

EXPECTATIONS OF GENERATION Z FROM THE WORKING LIFE

A LONGITUDE RESEARCH

sey

SEMRA &
ENVER YÜCEL
VAKFI



İÇİNDEKİLER

BÖLÜMÜ

ÖNSÖZ

GİRİŞ

1. BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI

2. BÖLÜM

KUŞAK TÜRLERİ

2.1. SESSİZ KUŞAK

2.2. BEBEK PATLAMASI KUŞAĞI

2.3. X KUŞAĞI

2.4. Y KUŞAĞI

2.5. Z KUŞAĞI

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.3. ARAŞTIRMANIN ÇALIŞMA GRUBU

3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

PROJE GRUBU

Proje Yürütücüleri

Prof. Dr. Hatice Necla Keleş
Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi

Bahri Toper
Bahçeşehir Üniversitesi CO-OP Direktörü

Proje Ekibi

Tuncer Köklü - ATA Holding - Koordinatör

Ecehan Kurdoğlu-ATA Holding - Milgo İş Geliştirmeden Sorumlu YK
Üyesi

Gizem Menderes - ATA Holding - İnsan Kaynakları Müdürü

Cansu Mat - CO-OP Kariyer Psikolojik Danışmanı

Beril Çağlayan - CO-OP Uzman Yardımcısı

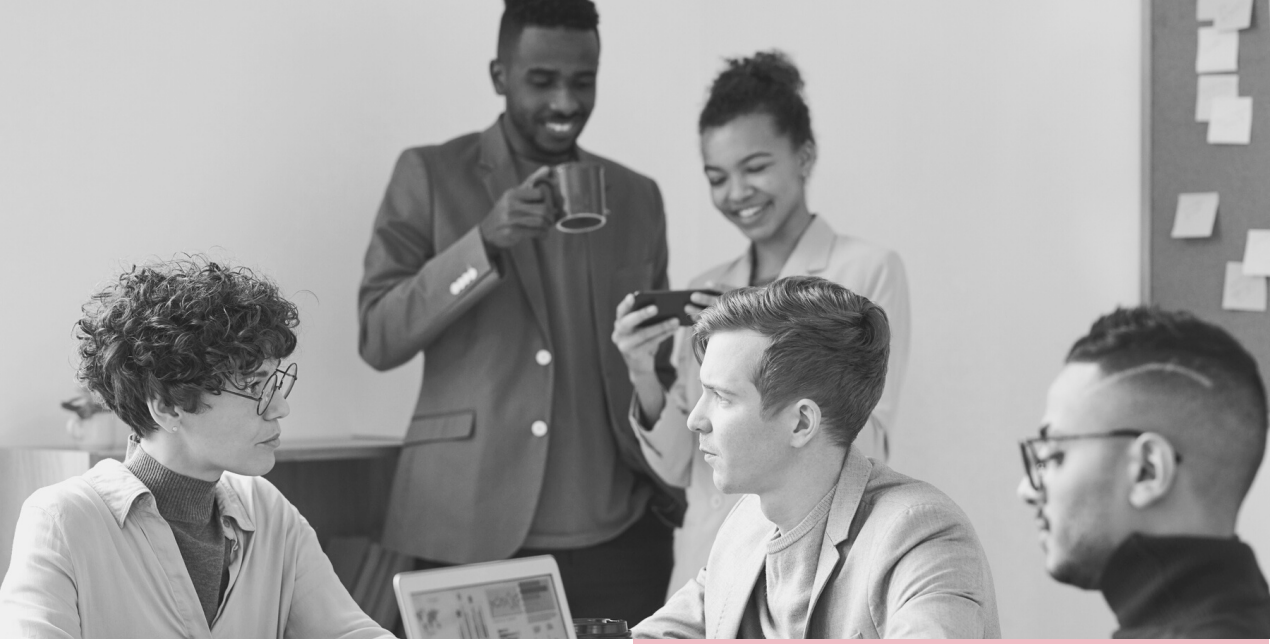
Vanesa Yeruşalmi - CO-OP Asistan Öğrenci

Zeynep Yılmaz – CO-OP Asistan Öğrenci

**“BÜTÜN ÜMİDİM
GENÇLİKTEDİR”**

M. Kemal ATATÜRK

ÖNSÖZ



Özellikle pandemi sonrası çalışma hayatında meydana gelen değişiklikler ile bizzat çalışanların iş hayatına bakışında meydana gelen değişiklikler başta genç kuşaklar olmak üzere çalışan bağlılığı kavramının derinliğine incelenmesini ve yönetim stratejileri ile insan kaynakları yaklaşımlarının güncellenmesini zorunlu kılmıştır.

Bu araştırma, üniversite mezuniyetinden iş yaşamına geçişte Z kuşağının çalışma yaşamından beklentilerini inceleyerek bu yaklaşımlara bir nebze de olsa ve bilimsel somut verilerle katkı sağlama amacını taşımaktadır. Ayrıca Z kuşağının iş hayatına bakış açıları ve düşüncelerinden yola çıkarak şirket uygulamalarını güncellemek ve yeni uygulamalar oluşturmak da hedeflenmiştir.

Proje; Ata Holding ve Grup Şirketleri Y/Z kuşağı çalışanları (5 çalışan) ve Bahçeşehir Üniversitesi (BAU) öğrencilerinden belirlenen 10 öğrenci ile yürütülmüştür. BAU öğrencileri ile olan kısmı 2 aşamada ve boylamsal olarak gerçekleştirilmiştir.

Sorular ve görüşme formları içerikleri ATA Holding ve Bahçeşehir Üniversitesi tarafından müştereken oluşturulmuş, ATA Holding ve Grup Şirketleri'nin bünyesindeki genç kuşak çalışanlarına ilişkin gözlem ve değerlendirmelerine / ihtiyaçlarına içeriklerde öncelik verilmiştir.

Araştırma, oluşturulan proje takvimine sadık kalınarak Ocak 2022-Ağustos 2022 tarihleri arasında tüm aşamalarıyla tamamlanmıştır.

GİRİŞ

İnsanlık varoluşundan bu yana birbiriyle ve bulunduğu ekosistem ile etkileşim içerisinde. Bireylerin içerisinde bulunduğu toplumun sosyo-kültürel yapısı ve ekonomik koşulları yaşam boyunca tutum ve davranışları şekillendirmektedir. İçerisinde bulunduğu ortam dolayısı ile insanların tutum ve davranışları buldukları döneme göre benzer özellikler göstermiş ve bu da beraberinde kuşak kavramının tanımını getirmiştir. Günümüzde çalışma ortamında kuşakların birbirlerinden farklı tutum ve davranışlarının iş yapış biçimine olan etkilerinin giderek daha fazla dikkat çekmesi yönetsel olarak da kuşak farklılıklarını anlamayı gündeme getirmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada Z kuşağı içerisinde yer alan Ata Holding ve Grup Şirketleri çalışanları ve Bahçeşehir Üniversitesi öğrencilerinin çalışma yaşamına ilişkin görüş ve beklentilerinin neler olduğunu belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca yönelik çalışmanın ilk bölümünde literatür taraması çerçevesinde geliştirilen araştırma sorularına yer verilmiştir. Ardından araştırmanın çalışma grubu, veri toplama yöntemi ile araştırmanın analizine değinilmiştir. Sonrasında araştırma bulgularına yer verilerek sonuç ve öneriler ile çalışma tamamlanmıştır.



1. KUŞAK KAVRAMI

Bilimsel olarak incelendiğinde kuşaklara yönelik çalışmaların ilk olarak Comte (1798-1857) tarafından incelendiği görülmektedir. Comte, kuşaklar arasındaki farklılıkların tarihsel süreç içerisinde varlığını sürdüren unsurlar olduğunu ileri sürerek, sosyal gelişimin ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aktaracağı birikimler ile gerçekleşeceğini belirtmiştir (Akdemir, Atan, Demirkaya ve Karaman, 2015). Toplumun ihtiyaçları yaşanan olaylar nedeni ile değişim göstermekte ve farklı dönemin insanları arasında farklı davranışlar, ihtiyaçlar, öncelikler, beklentiler ve algılar gelişebilmektedir. Söz konusu davranış ve algı farklılığı “kuşak” kavramıyla açıklanmaktadır. (Kaçar; 2019.) Kuşak, aynı ya da birbirine çok yakın zaman diliminde dünyaya gelmiş, yaşadıkları yıllarda baskın olan sosyal, ekonomik, siyasal ve kültürel olayların etkisinde kalmış ve bu nedenle benzer değerlere sahip kişilerin oluşturduğu topluluklardır. Kuşaklar kendi dönemlerindeki olaylardan etkilendikleri gibi hem de fikir ve davranışları ile buldukları toplumu etkilemektedirler.

Kuşak kavramına ilişkin oldukça farklı ve çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Örneğin Türk Dil Kurumu (TDK) kuşağı tanımlarken yaklaşık aynı yıllar arasında yaşamış benzer dönemin şartlarına maruz kalmış kişilerden oluşan bir topluluk olarak tanımlamaktadır. Bu kişiler yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer yükümlülöklere sahip olmuş kişilerin topluluğu olarak ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr, 2014).

Toplumbilim Terimleri Sözlüğü ise kuşak kavramını “yaklaşık 25-30 yıllık yaş kümelerini oluşturan insanlar topluluğu, göbek, jenerasyon, nesil” olarak tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu, 2020).

Keleş (2011)'e göre bir kuşak “benzer bir zaman diliminde dünyaya gelmiş, benzer yaş ve yaşam dönemlerine sahip ve benzer bir dönemin olaylarının etkisi ile şekillenmiş olan insan kümesidir” şeklinde ifade etmektedir. Başka bir ifade ile kuşakları “bir grup insanın doğum yılları serisi” olarak tanımlamak mümkündür (Jopling, 2004).

2. KUŞAK TÜRLERİ

Literatürde kuşakların sınıflandırılmasına yönelik ortak bir görüş bulunmamakla birlikte bireylerin doğum yılları esas alınarak yapılan sınıflandırma şu şekildedir: İkinci Dünya Savaşı'ndan önce doğanlar geleneksel kuşak (1925-1944) olarak ifade edilmektedir. İkinci Dünya Savaşı sonrası doğanlar ile 1960'lı yılların ortasına kadar doğanlar Bebek Bombardımanı kuşağı (1945-1965) olarak ifade edilmektedir (Roberts & Manolis, 2000; O'Bannon 2001; Smola & Sutton 2002; Wallace, 2006). 1960'lı yılların ortası ile 1970'li yılların sonlarında doğanlar ise X kuşağı (1966-1979) olarak ifade edilmektedir (Roberts & Manolis 2000; Smola & Sutton 2002; Wallace, 2006). 1980'li yılların başı ile 1990'lı yılların ortalarında doğanlar ise Y kuşağı (1980–1995) olarak ifade edilmektedir (Cogin, 2012).

| | | |
|----------------------------------|---------------|--|
| Gelenekçi Kuşak. Sessiz Kuşak | 1944 Öncesi | "İsraf yok, istemek yok" |
| Bebek Bombardımanı Kuşağı | 1945 – 1965 | "Çalışmak için yaşamak" |
| X Kuşağı | 1966 – 1979 | "Yaşamak için çalışmak" |
| Y Kuşağı | 1980 – 1995 | "Önce yaşam, sonra çalışma" |
| Z Kuşağı | 1997 – 2012 | "İş, hayatın sadece bir parçasıdır" |
| Alfa Kuşağı | 2012- Günümüz | |

2.1 SESSİZ KUŞAK

20. Yüzyıl itibarı ile kuşak sınıflandırmalarında yer alan ilk kuşak olarak ifade edilen sessiz kuşak, 1925-1944 yılları arasında doğmuş ve savaşa geçen yıllar nedeni ile yokluklardan etkilenmiş kuşaktır (Kırık ve Köyüstü, 2018). İşsizliği ve yokluğu yaşamış, gıda ihtiyaçlarını karneyle almış, tasarrufu yaşamlarında ilke olarak benimsemiş bir kuşaktır. Savaş yılları nedeni ile yaşadıkları yokluk ve gelecek kaygısı sessiz kuşak mensuplarını işverenlerine bağlı, otoriteye saygılı, işlerine adanmış, çalışkan ve uyumlu olarak nitelendirilmelerinde etkili olmuştur (Aka, 2017).

