



SSAD

Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi

ISSN 2587-2621

Volume 7 Issue 3, November 2023

sisaddergi@gmail.com

Makale Türü/Article Type: Araştırma/Research

Makale Gönderim Tarihi/Received Date: 01.10.2022

Makale Kabul Tarihi/Accepted Date: 21.09.2023

DOI: 10.30692/sisad.1198102

SÜRDÜRÜLEBİLİR ÖRGÜTSEL İŞ YÖNETİMİ AÇISINDAN YENİ NESİL ‘Z’ KUŞAĞININ ALGILANAN GELECEKTEKİ İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİNDE COVID-19 KORKUSUNUN ROLÜ VE YENİ İSTİHDAM STANDARTLARI

*The Role of Fear of Covid-19 and New Employment Standarts in the Perceived Future
Employability of the New Generation ‘Z’ in Terms of Sustainable Organizational Work
Management*

Züلال GÜNAL

PHdC.

İstanbul Gelişim Üniversitesi

Yüksek Lisans Enstitüsü, İşletme Yönetimi Doktora Öğrencisi

ORCID ID: 0000-0003-3591-5545

211413013@ogr.gelisim.edu.tr

Atıf/Citation: Züلال Günal (2023), “Sürdürülebilir Örgütsel İş Yönetimini Açısından Yeni Nesil ‘Z’ Kuşağının Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirliğinde Covid-19 Korkusunun Rolü ve Yeni İstihdam Standartları”, *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.7, S.3, Kasım 2023, s.669-685.

Öz: Covid-19 korkusu, 2020 Yılı itibarı ile pekçok işletmenin yönetim kararları ve stratejilerini etkilemiş ve istihdam şekillerinde değişikliklere neden olmuştur. Yakın gelecekte istihdam edilecek olan yeni nesil ‘Z’ Kuşağı olacaktır. Algılanan gelecekteki ‘Z’ Kuşağının istihdam edilmesi kavramı, sürdürülebilirliğin en önemli kriteridir. Bu araştırmada, sürdürülebilir örgütsel iş yönetimini ve profesyonelliği devam ettirebilmek için ‘Z’ Kuşağının algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliğinde Covid-19 korkusunun rolünün ortaya konularak yeni istihdam standartlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama, yarı yapılandırılmış mülakatlar şeklinde ve anket uygulaması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, dünyanın korkusu haline gelen Covid-19 korkusunun ‘Z’ kuşağının algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliğindeki rolü ve sürdürülebilir örgütsel iş yönetimi için yeni istihdam standartlarının belirlenmesi kavramsal olarak ortaya konulmuştur. Ayrıca, pekçok işletmenin yeni istihdam kararlarına ışık tutacak önemli akademik veriler ve geliştirilen öneriler ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen kuramsal bilgilerin ve araştırma verilerinin, bir sonraki akademik çalışmalara temel olması ve yeni değişkenler tespit edilmesi açısından önemi büyüktür.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir Örgüt, ‘Z’ Kuşağı, Covid-19 Korkusu, Algılanan Gelecekteki İstihdam.

Abstract: The fear of Covid-19 has affected the strategies of many businesses and has caused in the employment patterns. The concept of employment in the perceived future Generation ‘Z’ is the most important criterion of

sustainability. In this research, it is aimed to determine new employment standards by revealing the role of fear of Covid-19 in the perceived future employability of Generation 'Z' in order to maintain sustainable organizational work management and professionalism. In this research, patterning was done with the qualitative research technique using the interview method. Data collection was carried out in the form of semi-structured interviews and questionnaire application. As a result of the research, the role of the fear of Covid-19 which has become the fear of the world, in the perceived future employability of the 'Z' generation and the determination of new employment standards for sustainable organizational work management are conceptually revealed. In addition, important academic data and suggestions that will shed light on the new employment decisions of many enterprises have been presented. The theoretical information and research data obtained as a result of the research are of great importance in terms of being the basis for the next academic studies and determining new variables.

Keywords: Sustainable Organization, Generation 'Z', Fear of Covid-19, Perceived Future Employment.

