile liderlik tarzı beklentisi arasındaki ilişki. *Erciyes Akademi*, 36(1). 415-416.
- Ekşili, N. Antalya, Ö. (2017). Türkiye’de y kuşağı özelliklerini belirlemeye yönelik bir çalışma: okul yöneticileri üzerine bir araştırma. *Humanities Sciences*. 12(3), 94.
- Egri, C. Ralston, D. (2004). Generation cohorts and personal values: a comparison of china and the united states, *Organization Science*, 15(2), 210.
- Ersoy, E. (2009). Cinsiyet kültürü içerisinde kadın ve erkek kimliği (Malatya örneği). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 19(2). 219-223.
- Erten, P. (2019). Z kuşağının dijital teknolojiye yönelik tutumları. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 191.
- Erol, E., Erdil, O. ve Zehir, C. (2011). Türkiye’de büyük ölçekli işletmelerde uygulanan ücret ve maaş yönetim sistemi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 101.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 3.
- Evlek, M. (2019). *Çalışma Hayatında Kuşaklararası Çatışma: Almanya Ve Türkiye’de Z Kuşağı Üzerine Bir İnceleme* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Fishman, A. (2016). How generational differences will impact america’s aging workforce: strategies for dealing with aging millennials, generation x, and baby boomers. *Strategic HR Review*, 15(6), 4.
- Field, A. (2009) *Discovering Statistics Using SPSS*. 3rd Edition, Sage Publications Ltd., London.
- Gabrielova, K., ve Buchko, A. A. (2021). Here comes generation z: millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 492-493.
- Goldgehn, L. (2004), Generation who, what, y? what you need to know about generation y, *International Journal of Educational Advancement*, (5), 5.
- Günçay, S. (2018). ‘‘Kur’an’ı kerim’de kuşak çatışması’’ *Journal of Analytic Divinity* 2(1). 12-13.
- Gür, G., Wolff, A. (2021), Covid-19 pandemi döneminde z kuşağı ve holakrası yönetimi, *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 10(2), 289.
- Gürbüz, S. (2015), Generational differences: a myth or reality? *İş*, 2(1), 41-42.

- Gündüz, Ş. Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve örgütsel sessizlik / seslilik, *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 92.
- Gündüz, Ş. (2022). Yöneticilerin z kuşağından beklentileri ve z kuşağının iş yaşamı beklentileri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(2), 650
- Güzel, M. (2021). Alfa kuşağıyla birlikte değişen oyun algısı: dijital oyuncaklar ve ekran bağımlılığı. *International Journal Of Social Humanities Sciences Research*, 8(70), 1348-1349.
- Güzel, M. (2023). X ve y kuşaklarının çocukları: z ve alfa kuşakları. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 10(98), 1992.
- Güneşli Bir Gün (26 Mart 2012). *Yeni nesil berbat mı dediniz?* <http://www.guneslibirgun.com/kusak-teorisi/>
- Göksel A, Güneş, G. (2017), Kuşaklar arası farklılaşma: x ve y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışı bağlamında analizi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 810.
- Görmez, A. B. (2021). Neoliberal özne olarak z kuşağı. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 517-521.
- Gillieard, C. (2007), The third age and the baby boomers, *International Journal of Ageing and Later Life*, 2(2), 7.
- Halevy, N., Kreps, T. A., Weisel, O., Goldenberg, A. (2015). Morality in intergroup conflict. *Current Opinion in Psychology*, 6, 7.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of management perspectives*, 10(4), 9-6.
- Herger B. Herger J. (2012). The silent generation: 1925-1945, *Author Hous*, 1.
- Işık, V. (2013). Kurumsal sosyal sorumluluğun değiştirdiği çalışma kavramı ve yeni bir çalışma alanı olarak sosyal girişimler. *Sosyal Güvenlik Dergisi*. 3(1), 105.
- Ienstitü. (31 Ağustos 2021). *Bilimsel araştırma türleri*. <https://www.iienstutu.com/blog/bilimsel-arastirma-turleri>
- Holman L. (6 Aralık 2019). *How gen z will lead workers' safety in technology*. Occupational Health& Safety. <https://ohsonline.com/articles/2019/12/06/how-gen-z-will-lead-workers-safety-in-technology.aspx>
- Ivanovska P., Kiril P., Iliev A. J., Shopova M. M. (2017). Establishing balance between professional and privatelife of generation z. *Research in Physical Education, Sport and Health*. 6(1). 6
- İnce, F. (2018). Z kuşağının girişimcilik eğilimi: üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (32), 107.
- Jha, A. K. (20 Haziran 2020). *Understanding generation alpha*. Osfpreprints <https://doi.org/10.31219/osf.io/d2e8g>
- Kaygın, E. Sezgin, Y. (2019), *Kariyer sürecinde yaşam dönemleri ve kariyer evreleri. kariyer temel kavramlar yönetimi güncel konular*, Eğitim Yayınevi.