2.2 BEBEK BOMBARDIMANI KUŞAĞI

1945 – 1965 tarihleri arasında doğmuş olan bebek bombardımanı kuşağı İkinci Dünya Savaşı ardından artan doğumları simgelemektedir. Savaş sonrası yıllarını olumlu ve refah içinde geçiren bebek bombardımanı kuşağı karakteristik yapısını uyumlu, hiyerarşik yapıya özenli, saygılı ve otoriter ebeveynleri tarafından yetiştirilmelerine borçludur. “Çalışmak için yaşamak” cümlesi yaşama bakış açılarını en iyi ifade eden cümle olabilir. Küçük yaşlarda çalışmaya başlamış olan bebek bombardımanı kuşağı için refah içinde yaşamının tek kuralı çok çalışmak olduğu ifade edilebilir. İş hayatı yalnızca para kazanmak anlamına gelmeyen bu kuşak için yaşam boyu istihdam ve çalıştıkları kurumlara bağlılık dikkat çeken özellikleri olarak sayılabilir (Elsdon & Lyer 1999).

2.3 X KUŞAĞI



1966 ile 1979 yılları arasına dünyaya gelen bebek bombardımanı kuşağından sonraki bireylerden oluşmaktadır. İlgili dönem sosyal gelişmelerin, özgürlük hareketlerin yaygın hale geldiği, bireysel hak ve özgürlük mücadelesinin ön plana çıktığı ve kontrolcü aile yapılarının baskılarının açıkça görül-düğü bir toplumsal yapıyı ifade etmek-tedir (Şalap, 2016). X Kuşağının bebek bom-bardımanı kuşağına göre eğitim düzey-leri oldukça iyi olmasına karşılık yük-selen işsizlik ve ekonomik sıkın-tılar bu kuşağın eğitim döneminde olma-larına karşılık ya eğitimlerini yarıda bırakmalarına ya da eğitimleri devam ederken düşük ücretlerle çalışma haya-tına dâhil olmalarına neden olmuştur (Lyons, 2003). Bu kuşak işkolik anne-babaları tarafından ihmal edilmiş ve kendi başlarına ayaklarının üzerinde durabilecek güveni oluşturmuşlardır. Kuşağın bireyleri ebeveynlerinin işsiz kalmalarına ve geçim mücadelelerine tanık olduklarından gelecek kaygısı, umutsuzluk ve karamsarlık öne çık-maktadır (Williams ve Page, 2011). Yaşanan ekonomik ve sosyal olaylar X kuşağını tedirgin bir ortamda büyü-mesine yol açmıştır.

X Kuşağı ebeveynleri kadar politik ve değerlerine sadık görünmeseler bile toplumsal olaylara karşı duyarlıdır. Temel felsefeleri "Mutlu aile, mutlu iş" olup bu felsefe doğrultusunda olabile-cüklerinin en iyisi için çalışmalarını gerektiğine inanmaktadırlar. Bu da be-raberinde yeterince iş motivasyonları sergilemelerini sağlamaktadır. Daima fazlasını isteyen bu kuşak daha fazla para ve daha iyi şartlara sahip bir hayat amaçlamaktadır. Sık boşanmalarının ve daha az çocuk sahibi olmalarının se-bebinin de bu olacağı düşünülmektedir (Çetiner, 2014). X Kuşağı yaşamdan öğrendikleri ile geleceklerini güvence altına almayı tercih etmektedirler. İş hayatında rekabetçi olmak ve tasarruf yapmak bu kuşak üyeleri için önem-lidir. İçinde buldukları koşullar dik-kate alındığında onların yaşama bakış açılarını "Yaşamak için çalışmak" ola-rak ifade etmek mümkündür Çalışmak için yaşayan bebek bombardımanı bü-yüklerinin aksine X kuşağı için ça-lışmak hayatlarının birincil önceliği olmayıp stresten kaçınarak çalışmayı tercih etmektedirler (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014)

2.4 Y KUŞAĞI

Y Kuşığı'nın temsil ettiği tarih aralığına dair literatürde değişik bilgiler yer almakla beraber genel olarak tarih aralıkları 1980 ile 1995 yılları arasında dünyaya gelen bireylerden oluştuğu yönündedir. Y kuşığı, televizyon ile büyüyen, çocukluğunun son döneminde bilgisayarla tanışan ve internete kısa sürede uyum sağlayan bir nesildir. Teknolojik gelişmelere hızla uyum sağlayan Y kuşığının yeniliklere açık oldukları söylenebilir. İletişim teknolojileri Y kuşığı için vazgeçilemez bir kendini ifade etme aracı haline gelmiş olup cep telefonlarının, sosyal platformların ve internetin aktif olarak kullanılması, yüz yüze iletişim yerine sanal ortamlarda kurulan iletişim ve sohbetin daha çok tercih edilmesine neden olmuştur (Acılıoğlu, 2017).

Teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimler ve gelişmeler iletişim ağlarının yaygın kullanımı ile bilgiye erişim kolaylaşmış olup gerek çalışma yaşamı gerekse sosyal yaşam gibi birçok alanda önemli dönüşümler yaşanmıştır. Teknolojideki gelişmeler ve bilgiye erişimin artması ile dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan her türlü olaydan anında haberdar mümkün hale gelmiş ve bu bilgi akışı kültürler arası yakınlaşma ve ortak paylaşım imkânı sağlamıştır. Teknolojik imkânlar ve küreselleşme sayesinde uluslararası etkileşim artmış ve ulusal sınırların kalkması ile farklı kültürleri tanıma olanağı elde edilmiştir. Y Kuşığının önemli fark yarattığı konuların başında kadınların yoğun bir şekilde çalışma yaşamında yer almaya başlaması gelmektedir. Kadının rolü ev idaresinden çalışan kadına doğru değişmeye başlamıştır. Kadınlar bu değişimde iş- yaşam dengesi kurmak amacı ile esnek çalışma uygulamalarını tercih etmeye başlamıştır (Kaçar, 2019).

Y kuşığından farklı alanlarda daha fazla uzmanlık beklenmesi ve farklı alanlarda bunun kullanılması beklentisi, bireylerde eğitim, bilgi ve beceri algısında farklı beklentilere neden olmuştur.Çalışanların eğitilmiş bir şekilde iş hayatına başlaması, farklı işleri de beraberinde yapabilmesi beklenmektedir. İşe alım tercihlerinde eğitimler ve işyerinde teknoloji kullanımı yetkinliği ya da özel yetenekler aranan özellikler halinde gelmiştir. Kariyer algısı da değişim göstermiş ve diplomanın önemi yerini bilgi ve beceriye bırakmış ve aynı alanda yükselen kariyer önemini yitirmiştir (Aytaç, 2005).

Y kuşağının yaşama bakışı "Önce yaşama, daha sonra çalışma" olarak ifade edilebilir. Teknoloji ve iletişim çağında büyüyen, gereksinim duyduğu bilgiye hızlıca erişebilen Y kuşağı için olayları sorgulayarak mantığını anlamak önem taşımaktadır. Bu nedenle İngilizce "neden?" anlamına gelen "Y" (WHY?) tanımlaması onları en iyi ifade eden kavram olarak kullanılmaktadır. Çalışma stilleri, beklentileri ve terfi anlayışları bir önceki kuşaklara göre farklı olup proje çalışmalarına odaklanırlar. İş değiştirmek önceki kuşaklara göre daha olağandır. Önceki kuşaklara göre motivasyon kaynakları farklı olan Y kuşağı gelirin yanı sıra, onaylanma, takdir görme, gelişim fırsatları elde etme, çalışma saatlerindeki esneklik, sosyal yardım ve prestij gibi konulara önem vermektedirler.

Aileleri tarafından maddi manevi olarak önemli ölçüde desteklenen Y neslinin kabul görme, karara ortak olma beklentileri bulunmaktadır. Keleş (2011) tarafından Y kuşağı çalışanların motivasyonlarına yönelik yapılan araştırmada çalışma koşullarında esneklik sağlanması, yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından düzenli geribildirim alma, bireyler arasındaki farklılıkların dikkate alınması, gelecek beklentilerine yönelik planlama çalışmalarının gündeme gelmesi önemli bulunurken, sıkı denetim çalışmalarının güvensizlik algısı yaratarak, motivasyonlarında düşüşe neden olduğu ve iş yerinde huzursuzluk yarattığına yönelik bulgular elde edilmiştir. Çalıştıkları kurumda işlerini kolaylaştıracak her türlü teknolojik imkân olması ve kolay erişilebilir olması Y kuşağı çalışanları için önemli tercih unsurudur. Küreselleşme etkisi ile farklı kültürlerle ve değerler ile hoşgörü içerisinde çalışmaya isteklidirler ve çalıştıkları ortamlarda çeşitlilikten hoşlanırlar. Amaçları doğrultusunda fazla çalışmaktan kaçınmazlar ve başladıkları işi tamamlama konusunda hırslıdırlar (Kaçar, 2019).



2.5 Z KUŞAĞI

1990'lı yılların başında, teknolojinin yoğun döneminde dünyaya gelen ve büyüyen, tercihlerinde özgün, genel olarak özgürlükçü ve girişimci olan; iş yaşamında ise mobilitayı seven, kısmen düşük bağlılık sergileyen, esnekliği, katı hiyerarşik düzenin olmadığı, iş özel yaşam dengesinin gözetildiği ortamlarda çalışmayı tercih eden ve iş sonuçları ile takdir edilmeyi bekleyen iş dünyasına son dâhil olan neslidir (Kaçar,2019).

Dijital çağ insanları olan Z'ler, aynı anda birden fazla şey ile meşgul olabildikleri için Multitask / M Kusağı (aynı anda çoklu iş yapabilme nedeniyle) olarak da anılmaktadırlar. Sosyalleşmeyi çevrimiçi arayan bu nesil kendini yalnızlaştırdığından 'The New Silent Generation (Yeni Sessiz Kuşak)' şeklinde de anılmaya başlamıştır (Mercan, 2016).Teknoloji çağının çocukları olarak da niteleyebileceğimiz bu kuşağın bireylerini "dijital yerliler" olarak da tanımlanmaktadır. McCrindle (2010)'a göre Z kuşağı bireyler daha büyük annelerde doğmuş, daha küçük ailelerde yaşamakta ve çağlara göre en az kardeşe sahip kuşaktır. Toplumsal olaylara, ekosisteme, teknolojik gelişmelere, her türlü eşitsizlik ve adaletsizliğe daha duyarlı olan Z kuşağı teknolojik alandaki değişiklikleri çok hızlı kavrar ve hayatın her alanına kolayca entegre ettikleri görülmektedir.