GİRİŞ

Günümüze kadar olan zaman diliminde işletmelerin en büyük amacı kar etmek olmuştur (Aydın, Başar, Coşkun ve Aydın, 2010). Bir işletmenin en önemli amacı, sürekli olarak kar elde etmektir. Böylece kaliteli ürün ve hizmet üretilmesi ve küreselleşme kapsamında istihdamın etkin yönetilmesi sürdürülebilir olmaktadır (Budak, 2004). Günümüzde, dijitalleşme ve küreselleşmenin etkisi ile sürekli bir değişim mücadelesinde olan işletmelerin, nihai amacı sürdürülebilirliğin sağlanması olarak değişime uğramıştır. Ülkelerin gelişmesinde, en büyük belirteç işletmelerin kar amacı güderek değişen dış çevre şartlarında karşılaşılabilecekleri risk ve tehlikelere karşı esnek olmaları gereğidir (Şen, 2017, s.36). Yeni dünya düzeninde, sürdürülebilir örgütsel iş yönetiminin sağlanması için her sektörde zorunlu olarak istihdam uygulamalarında dijitalleşmeye hızlı bir geçiş olmuştur (Denizli, 2019). Bu değişim süreci algılanan istihdam edilebilirlik kavramını da etkilemiştir. Algılanan istihdam edilebilirlik, bireylerin mevcut işinde devamı ya da yeni bir iş bulma alternatiflerini algılaması şeklinde tanımlanmaktadır (Berntson ve Marklund, 2007).

Covid-19 korkusunun yarattığı eve kapanma süreçleri ile tüm dünyada dijitalleşme çağı ivme kazanmış ve tüm stratejiler yeniden yazılmıştır. Tüm iş süreçlerinin sürdürülebilirliği yeniden yapılandırılan mekanikleşme ve yapay zeka kavramları ile güncellenmeye başlamıştır. Bu durumun sonucu olarak özellikle uzak gelecekte insan istihdamının azalması ve iş süreçlerinin dijital cihazlar ile yürütülmesi öngörülmektedir (Alkın ve Öksüz, 2020). Oysa, insan kaynağı bir işletmenin en önemli kaynakları arasında bulunmaktadır. Bu sebeple konunun iktisadi bir rolü vardır (Ülserver, 2005). İnsanı, yatırım faktörlerinden birisi olarak görme zorunluluğu, algılanan gelecekteki istihdam tekniklerinin teknolojik yeniliklere paralel geliştirilmesi sürecini, rekabet şartlarına uyumu ve insan ihtiyaçlarının karşılanması hızlandırmıştır. Başka bir deyişle Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre davranışların iki varsayımı vardır. Birinci varsayım, davranışların temelinde ihtiyaçlar olması, diğeri ise ihtiyaçların ardışık olarak giderilmesi yönünde ifade edilmiştir (Çöp, 2017, s.13). Başka bir deyişle, Milenyum çağında, pek çok iş robotik yapılabilmekte ve insan tarafından yürütülen ofis faaliyetleri artık akıllı cihazlar tarafından yürütülmektedir (Günel, 2020). Bu değişim sonucunda, 'Z' kuşağının teknoloji ile iç içe olmaları nedeni ile algılanan gelecekte istihdam edilebilirlik olasılığı artmıştır (Gencer, 2020). Buradan anlaşılacağı üzere tüm sektörler 'Z' kuşağının algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliğinin önemini kavramaya başlamışlardır (Çevik ve Aslan, 2021).

Bu nedenle, Covid-19 dönemi sonrasında oluşan korku etkisi ile yeni dijital ve 'Atipik' istihdam uygulamalarının tüm örgütler tarafından hızlıca adaptasyonu gerçekleşmiştir ve 'Z' kuşağının algılanan gelecekteki işe alım sürecinin hızlandırılması ile ülke ekonomisinde istihdam ve emek oranını büyümesi açısından önemli bir yol kat edilmiştir (Kılınç, 2021).

Alan yazında, Covid-19 korkusunun 'Z' Kuşağı üzerindeki etkilerini ortaya koyan bazı çalışmalar mevcuttur (Ünlü, 2020). Olayları doğru şekilde algılayan, gerçekçi değerlendirmeler yapabilen, kaygı düzeyi azalan ve kendi duygularının farkında olan doğru insanın istihdamı

sürdürülebilir örgütsel iş yönetimini sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Covid-19 korkusunun yarattığı değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık ortamından, tüm kuşakların, psikolojisi, iş istihdamı ve verimi beklenmedik şekilde etkilenmiştir (Çiçek, Akdemir, Çelik, Kurukafa, Özkaya, Yılmaz, Tohma ve Zeyneloğlu, 2021). Küresel çaptaki Covid-19 korku olgusu, bireylerin istihdam şekillerinin değişmesi ve işletmelerin sürdürülebilirliğinde duraksamalara sebep olmuştur (Gencer, 2020). Covid-19 korkusunun yüksek düzeyde olması, işten ayrılma niyetini ortaya çıkarmaktadır (Yiğitöl ve Büyükmumcu 2021). Covid-19 korkusu yükseldikçe iş tatmininin düştüğü, psikolojik sıkıntı ve işten ayrılma niyetinin arttığı bilinmektedir. Covid-19 korkusunun, aniden dünyayı kasıp kavurması neticesinde hemen hemen tüm sektörlerdeki iş süreçleri, stratejiler ve sistem yapılarında hızlı bir değişim gerçekleştiğinden, yeni kuşakların değişen duruma hızla adaptasyonunun sağlanması ihtiyacı hasıl olmuştur. Aksi halde başka krizlerin ortaya çıkması çok muhtemeldir (Ergül, Yasak, Kalafat ve Altınoğlu, 2021).