- Kantz, S. (2017), The characteristics of generation z, *Journal of the American Society on Aging*, (41), 15.
- Kapil, Y. ve Roy, A. (2014). A critical evaluation of generation z at workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 2(1), 10, 12, 14.
- Karaaslan, S. (2014) *Kuşaklararası farklılıkları örgütler üzerinden anlamak: bir alan araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi.
- Karabal, A. (2021). İş sağlığı ve iş güvenliği. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 5-6.
- Karakoyun, Y. (2007). *Esnek çalışma yoluyla kadınların işgücüne katılım oranının ve istihdamının artırılması; işkur'un rolü*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi.) Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Kale, E., Özer, S. (2012), İşgörenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları: hizmet sektöründe bir araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 7(2), 174-175.
- Kavak A.B. (2021). *İşte z kuşağı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kavak, A. B. (2020). *Z kuşağı çalışanların çalışma değerlerinin belirlenmesine yönelik Ankara ilinde bir alan araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). Çankaya Üniversitesi.
- Kayıkçı, Y. M., & Bozkurt, K. A. (2018). Dijital çağda z ve alfa kuşağı, yapay zeka uygulamaları ve turizme yansımaları. *Sosyal Bilimler Metinleri*, (01), 56.
- Keser, A. (2005): Çalışmanın değişen anlamı ve çalışmaya ilişkin yeni trendle. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(49), 365.
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the Innovation management and education excellence through vision*, 6020
- Kocsir A. C. ve Fodor M.G. (2018). Motivation analysing and preference system of choosing a workplace as segmentation criteria based on a country wide research result focus on generation of z. *On-line Journal Modelling the New Europe*. 27(2018). 68
- Koçak, Z. K., & Aktaş, M. A. (2019). Çatışma ve çatışma yönetimi kavramlarına güncel bir bakış. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 130-137.
- Kraus, M. (2017), Comparing generation x and generation y on their preferred different emotional leadership styles?, *Applied Leadership and Management*, (5), 5.
- Kömürcü, S., Sarıbaş, Ö., Güler, E., (2016), Yavaş şehirlerde yaşayan z kuşağının çevre ve sürdürülebilir kalkınma algıları: seferihisar örneği, *Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 108.
- Kırık, M. & Köyüstü, S. (2018). Z kuşağı konusunda yapılmış tezlerin içerik analizi yöntemiyle incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(2), 1502.