Kendilerini kısa sürede ve titiz biçimde işlerini yerine getiren davranışlarıyla göstermektedirler (Tas vd., 2017). Satın alma veya finansal karar çözümleri, başka kaynaklar araştırmaktan ziyade, "arkadaş" ve "takipçi" listelerine talepte bulunma veya sorular sormadır, bu kuşak dijital olarak kalabalıklaşacaktır (Robertson Associates, 2013).

Farklı düşünebilme kapasitesine sahip olan bu kuşak, birbirinden farklı çok sayıda bilgiyi işleyebilmektedir (Prensky, 2001). Hem çalışma yaşamı hem de özel yaşamı açısından daha esnek, işbirlikçi, etkileşime önem veren ve yenilikçi olarak tanımlanan (Diaconu ve Dutu, 2020) Z kuşağının yaşama bakışı bir cümle ile ifade edilmek istenirse bu cümle "İş hayatın sadece bir parçasıdır." olarak ifade edilebilir.

İnsan kaynakları firması Randstad'ın 2016 yılında 4 bin Y ve Z kuşağı temsilcisinin katılımıyla yaptığı araştırma bu gençlerin işyerinde iletişim ve iş birliğine çok önem verdiğini ortaya koymaktadır.Araştırmaya göre katılımcıların yüzde 39'u çalışma arkadaşlarıyla yüz yüze iletişim kurmayı daha çok tercih ettiğini aktarıyor. Ne tip bir çalışma arkadaşı istediklerine ilişkin soruya ise gençlerin yüzde 31'i en az kendileri kadar sıkı çalışan bir iş arkadaşı tercih ettiğini belirtiyor. Son iki yıl içinde uygulanan izolasyon ve kısıtlamalar nedeniyle genç çalışanlar için mutluluk arayışının son derece önemli olduğu da ifade edilmektedir

3. ARAŞTIRMA



3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Kuşak farklarına ilişkin çalıŐmalar gerek popüler basında gerek bilimsel yayınlarda sıklıkla araştırılan konular arasında yer almaktadır (Reeves & Oh, 2008). Her kuşağın içinde bulunduğu döneme özgü yaşamı algılama biçimleri ve farklı iletişim tarzları bulunmakta olup bu durum çalışma yaşamında bir arada çalışan farklı kuşakların kendi bakış açıları ile Őekillenen farklı çalışma tarzları ortaya çıkarabilmektedir. Buradan hareketle bu çalışma iş dünyasında sayıları giderek artan Z kuşağına mensup bireylerin çalışma yaşamına ilişkin görüş ve beklentilerinin neler olduğunu inceleme amacını taşımaktadır. Araştırmanın alıŐma grubu Ata Holding alıŐanları ve Bahçeşehir niversitesi'nde eğitimlerine devam eden Z kuşağına mensup bireylerden oluşmaktadır.

3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada Z kuşağı bireylerin zihinlerinde oluşturdukları algılarının belirlenmesi amaçlandığından bu çalışma için olgu bilim yönteminin (fenomenoloji) yöntemi kullanılmıştır. Olgu bilim hem felsefi bir hareket hem de bir nitel araştırma yöntemi (Gill, 2014) olup bireylerin bir olguya ilişkin algıları, yaşantıları ve konulara yükledikleri anlam belirlenmeye çalışılır.

Araştırma verileri içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Çünkü içerik analizi birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Öncelikle yarı yapılandırılmış görüşme verileri yazılı hale dönüştürülmüştür. Verilerdeki cümleler okunarak kodlama işlemi için hazırlanmıştır. Araştırmada katılımcıların görüşleri doğrudan alıntı yoluyla verilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden yola çıkılarak ve alan yazın incelenerek temalar ve kodlar oluşturulmuştur. Tüm verilerdeki kodlamalar bir araya getirilerek karşılaştırılmıştır. Çıkarılan kodlar kendi içinde tekrar analiz edilmiş ve alt ve ana temalarla ilişkilendirilmiştir (Bogdan ve Biklen, 1998; Creswell, 2002). Araştırma verileri; verilerin kodlanması, temaların belirlenmesi, kodların ve temaların birleştirilmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması olarak analiz edilmiştir (Can ve Gündüz, 2016).



3.3 ARAŞTIRMANIN ÇALIŞMA GRUBU

Belirli alt grupları belirleyerek karşılaştırmaları ve analizi kolaylaştırmak için amaçlı örnekleme seçimi yapılmıştır. Amaçlı örneklemede amaç evrenin yeterince temsil edilmesi değil; araştırılan konu hakkında ilgili ve bilgili kişilerin deneyimlerine başvurulmasıdır (Johnson, Buehring, Cassell ve Symon, 2007). Başka bir deyişle araştırmacının amacına göre neyi inceleyeceğine karar vermesidir.

Amaçlı örnekleme, kolaya kaçma için değil, araştırmacının araştırma amaçlarına göre örneklem içine alacağı uygun örnekleri kendisinin seçtiği olasılık dışı bir teknik olarak ifade edilebilir (Sığır, 2021). Bu araştırmanın amacına uygun olarak belirlenen çalışma grupları şu şekilde belirlenmiştir:

I. Çalışma Grubu:

Ata Holding ve Grup Şirketleri bünyesinde görev yapan Z kuşağı çalışanlar.

II. Çalışma Grubu:

Bahçeşehir Üniversitesinde farklı fakültelerde öğrenime devam eden, *çalışma deneyimi bulunan* Z kuşağı öğrenciler.

III a. Çalışma Grubu:

Bahçeşehir Üniversitesinde farklı fakültelerde öğrenime devam eden, *çalışma deneyimi bulunmayan* Z kuşağı öğrenciler.

III b. Çalışma Grubu:

Bahçeşehir Üniversitesinde farklı fakültelerde öğrenime devam eden, *Ata Holding ve Grup Şirketleri'nde çalışma deneyimi edinen* Z kuşağı öğrenciler.

Araştırmanın 1.Çalışma grubuna ait veri toplama süreci Ata Holding ve Grup Şirketleri tarafından yürütülmüştür. I. Çalışma grubuna yöneltilen yarı yapılandırılmış görüşme soruları şunlardır:

1. Çalışma yaşamını nasıl tanımlarsınız?
2. Size göre ideal bir çalışma ortamı nasıldır?
3. Çalışma arkadaşlığının sizin için anlamı nedir?
4. Sizce başarılı bir yöneticinin özellikleri nelerdir?
5. Gelecekte iş dünyasının odaklanması gereken konuların neler olduğunu düşünüyorsunuz?
6. Kariyerinin başında olan gençlere iş yeri seçimine yönelik önerileriniz nelerdir?

Araştırmanın 2. 3. ve 4. Çalışma gruplarına ait veri toplama süreci ise Bahçeşehir Üniversitesi CO-OP Birimi tarafından yürütülmüştür. 2. 3. ve 4. Çalışma gruplarının seçilmesinde Bahçeşehir Üniversitesi öğrencileri ile e-posta yolu ile iletişim kurularak araştırma amacı ve sürecine yönelik bilgilendirme yapılmış, araştırmaya katılmaya istekli olan Z kuşağı olarak sınıflandırılacak öğrenciler ile yüz yüze görüşmeler talep edilmiştir. Yüz yüze görüşmelerde öğrencilere araştırmanın amacı ve sürecine ilişkin bilgiler verilmiş, yöneltilen sorular cevaplanmıştır. Araştırmaya katılmaya karar veren öğrencilere katılımcı onam formu iletilmiş ve onay imzaları alınmıştır.



2. ve 3. çalışma grubunu oluşturan öğrencilerin demografik bilgileri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: 2. Çalışma Grubuna Ait Özellikler

| ÖĞRENCİ | BÖLÜM | SINIF |
|---------|--|-------|
| D1. | Endüstri Mühendisliği | 4 |
| G. | Endüstri Mühendisliği | 3 |
| M. | Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik | 4 |
| S1 | Bilgisayar Mühendisliği | 4 |
| S2 | Siyasal Bilimler ve Uluslararası İlişkiler | 4 |



Tablo 2: 3. Çalışma Grubuna Ait Özellikler

| ÖĞRENCİ | BÖLÜM | SINIF |
|---------|----------------------------------|-------|
| E. | Yazılım Mühendisliği | 3 |
| B. | Elektrik Elektronik Mühendisliği | 4 |
| H1. | Elektrik Elektronik Mühendisliği | 3 |
| H2. | Ekonomi | 3 |
| D2. | Endüstri Mühendisliği | 3 |

Araştırmada Z kuşağının çalışma yaşamına ilişkin düşünce ve beklentilerinin neler olduğunu derinlemesine araştırmak amacıyla görüşme formu kullanılması uygun bulunmuştur. Araştırma öncesi 7 temel açık uçlu soru hazırlanarak bir görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formunun geçerliğini sağlamak için proje danışmanından uzman görüşleri alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda son şekline getirilen görüşme soruları aşağıda belirtilmiştir.

II. ve III. Çalışma grubuna yöneltilen yarı yapılandırılmış görüşme soruları şunlardır:

1. Çalışma yaşamı size ne ifade ediyor?
2. Mezuniyetiniz sonrası planınız nedir?
3. İdeal bir çalışma ortamı nasıl olmalıdır?
4. Çalışma arkadaşlığının sizin için anlamı nedir?

5. Nasıl bir yönetici ile çalışmak istersiniz?

6. Tam zamanlı ofiste çalışma, tam zamanlı evde (online) çalışma, hibrit çalışma (hem evde hem de ofiste çalışma), sizin tercihiniz hangisi olur, nedenleri ile paylaşır mısınız?

7. Çalışma yaşamına katılacak gençler olarak iş dünyasının ve yöneticilerin odaklanmaları gereken konuların neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Araştırmaya gönüllü olarak dâhil olmayı kabul eden öğrencilerden randevu alınmış ve 1 er saatlik bire bir görüşmeler yüz yüze organize edilmiştir. Bu görüşmelerde 6 soruluk form kullanılarak yarı yapılandırılmış bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme ile öğrencilere aynı sorular yönetilerek veri analizi ve kıyaslama fırsatı yakalanmıştır. Görüşme formu uygulaması ile araştırmacı tarafından daha önce hazırlanan sorular kullanılarak görüşme yapılan bireylerin konu ile ilgili duygu, düşünce veya deneyimleri hakkında detaylı bilgi toplanmıştır.

3.4 ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma sürecinde yarı yapılandırılmış görüşmelerde elde edilen veriler yazılı hale dönüştürülmüştür. Verilerdeki cümleler araştırmayı yürüten araştırmacılar tarafından farklı ortamlarda okunarak kodlama işlemi için hazırlanmıştır. Katılımcıların görüşmelerinden yola çıkılarak ve alan yazın incelenerek araştırmacılar tarafından temalar ve kodlar oluşturulmuştur. Ardından verilerden elde edilen tüm kodlamalar bir araya getirilerek karşılaştırılmıştır. Çıkarılan kodlar kendi içinde tekrar analiz edilmiş ve alt ve ana temalarla ilişkilendirilmiştir (Bogdan ve Biklen, 1998; Creswell, 2002). Araştırma verileri; verilerin kodlanması, temaların belirlenmesi, kodların ve temaların birleştirilmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması olarak analiz edilmiştir (Can ve Gündüz, 2016). Araştırmada katılımcıların görüşleri doğrudan alıntı yoluyla verilmiştir.

TABLO 3: 29.04. 2022 TARİHLİ

II. ÇALIŞMA GRUBU TEMALARI

| Çalışma Grubu | Çalışma Yaşamının Anlamı | Mezuniyet Sonrası Hedef | Kurumdan Beklenti | Çalışma Arkadaşlığının Anlamı | İdeal Yönetici | İdeal Çalışma Düzeni | İş Dünyası Nelere Odaklanmalı |
|--|--------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------|------------------------------|-------------------------------|
| II. Çalışma Grubu Çalışma Deneyimi Bulunan | Resmîyet | Yurt Dışı Kariyer Arayışı | Hiyerarşiden Uzak Yapı | Sosyalleşme | İletişime açık | Çalışan İnisiyatifi Hibritle | Ekonomik Koşullar |
| | Deneyim | Kendine Uygun İşveren Araştırma | İş Yaşam Dengesi | Görev Paylaşımı | Değer veren | | Pozitif Kurum İklimi |
| | Problem Çözme | | Güvene Dayalı Kurum İklimi | Duygu Paylaşımı | Dinleyen | | Duyusal Okuryazarlık |
| | Öğrenme | | Eğlenceli Ofisler | | Çözüm odaklı | | Öğrenme Odaklı Kurum İklimi |
| | Maddî Kazanç | | | | Samimi | | Çevik İK Uygulamaları |

TABLO 3: 29.04. 2022 TARİHLİ III.

ÇALIŞMA GRUBU TEMALARI

| Çalışma Grubu | Çalışma Yaşamının Anlamı | Mezuniyet Sonrası Hedef | Kurumdan Beklenti | Çalışma Arkadaşlığının Anlamı | İdeal Yönetici | İdeal Çalışma Düzeni | İş Dünyası Nelere Odaklanmalı |
|--|--------------------------|--|---|-------------------------------|---|----------------------|-----------------------------------|
| III a. Çalışma Grubu Staj Deneyimi Öncesi | | Yurt Dışı Kariyer Arayışı Marka Değeri Olan Kurum Girişimcilik | Ekonomik Tatmin Kurum İmajı Giyim Esnekliği Eğlenceli Ofisler Kişisel Gelişim Rahat Çalışma Ortamı Çalışana Değer | Sosyalleşme | İletişime açık Ulaşılabilen Disiplinli Güvenilir | Hibrit | İş Sınırları Özel Yaşama Saygı |

TABLO 4: 19. 08. 2022 TARİHLİ I. ÇALIŞMA GRUBU TEMALARI

| Çalışma Grubu | Çalışma Yaşamının Anlamı | Mezuniyet Sonrası Hedef | Kurumdan Beklenti | Çalışma Arkadaşlığının Anlamı | İdeal Yönetici | İdeal Çalışma Düzeni | İş Dünyası Nelere Odaklanmalı |
|--|---|-------------------------|---|--|--|----------------------|--|
| I. Çalışma Grubu ATA Holding ve Grup Şirketleri Çalışanları | Öğrenme Üretme Sorumluluk Yükselme Sosyal Yaşam ile Entegre | | Gelişim Olanakları Fikirlerine Değer Deneyimlerden Öğrenme Sosyalleşme Hiyerarşiden Uzak Yapı | Güvene dayalı iletişim Motivasyon Destek Uyum | İletişime açık Dinleyen Güvenilir Bilgili Tutarlı Yönlendiren | Hibrit | Teknoloji Şeffaf Yönetim Adalet Sosyal Sorumluluk |

TABLO 5: 19. 08. 2022 TARİHLİ III.

ÇALIŞMA GRUBU TEMALARI

| Çalışma Grubu | Çalışma Yaşamının Anlamı | Mezuniyet Sonrası Hedef | Kurumdan Beklentisi | Çalışma Arkadaşlığının Anlamı | İdeal Yönetici | İdeal Çalışma Düzeni | İş Dünyası Nelere Odaklanmalı |
|---|--------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------------|----------------|----------------------|-------------------------------|
| III b. Çalışma Grubu Staj Deneyimi Sonrası | Öğrenme | Yurt Dışı Karıyer Arayışı | Gelişim Olanakları | İletişim | Dinleyen | Hibrit | Sürdürülebilirlik |
| | Üretme | Global Bir Kurum | Terfi Olanakları | Sosyalleşme | Öğrenen | | Toplumsal Cinsiyet Eşitliği |
| | Maddi Kazanç | | Değer Görme | Yardımlaşma | Adil | | Çalışan Yetkinlikleri |
| | Düzenli Hayat | | Adil ve Şeffaf Yönetim | Geribildirim Alma | Takdir Eden | | Çağa Uyum Sağlama |
| | | | Samimiyet | Birlikte Problem Çözme | Problem Çözen | | |

I-ÇALIŞMA YAŞAMINA YÖNELİK BULGULAR

Ebeveynlerinin yoğun ilgisi ile yetiştirilen Z kuşağı bireylerin çalışma yaşamlarını kendilerini sürekli geliştirecek ve daima ileri taşıyacak öğrenme ve üretme ortamları olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Katılımcılardan B.

“Aslında çalışma hayatı benim için şu an sadece para kazanacak bir araçtan daha çok benim için yaşamımla bir bütün haline geldi. Artık mesleğimi kendim için sadece bir araç değil amaç olarak görüyorum şu anda.” ifadesi ile çalışma yaşamına yüklediği anlamı ifade etmiştir. Ancak bunun yanı sıra Z kuşağı bireylerin iş yaşam dengesine ilişkin kurallara ilişkin beklentilerinin olduğu ifade edilebilir. Bu konuya yönelik katılımcı G.’nin “Zaten ömrün hayatın boyunca çalışacaksın ve 7/24 çalışmana gerek yok. Kendi özel hayatın bu sefer alınıyor. Sınırların çizilmesi gerekiyor. Bu da çok önemli.”

şeklinde ifade ettiği görüşleri aktarılabilir.



Katılımcılardan M.

“İş aslında problemler toplamıdır olarak tanımlıyorum. Ya bugün bir problemimiz var ve şunu çözssem rahatlayacağım diye bir şey yok. İşte her zaman problem var.” şeklinde tanımlıyor.



S1. ise şu şekilde tanımlıyor:

“Okulda sadece veriyorlar sadece alıyor-sun ve yoluna devam ediyorsun. Fakat iş süreci öyle değil. Sana veriyorlar daha sonra alıyorsun. Aldığın şeyi içinde bir makina olarak dönüştürüyorsun daha sonra geri veriyorsun. Bir efor harcıyorsun orada. Bence yeni bir kreş gibi geliyor bana. Hani farklı bir eğitim alıyorsun ama hala toyum mesela orada. Yeni bir kreşe başladım, yeni bir yere alışıyorum. Okul gibi değil açıkçası. Yeni oyuncaklar veriliyor önüme artık onlarla oynamayı öğreniyorum gibi bir düşünceyle bakıyorum sürecime.”

E. iş hayatına mutlu olmanın önemine vurgu yapıyor.

“Hepimiz çalışmaya başladığımızda hepimizin hayatı işteki hayatımız olacağından yine mi işe gidiyorum demek istemiyorum ben. Ben oraya gittiğimde mutlu olabileceğim ve gerçekten çalıştığım insanların bana değer verdiğini ve bilgilerine değer verdiğini hissetmek isterim gerçekten. Birbirimize bir şeyler katabilecek bir ortam olmasını çok isterim. Kendi işimi kurmak isteğim şeyden de geliyor aslında çünkü çok fazla yönetici çalışan ilişkisi hoşuma gitmiyor. Çok hoşlanmıyorum.”

Çalışma yaşamında profesyonel olarak iletişimin gerekliliğine vurgu yapan katılımcılar bu konuya ilişkin görüşlerini ise Katılımcı D. “**Profesyonel çizgimizi koruyabildikten sonra herkes birbirini zaten sevmek zorunda değil**” şeklinde ifade ederken, Katılımcı H. “**İnsan hayatının tamamen iş olması da çok sağlıklı bir şey değil. O yüzden bu küçük aralar önemli. Ama işimize geri döndüğümüzde ben işimi yaparken beni bölüp muhabbet etmeye çalışması ya da kendiyile alakalı bir şeyler söylemesi ya da kedisinin köpeğinin fotoğrafını iki de bir bana açıp göstermesi açıkçası hiç profesyonel değil ve beni de rahatsız eder**” şeklinde ifade etmiştir.

II-İDEAL ÇALIŞMA ORTAMINA YÖNELİK BULGULAR

Gerek sosyal yaşamlarında hem de çalışma yaşamlarında kendi kararlarını almayı tercih ettikleri ve çalışma ortamında hiyerarşiden ve katı kurallardan hoşlanmadıkları ifade edilebilir. İçinde buldukları koşulların pek çok alana ilişkin tercihlerinde kişiselleştirmeler sağlamış olması onlara özgü yönetim tarzları arayışını da getirebilmektedir. Kendileri esneyebildiği gibi kurumlarında gerektiğinde esneyebilmesini arzu ederler.

Katılımcı S1. Bu konudaki düşüncesini “Bütün düzen ve kurallar kalksın değil, esneklik tanınsın şeklinde düşünüyorum” şeklinde ifade etmektedir.

Çalışana değer verilmesi Z kuşağı bireylerin beklentileri arasında yer alan bir diğer unsur olarak ifade edilebilir.

Katılımcı E. bu konuya ilişkin görüşlerini “Kurumdan beklentilerim deyince benim aklıma hep o kurumun çalışanına verdiği değer aklıma geliyor.” şeklinde ifade ederken Katılımcı M. “Biz insana değer veririz.” cümlesi... beni etkilemez. Yani herkes bunu diyebilir, herkes bunu sitesine koyabilir. Bunu siteye ya da o politikanın içerisine yazmış olması beni etkilemez. Gerçekten bunun örneğini görmem, hissetmen lazım.” şeklinde belirtmiştir.

Katılımcı E. ise “Söz hakkına sahip olmam, fikirlerimin değerlendirilmesi ve önemsenmesi gerçekten orada benim için çok motive edici oluyor. Stajım esnasında her toplantıda söz hakkı verildi bana. Öyle bir şey olması ve bir stajyer olarak bana böyle davranılması gerçekten benim için çok hoştu.” ifadesi ile çalışma ortamında görüşlerinin alınması ve değer görmesinin önemini vurgulamıştır.

Z kuşağının ideal çalışma ortamına yönelik vurguladığı bir diğer unsur saygılı iletişim olarak ifade edilmiştir.

Katılımcı D1 staj deneyimine ilişkin olarak konuya ilişkin görüşlerini

“

“Bütün süreçten beni haberdar ettiler ve bu benim için değerliydi çünkü iki gün gitmeme ve çok kısa bir süre staj yapacak olmama rağmen hiçbir şekilde bana küçük düşürücü davranmadılar. Bu benim için gerçekten çok önemliydi. Bana saygı duyulduğunu hissettim.”

”

şeklinde ifade etmiştir.



Katılımcı S1 ise

“

“Mutlu olmadığımız bir yerde durmak bana çok gereksiz geliyor hani karşılığında ne verilirse verilsin. Bence insanın hayat doygunluğu mutluluktan geçiyor. Yani mutlu olduğun anlardan ibaretsin yaşamında. Şimdi hani sadece para kazanmak veya sadece iş deneyimi kazanmak için bir firmada bulunmanın çok da mantıklı olduğunu düşünmüyorum. Mutlu hissetmediğim için orada bulunduğum vakti de sorguluyorum.”