- Kılınç, E., ve Varol, F. (2021). *Z kuşağının iş hayatına ilişkin beklentileri ve kariyer algıları (covid-19 pandemi sonrası iş dünyası için turizm, işletme, yönetim bilişim ve sağlık yönetimi kapsamında bir değerlendirme*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Kirel, Ç. (1997). Örgütsel çatışma ve güç ilişkisi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 479-480.
- Keleş, H. (2011). ‘Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3(2),131.
- Kuyucu, M. (2014). Y kuşağı ve facebook: y kuşağının facebook kullanım alışkanlıkları üzerine bir inceleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 13(49), 57.
- Kupczyk, T., Rupa, P., Gross-Golacka, E., Urbanska, K., & Parkitna, A. (2021). Expectations and requirements of generation Z towards salary. *European Research Studies Journal*. 4. 89.
- Lee, C. C., Aravamudhan, V., Roback, T., Lim, H. S., & Ruane, S. G. (2021). Factors impacting work engagement of Gen Z employees: A regression analysis. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(3), 148-150.
- Levickaite, R. (2010), Generations x, y, z: how social networks form the concept of the world without borders (the case of lithuania), *Limes Cultural Regionalistics*, 3(2), 172.
- Mavisu, H. (2010), *Bireysel kariyer planlamanın aşamalarından biri olarak hedef belirleme ve kariyer başarısı ilişkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Marketing Türkiye. (17 Aralık 2015). *Gençlerin tercihi bağımsız çalışmak oldu*. <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/genclerin-tercihinin-bagimsiz-calismak-oldugu-ortaya-cikti/>
- Mercan, N. (2016), .X, y ve z kuşağı kadınların farklı tüketim alışkanlıklarının modern dünyada inşa edilmesi, *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 64.
- Makers Consulting (10 Ocak 2023). *Z kuşağına yönelik çalışan memnuniyetini sağlamak için uygulayabileceğiniz yöntemler nelerdir?* <https://makersconsulting.co/calisan-deneyimi-z-kusagina-yonelik-calisan-memnuniyetini-saglamak-icin-uygulayabileceginiz-yontemler/>
- McCrinkle, M., & Fell, A. (2019). Understanding Generation Z: Recruiting, training and leading the next generation. *McCrinkle Research Pty Ltd*.
- Mitchell, D. A. (2008). Generation z: striking the balance: healthy doctors for a healthy community. *Australian Journal of General Practice*, 37(8), 665.
- Myhrtoolkit (11 Haziran 2022). What Generation Z wants from the workplace. <https://www.myhrtoolkit.com/blog/what-generation-z-wants-from-the-workplace>
- Murray, K., Toulson, P., & Legg, S. (2011). Generational cohorts’ expectations in the workplace: a study of new zealanders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 478.
- Mücevher, E. (2018). X kuşağı akademisyenler ile y kuşağı öğrencilerin birbirlerine karşı algılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*. 9(22), 63.

Müftüoğlu Y., Erol İ., (2013), Kariyer kavramı ve maden mühendisleri için kariyer seçenekleri, *Madencilik Dergisi*, (52), 38.

Nagy, Á., ve Kölcsey, A. (2017). Generation alpha: marketing or science? *Acta Technologica Dubnicae*, 7(1), 110.

Niță, P. D. S. A. La satisfaction des employés–la clef de la motivation du management motivationnel. *Revista Universitară de Sociologie Revue Universiter De Sociologie University Journal Of Sociology*, (2). 314.

Nugin, Z. (2010). Kuşak bilincinin temeli olarak sosyal zaman, *Trames Beşeri ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (4), 344.

Okur, M., Öz, Y. (2021). Y kuşağı davranışlarının kariyer yönetimi üzerindeki etkisi: istanbul avrupa yakasında golf sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 435.

Okumuş, B. E. (2016). *Kuşak farkı özelliklerine göre şekillenen ofis iç mekan tasarımı kriterlerinin irdelenmesi-y ve z kuşağı üzerine araştırma ve model önerisi*. (Doktora Tezi). Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi.

Oral, Gülizar. (2013). *Çalışma hayatında kuşaklar ve çatışmalar*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.

Öztürk, U., & Yıldırım, E. (2022). İstihdamdaki z kuşağının kariyer yönlendirmesinin değerlendirilmesi: y kuşağı ile karşılaştırmalı analiz. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1), 154.

Özer, S. ve Kale, E. (2012). İşgörenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları: hizmet sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2). 175.

Özgüç, B. (2022). ‘‘Z kuşağı nedir’’? Mediaclick Blog. <https://www.mediaclick.com.tr/tr/blog/z-kusagi-nedir>

Otieno J.O. ve Nyambegera S. M. (2020). Millennials and generation z employees are here: is your organization ready? *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*. 10(2). 81.