”

Dik bir hiyerarşik yapı ve formal ast üst ilişkisine sıcak bakmadıkları ifade edilebilir.

Katılımcı G.:

“Günümüzde böyle kast sistemi mi denir bilemedim ama alt ve üst ilişkisi fazla var. Böyle bir şeye gerek yok. Sonuç olarak hepimiz takımız ve beraber iş yapıyoruz. Yaptığımız şeyin sürdürülebilir olması için beraber çalışmamız gerekiyor. Senin müdür ya da benim stajyer olmam bir şey değiştirmiyor ki. Ben de oraya bir şey koyuyorum. Sen de oraya bir şey koyuyorsun. Ben sana saygı gösteriyorum ama o zaman senin de bana saygı göstermen lazım”

diye ifade ediyor.

D. ise görüşlerini şekilde ifade ediyor:

“Açıkçası saygılı bir ortam olmalı. Bilgisiz olduğum için küçük düşürülmeyeceğim ve hani birinin en azından bana bir şeyler öğretmek için gönüllü olabileceği bir ortam, yeni başladığımda işe, beni daha çok mutlu eder. Orada istenilmemiş hissetmem kendimi. Onun dışında mutlu olmak isterim. Her sabah işe kalkarken yine mi işe gidiyorum diye düşünmek veya sürekli işten çıkmayı aklımda bulundurmamak istemem.” Çalışma ortamına ilişkin olarak birbirinden farklı parametrelerin farkında oldukları gözlenen katılımcıların bu konuya ilişkin bir yorumuna Katılımcı H.'nin “Artık farklı bir kuşakız ve bence her şeyin farkındayız. Yani birbirimizin farkındayız.”

ifadesi örnek verilebilir.



III-İDEAL ÇALIŞMA DÜZENİNE YÖNELİK BULGULAR

Açık iletişim tercih eden Z Kuşağı bireyler fiziksel olarak birlikte çalışmayı verimli bulduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcı M. bu konuya ilişkin düşüncelerini “İnsan, insan görmek istiyor. Aynı bilgisayara bakıp belki böyle bir hani tensel olarak gerçekten bir etkileşim kurmak istiyorum. Tamamen uzaktan çalışma insanları uzaklaştırıyor. Bir iş arkadaşının ressam olduğunu çalışmaya başladıktan on beş ay sonra öğrenmek gibi bir durumla karşılaştık mesela. Yani bu bambaşka bir şey” şeklinde ifade etmiştir.

Ancak bunun yanı sıra yüz yüze çalışmada esneklik uygulanmasının özellikle vurgulandığını da eklemek gerekmektedir.

Katılımcı S1 “Şu gün geleceksin.” Olmasın mesela. Benim önüme Salı, Çarşamba, Perşembe konulsun ona göre ben seçimimi yapayım.” şeklinde belirtirken Katılımcı H. “Çalışmanın online olmasını istemem çünkü çok verimsiz ancak herkes çok uzakta oturuyor. Böyle ara sıra önceden bildirerek “Ben bugün uzaktan çalışsam olur mu?” gibi bir hakkın da olması gerektiğini düşünüyorum.” şeklinde esnek bir uygulama olmasını belirtmiştir.

D2 ise: “Tamamen online veya fiziksele karşı-en iyisi hibrit. Örn. 3 gün ofis-2 gün evden çalışma ideal diyerek, tamamen online’da bir şeyleri kaçırdım hissi oluyor, ekip içi dinamikleri kaçırıyor-uyum sağlayamıyor, tamamen fiziksel de gereksiz, evden yapılabilecekler varken” şeklinde ifade ettiği görülmektedir.

Genel olarak katılımcıların çalışma şekli olarak hibrit modeli tercih ettikleri açık şekilde görülmüştür. Hemen hemen tüm katılımcıların tamamen online çalışmaya karşı olmaları ve tercih etmeyeceklerini belirtmeleri dikkat çekicidir. 3 gün işyerinde-2 gün uzaktan çalışma ideal olarak tanımlanmıştır. Özellikle iş deneyimi olan gruptakiler esnek çalışmanın sadece zaman değil mekân olarak da uygulanmasını, bazı günler firmaya ait farklı lokasyonlardan-uydu kampüslerden çalışmayı tercih ettiklerini de belirttiler. Ayrıca firmada çalışacakları günlerin de dikte edilmeyip yine bu günleri seçme esnekliğinin tanınmasını neredeyse tüm katılımcılar belirtti, ofiste olunan günlerde ait oldukları ekibin veya varsa proje grubunun aynı günlerde ofiste bulunmasına özellikle dikkat çektikleri anlaşılmaktadır.

IV-ÇALIŞMA ARKADAŞLIĞINA YÖNELİK BULGULAR



Katılımcıların çalışma arkadaşlığına ilişkin olarak güvene, sorumluluk almaya, açık iletişime ve profesyonel tutum ve davranışlara odaklandıkları belirlenmiştir. Bununla ilgili olarak Katılımcı E. “..Her ne kadar fikirlerim uyuşmasa da her ne kadar kişiyi sevmesem de gerektiğinde sorularımı ona da sorabiliyor olmam lazım.” ifadesi ile görüşlerini belirtmiştir.

Katılımcı H. “Birinin sekteye uğraması ötekisini de etkiliyor. Herkesin ufak roller üstlendiği ama o güven ortamında birinin yaptığı iş ötekisini de çok ciddi bir şekilde etkiliyor. O yüzden çalışma arkadaşlarının birbirlerine güvenmesi çok önemli. İdeal çalışma ortamı bence bütün birimdeki insanların kendi sorumluluklarını yerine getirdiği çünkü başkasının kendi işini savsaklaması benim işimi de etkileyebilir.” şeklinde yorumlarken;

Katılımcı B1 “Profesyonelliğin de bir yerde korunması gerektiğini de düşünüyorum. Ama tabi ki robot değil sonuçta ekip olarak da sosyal etkinlikler yapabilmeli ve birbirimizle oturup sohbet edebilmeliyiz.” cümleleri ile konuya ilişkin düşüncelerini ifade etmiştir.

S1 ise herkesin işini tam yapması üzerine odaklanarak bu konudaki görüşünü; “O birinin üzerine atıyor. Üzerine atan kişi başkasının üzerine gönderiyor. Böyle kaotik bir süreç olunca çok yorulmuş hissediyorum yani kendimi fark etmeden dövülmüş gibi hissediyorum. Çalışma arkadaşlarında bu iş atma kısmından hoşlanmıyorum.” şeklinde belirtmiştir.

V-İDEAL YÖNETİCİ TUTUMUNA YÖNELİK BULGULAR

Yöneticini tutum ve davranışlarının Z kuşağı için oldukça önemli olduğu görülmektedir. Nitekim katılımcı M. bu konuya ilişkin görüşünü **“Şirket değil yöneticini seçersin”** ifadesi ile belirtirken katılımcı G. **“İnsan odaklı bir yönetici olması çok önemli.”** şeklinde ifade etmiştir.

Çalışmaya katılan Z kuşağı bireylerin ideal yönetici tutumuna yönelik görüşleri fikirlerini dinleyen, değer veren, gelişim odaklı, geri bildirim veren ve iletişime açık olması olarak sıralanabilir.

Katılımcı S. **“Yöneticim ile direkt görüşmeyi tercih ederim. Bu hem iş sürecini daha etkili bir hale getirir hem de kendini anlatabilirsin yani iletişimi kendin kurabilirsin.”** ifadesi ile rahat iletişim kurabileceği bir yönetici ile çalışma beklentisini belirtmiştir.



VII -GELECEĞE YÖNELİK BULGULAR

Z kuşağı için teknoloji ve internet olmazsa olmaz bir unsurdur ve çalışma yaşamlarında internete bağlanma ve teknolojik cihazları diledikleri gibi kullanabilme özgürlüğü aradıkları konuların başında gelmektedir. Bu nedenle çalışma yaşamında geleceğe yönelik odaklanılması gereken konuların başında teknolojik gelişmeleri izleme ve uyarlama konusu gelmektedir.

Bunun yanı sıra doğal afetler, saldırılar, terör olayları, ekonomik sıkıntılar ve siyasi gerilimlerin etkisini sıklıkla yaşayan Z Kuşağı bireyleri için sosyal adalet ve toplumsal olaylara ilişkin farkındalık oldukça önemlidir.

Katılımcı H. bu konuya ilişkin görüşlerini

“ Toplumsal cinsiyet eşitliğine ben firmaların çok önem vermesi gerektiğini düşünüyorum. Aynı zamanda yeni bir kavram var. Sürdürülebilirlik kavramı. Bence firmaların sürdürülebilirliği benimsemesi de çok önemli.

cümleleri ile ifade etmiştir.

Tari (2010)'nin araştırmasında Z kuşağının çevre koruma ve bilgi değerlerinin onlar için önemli olduğuna ilişkin bulguları (Desai & Lele, 2017) ile bu çalışmada elde edilen bulguların uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle Z kuşağı bireylerin gelecekte çalışma yaşamında toplumsal konulara karşı duyarlılık beklentisinde oldukları ifade edilebilir.



BULGULARI DEĞERLENDİRME



İş hayatında en çok değer görmeyi, fikirlerinin sorulmasını ve saygı bekledikleri ifade edilebilir. Hiyerarşiye tam karşı olmamakla beraber iş ortamındaki özellikle de yöneticilerin iletişim dilinin dikte edici ve buyurgan değil, yapıcı ve nezaket içinde olmasını bekledikleri söylenebilir.

İş ortamındaki paylaşım ve arkadaşlıklara önem verdikleri, bu nedenle belirli bir profesyonellik içinde kalarak iş sonrası sosyal paylaşımların - birlikteliklerin faydasına inandıkları görülüyor.

Çalışacakları iş yerlerinin sürdürülebilirlik, toplumsal cinsiyet eşitliği gibi kavramlara önem vermesini ve bunu sadece söylemlerinde değil uygulamalarına da yansıtılmalarını bekliyorlar.

İnsana değer, çalışana değer vb kavramların sloganlarla değil gerçek uygulamada olup olmadığına bakıp, sürdürülebilirlik çalışmalarının yıllık rapor olarak yayımlanıp yayımlanmadığına önem veriyorlar.

İş yeri ortamının profesyonel ama bir o kadar da eğlenceli olmasını tercih ediyorlar. İlk başlangıçta oryantasyon eğitimini gerekli ve faydalı buluyorlar. Sürekli aynı işi yaparak monotonlaşmayı büyük bir tehdit olarak görüp kurum içi projeler ve girişimcilikle bunun aşılabileceğine inanıyorlar. Bir kısmı ise iş deneyiminden sonra kendi girişimiyle ilerlemeyi tercih edeceğini belirtiyor. Hemen hemen tamamı yurt dışı fırsatlarını ve yurt dışında çalışarak yaşamayı en öncelikli idealleri-hedef olarak tanımlıyor. Yine tamamına yakını çalışacakları firmanın global firma olmasını ve yurt dışı fırsatı sunmasını tercih ediyor.

İşe girişte listelenen ve ilanlarda duyurulan niteliklerin gerçeği yansıtmadığına, işe/staja başladıktan sonra verilen görevlerin belirtilen niteliklerle alakası olmadığına inanıyorlar. Staj esnasında verilen işlerin de çalışanlarda olduğu gibi ekibe katkı sağlayacak ve performanslarını yansıtabilecekleri işler olmasını bekliyorlar. Staj esnasında tüm süreçlere dâhil edilmelerini ve çalışanlar gibi davranılmasını motive edici buluyorlar.

Performanslarıyla ilgili geri bildirimleri 3 veya 6 aylık dönemlerde almayı ve bu geri bildirimlerin dikkate alınarak iş tanımları dâhil tüm süreçlerinin güncellenmesini bekliyorlar. Mevcut düzende geri bildirimlerin çok uzun süre sonra alınmasını ve sonrasında hiçbir güncelleme yapılmayarak iş süreçlerinin aynen devam etmesini eleştiriyorlar. Performanslarının değerlendirilerek terfi alma sürelerinin de 1-2 yıl civarı olmasını bekliyorlar. Aynı firmada uzun süre-10-15 yıl gibi sürelerle çalışmayı da pek anlamlı bulmadıklarını belirtiyorlar.

Firmaların İK'ları arasındaki yetenek savaşlarını genç çalışanların sık iş değiştirmesinde önemli bir etken olarak görüyorlar. Özellikle LinkedIn'den kolaylıkla ulaşıldığını, bu sayede işini seven memnun bir çalışanın bile alacağı daha cazip bir teklifle başka firmaya geçebildiğini belirtiyorlar. Ücreti önemli buluyorlar ancak birçoğu sadece ücret için iş değiştirmeyeceğini özellikle vurguluyor. İşini severek yapma ve iş yerinde mutlu olma da en az ücret kadar önemli bir etken olarak belirtiliyor.

Staj deneyimi olmayan grubun iş hayatına bakışlarında staj öncesi görüşme ile sonrası görüşmelerde farklılıklar olduğu görüldü. Tüm katılımcılar staj yaptıkları firmadaki süreyi çok iyi geçirdiklerini, gerçekten süreçlere dâhil edilerek somut bir iş deneyimi yaşadıklarını, yöneticilerinin ve diğer çalışanların işleri öğrenme süreçleriyle deneyim kazanma süreçlerine ciddi destek verdiklerini belirttiler. Çalıştıkları ortamlarda kendi yakın kuşaklarına ilave üst kuşaklardan ve karma bir kuşak dağılımı olduğunu bunun da proje açısından faydalı olduğunu vurguladılar. Staj öncesi düşüncelerinde ön planda olan bazı kavramların deneyim sonrası değiştiğini ifade ettiler. Örneğin çalışmak için sadece belli markaları düşünen ve görüşmede ifade eden bazı katılımcılar sonrasında fikirlerinin değiştiğini, hakkında fikir sahibi olmadıkları kurumsal firmalarda da beklentilerinin karşılanarak mutlu bir şekilde çalışılabileceğini gördüklerini belirttiler.

Çalışma düzeni olarak ise tamamı hibrit ve esnek çalışma düzenini tercih ederek tamamen online çalışmayı istemediklerini net şekilde ifade ettiler. Ofis-uzaktan çalışma günlerinin de yine kendi seçimlerini yapacak şekilde esnek modelde olmasını talep ediyorlar. Ofis ortamında ise yöneticilerin kopuk olmayacak şekilde ayrı bir mekânda olabileceğini ancak ekipçe açık ofis ortamında daha faydalı çalışıldığını vurguluyorlar. Zaman esnekliği gibi mekân esnekliği de beklentileri arasındadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER:

1. Z kuşağı gençlerin iş hayatında en çok değer görmeyi, dinlenilmeyi ve fikirlerine değer verilerek iş süreçlerine yansıtılmasını bekledikleri açık şekilde görülmektedir. Yönetici ve liderlerinden ise dikte edici değil paylaşımcı ve olumlu bir dille iletişim bekledikleri, emekte eşitliğe inandıklarını ifade etmektedirler.
2. İş ortamlarının profesyonel olduğu kadar eğlenceli olması, iş yerinde mutlu olmayı bekledikleri belirlenmiştir.
3. Çalışan tercihinin de dikkate alınacağı hibrit bir modelde çalışmayı tercih ettikleri belirlenmiştir.
4. Tecrübe ve hiyerarşiye saygı duymakla birlikte kendilerini değersiz hissettirecek derecede dik bir hiyerarşik yapıda bulunmak istemediklerini belirten katılımcılar, yöneticilerinin herhangi bir üstünlükleri olmadığını ve onların da kendileri gibi bir insan/ çalışan olarak gördüklerini belirtmişlerdir.
5. Araştırmadaki bulgulardan da anlaşılacağı üzere genç kuşakların iş hayatından beklentilerinin karşılanması özellikle insan kaynakları yaklaşımlarında hem anlayış hem de yapısal olarak ciddi dönüşümler ile mümkün olabilecektir. Kurumlarda insan kaynakları süreçlerinin oryantasyondan, performans değerlemeye, terfi sürelerinden, motivasyon araçlarına kadar çalışan geri bildirimlerinden de faydalanarak güncellenmesi önerilmektedir. Örneğin firmada ideal tutundurma-bağlanma sürelerinin 2-3 yıla kadar indirilerek normal kabul edilmesi ve sistemlerin buna göre kurgulanması yeni kuşağın iş hayatına bakışına uyumlu bir yaklaşım olacaktır. Genç kuşakların iş hayatını kariyer basamakları olan tek bir paternde sürdürülecek uzun bir yolculuktan ziyade değişik dönemlerde gelişen yetkinlikleriyle uyumlu olarak farklı modüllerden istediklerini alarak (hatta aynı anda birden fazla modülle) yürüttükleri bir süreç olarak görmeleri iş dünyasındaki dinamikleri de kaçınılmaz şekilde değiştirmeye devam edecektir. Aynı anda birden fazla iş modülü ile çalışma hayatlarını sürdürmeleri gittikçe yaygınlaşacağından freelance iş modellerine imkân tanıyan İK yaklaşımları ve mevzuat düzenlemeleri önerilmektedir.

6. İnsan kaynakları birimlerinde kurumsal bir kariyer merkezi yapılanmasının Z kuşağının beklentilerine uyumlu dönüşümlerden biri olacağı önerilebilir. Nitekim pandemi sonrası yaşanan büyük istifa dalgasına yönelik yapılan araştırmalarda genç yeteneklerin kariyer beklentilerinin karşılanmaması ve sunulmaması ücretin yanında en büyük etken olarak ortaya çıkmıştır. İş yaşam dengesinin pandemi sonrası tüm kuşaklar tarafından sorgulandığı bir dönemde Z kuşağının en büyük beklentisi iş yerinde dinlenilmek, değer verilmek ve buna paralel çok uzun vadelere uzamadan modüller halinde son derece somut hedefler ve buna bağlı bir kariyer planlamasıdır. Mevcut İK yapılanmaları içinde bu beklentilerin yönetilerek karşılanması pek mümkün olmadığı gibi fonksiyonların tek elden ama ayrı yürütüldüğü İK birimleri içerisinde daha holistik bir yaklaşım ve yapılanma gerekmektedir. Bu holistik yaklaşım ve yapı ise Kariyer Merkezi benzeri bir yapılanma tesis edilebilir. Z kuşağının aile ve yetişme tarzından da kaynaklı birebir ilgi-iletişim kurulması ve dinlenilme-değer görme beklentisiyle talebi mevcut İK yapıları içinde oluşturulacak “Kariyer Danışmanları” kadroları ile mümkün olabilecektir. Kariyer danışmanları ile yapılacak birebir görüşmeler çalışana değer katmanın ötesinde ilgili diğer İK birimleri ve birim yöneticileriyle eşgüdüm içerisinde çalışanın kariyer planlamasının yol haritasına da katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

7. Firmaların yetenekleri bulup seçtiği bu dönemde Z kuşağı da çalışacağı kurumu araştırarak seçme konusuna önem vermektedir. Çalışmak istedikleri kurumlara ilişkin kararlarında ise kurumların çevre, sürdürülebilirlik, toplumsal cinsiyet eşitliği gibi toplumsal konulara verdikleri önem belirleyici olmaktadır. Ancak kurumların slogan içerikli kampanyalardan ziyade somut veri ve paylaşımlarının ayırt edildiğini vurgulamaktadırlar. Bu nedenle kurumların uluslararası ölçek ve standartlarda yıllık sürdürülebilirlik faaliyetlerini planlayıp, uygulayarak yayımlamalarının genç yetenekleri çekmeleri için önemli bir adım olacağı düşünülmektedir.



8. Marka bilinirliği ve algısı Z kuşaaının işyeri tercihinde önemli bir etken durumundadır. Özellikle Holding-Grup yapılanmasında olup çok sayıda alt markayı barındıran çoklu şirket yapılarında işveren markası giderek daha da önem kazanmakta ve genç yeteneklere ulaşmak için özel programlar tasarlamayı zorunlu kılmaktadır. İşveren markasına yönelik çalışmaların planlanması/artırılması önerilmektedir.

9. Araştırmaya katılan tüm çalışma grupları çalışma yaşamını bir gelişim ve öğrenme ortamı olarak değerlendirmişlerdir. Gerek birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarından gerekse yöneticilerinden öğrenmeye devam etmek istediklerini vurgulamışlardır. Buradan hareketle insan kaynakları departmanının eğitim faaliyetlerinin mevcut beklentilere göre tekrar değerlendirilmesi ve "ATA Akademi" gibi-benzeri yeni bir yapı organize edilmesi önerilmektedir. Akademi yapısı oluşturulurken sadece eğitim planlayıp-veren ve birçok firma kurumda mevcut klasik şirket-kurum akademisi benzeri bir yapı değil yukarıdaki maddelerde belirtildiği üzere ATA Kariyer Merkezi yapısı/anlayışı benzeri bir modelde, kariyer danışmanlarıyla da desteklenecek ve çalışanın tüm kariyer süreçlerini bütüncül bir şekilde ele alacak bir yapıda tasarlanması yeni kuşaaın beklentileriyle uyumlu güncel bir model olacaktır. Ayrıca Akademi içerikleri oluşturulurken tasarlanacak eğitim programları ve modüllerinin yine yukarıda belirtildiği şekilde yeni kuşaaın firma-kurum bağlılığının/tutunmasının 2-3 yıl olacağı farz ve kabul edilerek oluşturulması maliyet-etkinlik yönünden faydalı olacaktır.

İş hayatında genç kuşakların değişen davranış ve beklentilerinden hareketle kuşaklararası iletişim ve bu iletişimin iş ortamı ile firma kültürüne yansımaları gündemdeki önemini korumaya devam edecektir. Bu iletişimin olumlu olması ve iyi yönetilmesi firma kültürü, yönetim-liderlik usulleri ve insan kaynaklarına olan yaklaşımların araştırmada ortaya konulmuş olan bulgularla örtüşecek şekilde güncellenmesi ile mümkün olabilecektir.



Ata Holding Z kuşığı çalışanları ile Bahçeşehir Üniversitesi Z kuşığı öğrencilerinin iş hayatından beklentilerinin büyük ölçüde paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Bir kuruma bağlı çalışma ve kariyer süreçlerinin başlamış olmasından kaynaklı kısmi farklılıklar mevcut olup (örneğin çalışma hayatından beklentiler arasında öğrencilerde pek rastlanmayan “yükselme”nin oluşu) tema tablolarında görülmektedir.