Ölçer, F. (1997). ‘‘İşletmelerde kariyer yönetimi’’, *Amme İdaresi Dergisi*, (30), 89.

Ören, Y., Yüksel, K. (2012), Geçmişten günümüze çalışma hayatı. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt, 1(1). 38-39.

Patel D. (27 Ağustos 2017). *The top 5 traits gen z looks for in leaders*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/deepatel/2017/08/27/the-top-5-traits-gen-z-looks-for-in-leaders/?sh=1a1444a1609d>

Pekel, B., Çalışkan, F., Doğan, M., Öner, S., Kaya, T., Özyıldır, Z., Erbay, E. (2020), Z kuşağı öğrencilerinin iş hayatı kişilik özelliklerinin ve iş beklentilerinin belirlenmesi: ankara üniversitesi örneği, *Sağlık Hizmetlerinde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 1(1), 2-3.

Pekkaya, F. B. (1994). *Arabulucu yolu ile çatışmalara çözüm bulma, arabuluculuk eğitiminin okullarda uygulanması ve bu eğitimin öğrencilerin benlik gelişmelerine, liderlik becerilerine saldırgan davranışlarına ve algıladıkları problem miktarına etkisi*. (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi.

- Polat, F. B. ve Özdemir, Y. (2021). Yeni kariyer yaklaşımlarına güncel bir bakış: kaleydoskop kariyer modeli. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 111.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 2: do they really think differently? *On the horizon*, 9(6), 1.
- Rampen, D. C., Pangemanan, A. S., Mandagi, D. W. (2023). The x-factors behind gen z employee performance: a systematic review. *Jurnal Mantik*, 7(2), 670-677.
- Ranstad.(9 kasım 2016).*The gen z and millennials collide*. Randstad. <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/library/items/managing-gen-y-z-workplace/>
- Ratajczak, J. (2020). Recruitment and motivation of generation z in the face of the employee's market. *Research Papers in Economics and Finance*. 4(1), 41.
- Sarioğlu E. B. ve Özgen E. "Z kuşağı: iş dünyası yakın geleceğin iş gücünü ne kadar tanıyor?", *Researcher*, 5(4). 247
- Seçer, B. Çınar, F. (2011), Bireycilik ve yeni kariyer yönelimleri, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18(2), 51-52.
- Seymen, O. Bolat, T. (2003), Örgütlerde bedensel ve zihinsel engelli işgören ayrımcılığı: uygulamalı etik boyutuyla bir değerlendirme, *Öneri Dergisi*, 6(23), 7.
- Sezer, C. (2013), Kariyer olarak girişimcilik ve girişimcilik niyetini etkileyen faktörlerin içerik analizi ile belirlenmesi, *MANAS Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 52.
- Seymen, O. (2004), Geleneksel kariyerdan, sınırsız ve dinamik / değişken kariyere geçiş: nedenleri v sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1), 83-84-91.
- Serçemeli, Kurnaz, A. & Özcan, A. (2015). Y kuşağı öğrencilerinin muhasebe eğitimine bakışı: atatürk üniversitesi iibf'de bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (1) 89.
- Sigortacı Gazetesi (7 Mart 2014). *İş dünyası kendini Z kuşağına hazırlamalı*. <https://sigortacigazetesi.com.tr/is-dunyasi-kendini-z-kusagina-hazirlamali>
- Sucu, M. (2021). İşletmelerin z kuşağı bireylerini istihdam ederken dikkate almaları gereken konular: bir literatür araştırması. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(3).854- 856
- Şalap, O. (2016), *Çalışma yaşamında kuşaklar: kuşakların iş ve özel yaşam koşullarına yaklaşımları*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi.
- Şahin, Y. (2013). Çatışma kuramları ve kimlik temelli çatışmalar: teorik bir giriş. *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 1(1). 33.
- Tandoğan, A. (2013), 2000 yılı sonrası doğmuş internet çağı çocukları z kuşağı çocukları. *Genç Haber Dergisi*, 1(1), 26.
- Taş, H. Y., ve Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *Opus International Journal of Society Researches*, 11(18), 646- 658.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., & Küçükoğlu, M. (2017). Possible effects of future architects' Z generation on business life. *OPUS International Journal of Society Researches*, 7(13), 1037-1042-1044.

- Taşlıyan, M., Eyitmiş, A., & Gündüğü, E. (2015). Y kuşağı iş yaşamından ne bekliyor. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2)
- Tekin M. (2015). *Çalışma yaşamında kuşaklar ve işe yönelik tutumlarının incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Titko, J., Svirina, A., Skvarciany, V., & Shina, I. (2020). Values of young employees: Z-generation perception. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 11
- Thomas, M. R., ve Shivani, M. P. (2020). Customer profiling of alpha: The next generation marketing. *Ushus Journal of Business Management*, 19(1), 78.
- Toruntay, H. (2011), *Takım rolleri çalışması: x ve y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi): İstanbul Üniversitesi.
- Tootell, H., Freeman, M., & Freeman, A. (2014,). Generation alpha at the intersection of technology, play and motivation. In *2014 47th Hawaii international conference on system sciences*, 82.
- Tuncer, A., Tuncer, M., (2016). “Eğlence reklamlarının viral uygulamaları ve z kuşağı üzerinden bir değerlendirme”, *Eğlence Endüstrisi*, 1 (1), s. 215.
- Tulgan, B. (31 Ağustos 2013). Meet Generation Z: The Second Generation Within The Giant "Millennial" Cohort. <https://grupespсихoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf>
- Turkishtime, (17 Aralık 2018). *Türkiye'deki z kuşağı teknolojiyi geliştiren taraf olmak istiyor*. <http://www.turkishtimedergi.com/teknoloji/turkiyedeki-z-kusagi-teknolojiyi-gelistiren-taraf-olmak-istiyor/>
- Tükel, İ. (2018), Y kuşağı temsilcilerinin aile algıları üzerine bir analiz, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 13(1), 30.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- Unvan, M., ve Özturan, Ö. (2020). Z kuşağı çalışma alanları: değişen ofis kavramının tasarımıda mekan kurgusuna etkisi. *Mimarlık ve Yaşam*, 5(2), 558-559.
- Urgal, L. (2023). *The Future of the Workforce Depends On Generation Z: A Study On Generational Workforce Preferences* (Onur Tezi). Bryant University: Rhode Island.
- Uzunsakal, E., & Yıldız, D. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması Ve Tanımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.
- Ülger, G. (2017). İşe alma sürecinde yeni eğilimler: İngiliz kamu personel sistemi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(Kayfor 15 Özel Sayısı), 1649.
- Yaşar, Ö. (2018), Siyasi mizah ve Y kuşağı, *Türk Çalışmaları Dergisi*, (13), 1397.
- Yeşilyaprak, B. (1989). Kuşak çatışması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 13(72). 50
- Yıldırım alp, S., ve Güvenç, D. (2020). “Z kuşağının çalışma ortamı beklentilerine ilişkin bir araştırma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1). 64.

Yılmaz, B., (2020). Çalışma hayatında z kuşağı. *İktisat Literatürüne Teorik ve Ampirik Katkılar*. İksad.

Yılmaz, B., & Uludağ, Ç. (2020). Türkiye'deki Suriyeli göçmenlerin istihdamına Y ve Z kuşağının bakışı: bir alan araştırması. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9(1). 137.

Zeki, A. M. (2014). Nesiller arası iletişimsizliğin sonucu: kuşak çatışması. *Din ve Hayat*, (22). 117

Wadhawan, S. (2019). Impact of flexible working arrangements on employee satisfaction in IT sector. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 11(1). 59-65.

Wallensteen, P. (2018). *Understanding conflict resolution: war, peace, and the global system.*: Sage Publications.

Williams, K, Page, R. (2011), Marketing to the generations, *Journal Of Behavioral Studies in Business*, 3(1), 3.