Nitel araştırmada katılımcılarla yapılan derinlemesine yapılan görüşmelerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular ve sonuçlar, literatür ve uluslararası araştırma firmalarının global ölçekte yaptığı geniş katımlı anket türü araştırma sonuçlarıyla son derece uyumludur. Araştırmanın boylamsal nitelikte olması nedeniyle katılımcıların çalışma yaşamına atılıp yaşlarının ilerlemesi ile belli aralıklarla ve aynı sorularla araştırmanın önümüzdeki dönemlerde de devam ettirilmesi imkânı bulunmaktadır. Böylece Z kuşağının çalışma yaşamından beklentilerinin öğrencilikleri sonrasında yaşam koşullarının ve sorumluluklarının değişmesiyle (örneğin ailelerinin yanından ayrılıp farklı sorumluluklar edinmeleri vb.) ne tür farklılıklar göstereceğinin saptanması mümkün olacaktır.

Ancak kuşak araştırmalarında “kuşak” terimi ile ilişkili olan yaş, tarihsel süreç ve kohort değişkenlerin bireyler üzerindeki etkilerinin net olarak ayrıştırıl (ma)mış olması araştırma bulgularını genellemeyi engellemektedir. Zira yaş değişkeni bireyin olgunlaşmasından veya hayat evrelerindeki değişikliklerden kaynaklanan farklılıklar, tarihsel süreç değişkeni belirli dönemlerde yaşanan olaylardan kaynaklanan farklılıklar ve kohort değişkeni benzer sıkıntıları ve deneyimleri yaşamış kişilerin oluşturduğu topluluklardan kaynaklanan farklılıklar olarak ele alınabilir.

Kuşakların özellikleri farklıdır ancak Z Kuşağı, teknoloji ile gerçekten büyüyen ilk nesildir ve belki de bu nedenle daha rahat olmaları, dijitalleşmeye yatkın olmaları beklenebilir. Literatürde yapılan araştırma bulgularının ortalamalara dayandığını belirtmek önemli olmakla birlikte Z Kuşağı'nın tüm üyeleri genellemelerle benzer özellikler göstermeyebilir (Philip & Garcia, 2013; Seemiller & Grace, 2016; Twenge, 2017). Buradan hareketle bu araştırmada elde edilen bulgular araştırmanın çalışma grupları ile sınırlı olup genel sonucu göstermemektedir. Gelecekte konuya ilişkin farklı çalışma grupları ile karşılaştırmalı araştırmalar yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Acılıoğlu, İ. (2017). İş'te Y Kuşaağı. Ankara: Elma Yayınevi.

Adıgüzel, O., Batur, H. Z., Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşaağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2014-1, (19)

Aka, B. (2017). Kamu ve Özel Sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ilinde bir araştırma. (Doktora Tezi).

Akdemir, A., Atan, Ö., Demirkaya, H. ve Karaman, E. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. İşletme Araştırmaları Dergisi / Journal of Business Research Turk,7/1, 187.

Arslan, A., Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi Ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (11), 1-24.

Aytaç S. (2005) Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1998). Qualitative research in education. An introduction to thoru and methods. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Can, E., & Gündüz, Y. (2016). İlkokullarda çalışan öğretmenlerin, maarif müfettişleri ve okul müdürlerinin yapmış olduğu rehberlik çalışmalarından yararlanma düzeylerinin incelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22(1), 16-20.

Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. The International Journal of Human Resource Management, 23(11), 2268-2294.

Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 8(3), 1-27. <http://philomathology.com/wp-content/uploads/2015/11/Generational-Differences.pdf>

Creswell, J.W. (2002). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. Upper Saddle River, New Jersey: Merrill Prentice Hall.

Çetiner M, (2014). Doğum Yılımız Karakterimizdir, Cumhuriyet Gazetesi Bilim Teknoloji. Sayı: 1441. (15-20).

Desai, S. P. & Lele, V. (2017). Correlating Internet, Social Networks and Workplace – a Case of Generation Z Students, Journal of Commerce & Management Thought (8)4, 802-815 DOI : 10.5958/0976-478X.2017.00050.7

Diaconu, M., & Dutu, A. (2020). Employees'behavior Within Labor Market: Generation Z Vs. Generation Y. The USV Annals of Economics and Public Administration, 20(1), 113-119.

Elsdon, R. & Lyer, S. (1999). Creating value and enhancing retention through employee development: The Sun Microsystems experience. Journal of Human Resource Planning, 22(2), 39 – 48.

Gill, M. J. (2014). The possibilities of phenomenology for organizational research. Organizational Research Methods, 17(2), 118-137.

Johnson, P., Buehring, A., Cassell, C., Symon, G. (2007). Defining qualitative management research: an empirical investigation. Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, Vol. 2 (1).

Jopling, J. (2004). Understanding Generations. West Virginia University. JOY). 11.41: 56- 66.

Kaçar, M. S. (2019). Çok Partili Siyasi Hayata Geçiş ve Demokrat Parti İktidarı. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keleş, H.N. (2011). "Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 3, Sayı 2, 129-137.

Kırık, A.M., Köyüstü, S. (2018) Z kuşağı konusunda yapılmış tezlerin içerik analizi yöntemiyle incelenmesi. 6(2). <https://dergipark.org.tr/download/article-file/558866>

Lyons, S. (2003). An Exploration of Generational Values in Life and at Work. (Unpublished Doctoral Dissertation). Canada: Carleton University.

- Mannheim, K. (1922/1924). Structures of thinking. London: Routledge & Kegan Paul
- Mercan, N. (2016). "X, Y ve Z Kuşığı Kadınların Farklı Tüketim Alışkanlarının Modern Dünyada İnşa Edilmesi", Kadın Araştırmaları Dergisi, 2 (1), 59-70.
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. Public Personnel Management, 29, 55–74.
- Philip, T. M., & Garcia, A. D. (2013). The importance of still teaching the iGeneration: Newtechnologies and the centrality of pedagogy
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants, MCB University Press, Vol. 9 No. 5.
- Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf
https://cdn2.hubspot.net/hubfs/409577/PreTeam%20Drive%20PDFs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf
- Reeves, T. C., & Oh, E., (2008). Generational differences. Handbook of research on educational communications and technology, 3, 295- 303.
- Roberts, J. & Manolis, C. (2000). Baby Boomers and Busters: An exploratory investigation of attitudes towards marketing, advertising and consumerism. Journal of Consumer Marketing, 17(6), 481–499
- Robertson Associates. (2013). Which generation are you? X/Y/Z? Lost?
<http://www.robertsonassociates.eu/blog/2013/11/29/whichgeneration-are-youxyz>
- Scholz, W. D., Euler, M. (2005). Einführung in die Allgemeine Pädagogik. Zweite Leitfrage: Worum geht es in der Pädagogik? Sozialisation als Grundbegriff. Universität Oldenburg.
<http://www.staff.uni-oldenburg.de/wolf.d.scholz/13154.html>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). Generation Z goes to college. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sığı, Ü. (2021). Nitel Araştırma Yöntemleri, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium, Journal of Organizational Behavior, 23, 363–382
- Şalap, K.O. (2016). Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş Ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tas H. Y., Demirdöğmez M., Küçükoğlu M., (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşaağının alışma Hayatına Muhtemel Etkileri. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi. Sayı 13. (1036-1040)

Torun, Y., etin, C. (2015). Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?, İş ve İnsan Dergisi, 2015, 2 (2), s. 137-146.

Twenge, J. M. (2017). iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy- and completely unprepared for adulthood and what that means for the rest of us. New York, NY: Atria Books.

Wallace, J. (2006). Work commitment in the legal profession: A study of baby boomers and generation Xers, International Journal of the Legal Profession, 13(2), 137–151.

Williams, K. C. ve Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations. Journal of Behavioral Studies in Business, 3(1), 37-53.

Yıldırım, A., & şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EK 1:

KATILIMCILARDAN ALINTILAR

- Cazip görmediği sektöre önyargılı, deneyimleyince ön yargı değişiyor
- Oryantasyon eğitimi önemli, eğlenerek öğrenme
- Firma tarihçesi ve kültürüne ilgi
- İlk girişte iş yerinde usta-çırak usulü öğrenme
- İş yaşamı-okul hayatı farklı
- Hiyerarşik yapılar samimi görünüyor ama dikey yapıda samimi değiller
- Yatay hiyerarşide-aynı yaş grubu çalışanlarda samimiyet oluyor
- Üst Pozisyona saygı olmalı ama onlar da kibirli olmamalı
- Emekte eşitlik olmalı
- Kurumsal hayatta sürekli aynı işi yapma, monotonluk
- Rutin işlerden sıkılma
- Kurum içi girişimcilik ve buna destek olunması
- İdeal çalışma ortamı yeniden tasarlanmalı
- Fiziksel mekân motive edici olmalı
- Özel günlerin kutlanması vs motive edici
- İş esnasında kısa sürelerle-arada iş dışı konular da konuşulmalı
- Katı kurallardan rahatsızlık
- Dijital olarak vs yöntemle çalışan takibi rahatsız edici, stres ve baskı sebebi
- Ekranın açık kalmasıyla performans takibi çok rahatsız edici, korku kaynağı
- Yöneticiler iletişimde samimi olmalı yönetici olduğunu da hissettirmeli-sınırlar olmalı
- Yöneticiye ...Bey...Hanım şeklinde hitabet normal
- İyi bir yönetici ekibin fikrini sormalı
- Çalışan fikrine göre gerekirse iş yenilenmeli
- İş hayatında Z kuşağı hafife alınıyor
- İlanlardaki yetkinlikler çok sıradan ve rastgele yazılıyor, girince verilen işlerin o yetkinliklerle ilgisi olmuyor
- Kendini geliştirmeye istekli, çaba gösteriyor
- Stajda verilen ilk işler hayal kırıcı, motivasyon düşürücü nitelikte
- Stajyerlere düşük seviyede işler veriliyor, yetkinliklerinin altında kalıyor
- Stajyer programları içerikleri zenginleştirilmeli
- Süreçleri tekrar eden işleri değil, değişen-yenilenen işleri tercih ediyor
- İşler aynı zamanda eğlenceli olmalı
- Tamamen online veya fiziksele karşı-en iyisi hibrit. Örn. 3 gün ofis-2 gün evden çalışma ideal

- Tamamen online veya fiziksele karşı-en iyisi hibrit. Örn. 3 gün ofis-2 gün evden çalışma ideal
- Tamamen online'da birşeyleri kaçırdım hissi oluyor, ekip içi dinamikleri kaçırmıyor-uyum sağlayamıyor, tamamen fiziksel de gereksiz, evden yapılabilecekler varken.
- Hibrit sistemde ofis-ev günlerinin nasıl olacağını kendisi seçmek-esneklik- istiyor.
- Ofis günleri ekipçe birlikte olmalı
- Online'da sektöre-duruma göre mesai dışında iş olabilir
- İş-yaşam dengesi esnek olmalı
- Terfiler/perf. Değerlendirme için 1 yıl ideal, daha uzun olmamalı
- İş değiştirme kriteri tamamen ücret değil, ekip, işi sevme, uyum vs de önemli
- İş değişiklik isteği maaştan çok sıkılmayla ilgili, sıkılırsa değişir
- İş hayatında mutluluk önemli
- Sistem olmalı, aksi durumda yönetici iyi olsa bile mutlu olunmuyor
- Kendinin olmayan işlerin başkaları tarafından üstüne atılması, başkasının işini yapmak zorunda kalma
- Mutsuz eden olumsuz olaylar bile deneyim ve kazanım oluyor
- Kurum içi olumsuz iletişim-dedikodu
- İşini iyi yapmak için mutlu olmalı
- Hep aynı işi yapmak-aynı döngüde olmak geriyor
- Rutin ve sürekli aynı işi yapma yerine proje bazlı iş
- Proje bazlı çalışma daha öğretici, vizyonu genişletiyor
- Şirket çalışanlarına değer vermeli
- Hem ev hem ofis hibrit tercihi, 3 gün iş-2 gün ofis
- Hibrit çalışmada online kısmı daha verimli hale getirilmeli
- Takım arkadaşlarıyla paylaşım için ofise gidilmeli-ofis günleri ortak olmalı
- Fikirlerine değer ve önem verilmeli, fikri sorulmalı
- Ast üst bağımsız herkes birey olarak ve eşit görülmeli
- Yönetici insan odaklı olmalı
- Yönetici güncel olmalı, günceli yakalamalı
- Ast üst ilişkisi fazla ve katı olmamalı
- Yöneticiye saygı kadar çalışana da saygı olmalı, ötekileştirilmemeli
- Kuruma bağlayanlar: yönetici ile iletişim-ekiple paylaşılanlar ve fikrinin sorulması
- Emeğin karşılığı olmalı
- Tercih global bir firmada çalışmak, yurt dışı da tercih sebebi
- Online çalışmada iş-yaşam dengesi bozulmamalı sınırları olmalı
- Çalışan olmazsa firma da olmaz-insan odaklı yönetim. Motivasyon, mutluluk önemli
- Sadece zaman değil çalışma mekânı da esnek olmalı-uydu ofis
- Şirket içi girişimcilik önemli
- Şirket günceli takip etmeli
- Z kuşağı her şeyi çok hızlı tüketiyor, sabırsız-çabuk sıkılıyor-hemen CEO olma isteği-
- Belli saatler arası aynı işi yapma ve sürekli çalışmak korkutuyor ama sistem böyle
- Enerjik-eğlenceli ofis ortamı
- Terfi süresi uzun olmamalı-1 yıl min. ve ideal

- Disiplin önemli- yönlendirici şirket uygulamaları aynı zamanda disiplin sağlıyor
- İş deneyimi öğrenmeyi tamamlayıcı bir faktör
- İş yerinde insan faktörü, duyguların önemi
- İş hayatına problemlerin toplamı ve çözümü olarak bakıyor, problem çözme becerisi önemli
- Şirketin ölçeğinin kurum kültürüne etkisi oluyor
- Şirkete-sektöre önyargı deneyimle aşıyor
- Mümkün olan en fazla firma-seçenekle görüşüp tanımak istiyor. Mülakatı sadece firmanın seçmesi değil kendi seçimi için de fırsat olarak değerlendiriyor.
- Veriye dayalı karar verme önemli
- Tamamen online insanları uzaklaştırıyor
- Online'ın rahatlık sağlaması ideal çalışma şekli olduğu anlamına gelmiyor.
- İş arkadaşının ressam olduğunu 15 ay sonra öğrenmiş. (online çalışmanın olumsuz tarafı)
- Hibrit çalışma ideal 3 gün ofis-2 gün ev
- Ofis günleri ekipçe olmalı
- Sadece zaman değil mekân da esnek olmalı-amigo ofisler-Çok boyutlu esnek çalışma
- İnsan insan görmek istiyor
- Ekip içi birbirini tanıma ve etkileşim önemli insan-robot farkı burada
- Yönetmel pozisyonlarda insana dokunma-etkileşim önemli. Teknik pozisyonlar daha iş-görev odaklı
- İnsan etkileşimi kişisel tercihten ziyade iş süreçleriyle ilgili ve iş süreçleri belirleyici
- Yönetici olumlu ve yapıcı iletişim kurmalı, üslup önemli, içten samimi olmalı, çalışana dokunmalı
- Yazılı dijital iletişimde duygular aktarılamıyor
- Motivasyon iki yönlü: çalışanın değer kattığını hissetmesi ve değer gördüğünü hissetmesi
- Kuruma bağlılık motivasyonla mümkün, ayrıca firmanın yaptığı işin insanların hayatına dünyaya değer katması işin anlamlı olması
- Mecburen işler rutin olsa bile arada değer katacak işler-görevler verilmeli
- Şirket değerleri pazarlama taktiği olmamalı, somut ve karşılık bulmuş hali olmalı
- İşe girerken diğer çalışanlarında şirketle ilgili referans alma-doğrulama
- İlk başta özel programlar uygulanmalı, fırsatlar sunulmalı
- Z kuşağının gözü dışarıda-hep diğer firmada
- Firmaların-İK'ların yetenek savaşları ve rekabeti tutunmayı olumsuz etkiliyor, körüklüyor
- Sunulan güzel bir imkânın fazlasını bir anda başka bir şirket sunabiliyor, adaya kolayca ulaşabiliyor kafalar karışıyor
- Tutundurma için firmanın çalışanlarına sundukları sürekli güncellenmeli, işe girerken ki beklentiler 1 yıl sonra değişebiliyor firma bu beklentileri güncellemeli
- Firmaların tutundurma değerlerini tanımını ve kriterlerini de güncellemesi gerekiyor örneğin 5 yıl değil de 2 yıl kalan artık tutunmuş sayılmalı
- Z kuşağının tutunmama sebeplerinden biri de firma İK'ları
- Tüm organizasyon yapısı ve süreçleri esnek olmalı, sürekli güncellenmeli

- Kariyerine yurt dışında devam etmeyi tercih ediyor
- Önce kurumsal hayat deneyimi sonra girişimcilik
- İlk başta düşe kalka öğrenme
- Kuşak farkı avantaja çevrilmeli üst kuşaktan öğrenme
- Tecrübeye saygı, profesyonelliğe saygı
- Z kuşağı probleme anlık yaklaşıyor çözümlüce geçiyor üst kuşaklar nedenine odaklanıyor
- Z kuşağı tüketici kuşak, onarmaya değil tüketmeye odaklı
- Duyguları da-mutluluğu, hüznü de tüketiyor
- Z kuşağı hız kuşağı
- Sebep: aile içi davranış biçimleri, ailelerin yetiştirme tarzı rahata alıştırma hazır sunma, düştüğünde kaldırma. Aynı şeyleri işyerinde de bekleme
- Z kuşağı rahata alışık, sıkılınca bırakma eğiliminde
- Staj kreş gibi
- İş hayatında efor harcaınca mutlu oluyor
- Okul durağan ve sıkıcı iş hayatı dinamik ve üretken-aldığını geri verme
- 12:00'da güne başlamak olmuyor günü ortalamak oluyor-erken başlamalı
- Hibrit çalışmayı tercih ediyor, tamamen online'a karşı. Aidiyet gelişmiyor
- İş dışında da paylaşım olmalı online'da sadece iş konuşuluyor
- İdeali 3 gün ofis-2 gün evden
- Z kuşağı kurala karşı, esnekliği tercih ediyor. Günlerin ofis/ev planı çalışana bırakılmalı
- Kural demek kısıtlama demek dayatma demek, zorunlu olan şeyler motivasyonu düşürüyor
- Grup çalışması da esnek olmalı, gruba esneklik verilmeli
- Z kuşağı hayatın merkezine konmuş, merkezde ben duygusu
- İş yerinde fikirleri sorulmalı
- İş alanına deneyimleyerek karar verilmeli
- Tercihi global bir firmada çalışmak, yurt dışına gitmek. Burada eforun maddi karşılığı olmuyor
- Katı hiyerarşiye ast üst ilişkilerine karşı
- Yönetici güler yüzlü anlayışlı olmalı, otokrat olmamalı
- Z kuşağı yöneticisinden olumlu iletişim bekliyor, iş yerinde mutlu olmazsam kalmam
- Para öncelik değil mutlu olmak önemli
- Ekip arkadaşlarının kendi işini yapmayıp üzerine atmalarından hoşlanmıyor işinden soğuyor
- İşten beklentileri esneklik genel anlamda saygı sevgi görme, Güler yüz, çözüm odaklı olma
- İyi bir yönetici bir sorun olduğunda en az halkayla çözebilendir
- Alt birim yöneticileri de aidiyet sağlamaya çalışmalıdır
- Yönetici iş ile özel hayatı kesişim kümesine alarak aidiyet sağlamalıdır, örneğin yemek sosyal faaliyetler vs
- Online olunca aidiyet sağlanamıyor

- Aidiyet sadece çalışanın beklentisinin karşılanmasıyla olmaz, çalışan firmanın yarını için birşeyler yaptığını hissetmeli
- Dikey hiyerarşi katı olmamalı, iletişim olmalı hiyerarşi azaltılmalı
- Z kuşağı katı hiyerarşik yapı istemiyor, yoruyor, zaman kaybı oluyor
- Hiyerarşi bazen kişisel mahremiyeti bozuyor, örneğin bir hatayı arada birçok kademe fazladan öğrenmiş oluyor
- Z kuşağı hız ve tüketim kuşağı
- İş yerinde duygusallık önemli ama ihmal ediliyor
- Herşeyi hızlı tüketen Z kuşağı duyguları da hemen tüketiyor
- Z kuşağı firmayla çok hızlı kaynaşır, yeni bir enerjiyle girer oradaki mutluluğu sömürür ve gider. Alması gereken eğlenceyi aldığı için böyle olur sonra monotonlaşır ve farklı bir şey sunulmayınca da iş süreci pek umurunda olmaz-ayrılma süreci başlar.
- Z kuşağı dünü veya yarını değil bugünü düşünür
- Terfi için 5 yıl çok uzun, geri bildirim 6 ay-1 yılda olmalı
- Terfi sistemi robotlaştırmamalı, esnek ve kişiye özgü olmalı
- İş yerinde herşeyin standardize edilmeye çalışılması hoş değil
- Performans değerlendirmeleri için 1 yıl bile geç, daha dönemsel olmalı
- İş yerinde duygusallık ihmal ediliyor, çalışanın duygularına önem verilmeli
- İş hayatında disiplin olmalı
- Hafta sonu iş yaşam dengesi olmalı
- Terfi için 1-2 yıl
- Aidiyeti yüksek
- Z kuşağı zor beğeniyor, her şeyi mükemmel istiyor o nedenle sık iş değiştiriyor
- Deneyim için süreklilik şart, 6 ay gerekli
- Yöneticiden disiplin bekliyor hata yaptığında olumlu şekilde uyarı istiyor-gelişimi için
- Yönetici arkadaş gibi olmamalı tatlı sert olmalı. Hem motive etmeli hem de uyarmalı
- Z kuşağı çabuk sıkılıyor, odak problemi yaşıyor
- İşi yaparken öğrenmiş, deneyimleyerek öğrenme
- Sıkıcı işler stajyere vermek değil, ekibin parçası gibi davranılmalı-öğretici olunmalı
- İlk başladığında iş ortamı germemeli
- Z kuşağı beğenilmek istiyor
- Z kuşağı sıkılınca işi bırakıyor, iş beğenmiyor. Ekonomik durumu ve aile yaşamı belirleyici
- Z kuşağı asgari ücrete yakın başlangıcı beğenmiyor
- Kendisi aileden kaynaklı farklı düşünüyor: daha sorumlu, disiplinli, düzen istiyor, işe gitmeyi seviyor.
- Hibrit çalışma ideal olan ama 5 gün de işe gitmek istiyor
- İş hayatı eğlenceli olmalı, çalışırken eğlenebilmeli