Covid-19 korkusu, sürdürülebilir iş yaşamı ve 'Z' Kuşağı'nın algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliği hususlarında pek çok araştırma yapılmıştır ancak alan yazında Covid-19 korkusunun rolü ile algılanan gelecekteki 'Z' kuşağının istihdam edilebilirliğinin belirlenmesine yönelik bir çalışmaya henüz rastlanmamıştır. Bu açıdan bu çalışmanın bilimsel bir boşluğu doldurması ve ayrıca istihdam sektörüne veri aktarılması yönünde yararı olacağı düşünülerek hipotezler oluşturulmuştur.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, işletmelerin sürdürülebilirlik kavramı ve ilkesi, algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik, 'Z' kuşağı ve Covid-19 korkusu kavramları incelenmiştir :

İşletmelerin Sürdürülebilirlik Kavramı ve İlkesi

İşletmeler, bireylerin tüm ihtiyaçlarını gidermek amacıyla pek çok faktörün bir araya getirilmesiyle oluşturulan iktisadi kuruluşlardır. Bir işletmenin en önemli amacı, sürekli olarak kar elde etmek, kaliteli ürün ve hizmet üretmek, küreselleşme kapsamında teknoloji ve insan kaynaklarının etkin yönetilmesidir (Budak, 2004). Ülkelerin gelişmesinde, toplumların refah içerisinde yaşamasında en büyük belirleyici konu başlığı işletmelerdir (Şen, 2017, s.2). Sürekli karlılık amacı olan işletmelerin nicelik artışı ekonomik büyüme hedefini ifade etmektedir. (Gümüştekin, 2008). Bu nedenle, sürdürülebilir işletmelerin büyüme stratejilerinin belirlenmesi öncesinde, ham madde miktarı, üretim, satış, kullanılacak makinalar, istihdam ölçüsü, enerji kaynağı, öz kaynaklar, pazar payı, mamul çeşitliliğine karar verilmesi için bir takım taktiklere karar verilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005). Sürekli gelişen ve çalışan sayısını arttıran işletmeler küresel çapta, sürdürülebilir bir toplum hizmeti verebilmektedir.

Öte yanda, işletmelerin uzun dönemde sürdürülebilirlik hedeflerini yakalayabilmeleri için iç ve dış çevre ile ilgili rekabet avantajı elde etmeleri gerekli bulunmaktadır. Bu nedenle, bir işletmenin yönetim stratejilerinin belirlenmesinde öncelikle örgüt amaçlarının doğru tespit edilmesi önem kazanmaktadır (Tosun, 1987). Sürdürülebilir örgütsel iş yönetiminin sağlanması için örgütlenme amaçları üç grupta toplanmaktadır. Bunlar tüm faaliyetlerin ve işlerin organizasyonu, iş yöntemlerinin belirlenmesi ve personel kaynağı temin edilerek, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi olarak gösterilmektedir (Bulut, 2004).

Başka bir açıdan, işletmeler, belirlenen amaçların yanı sıra stratejik yönetim sürecinin gelişmeye başladığı yıllardan bu yana sürekli yenilik gerçekleştirerek değişime uyum sağlayacak bir yönetim yaklaşımına gereksinim duymuşlardır (Jauch ve Glueck, 1986). Bu çerçevede, işletmelerin başarısı, sürdürülebilir büyümeye sahip olmalarına bağlıdır. Dolayısı ile yöneticilerin, işletmeyi bir bütün olarak düşünerek bölümler arası sürekli ve eşit dağılımlı bir uyumu koordine etmesi beklenmektedir (Bulut, 2004). Bu nedenle, işletme yöneticilerinin,

bireysel, kurumsal ve etkileşimli tüm değişkenlerde birlikte değerlendirilmesi gereklidir (Şen, 2017b :250).

Bilindiği üzere işletmelerde sürekliliğin sağlanması, işletmelerin en önemli araçlarından biridir. Hiçbir işletme kısa vadeli kar etme amacını gütmaz. Dolayısı ile işletmelerin değişen dış çevreye uyum sağlamaları gereklidir (Kaya, 2017, s.118). Bu bağlamda işletmelerin uzun süre var olabilmeleri için tüm üretim ve hizmet sunma fonksiyonlarının, diğer firmalardan daha entelektüel ve kurumsal imaj etkinliği ile gerçekleştirilmesi gerekli bulunmaktadır (Shee, Abratt, 1989). Bu nedenle bir işletmenin en önemli organizasyon ilkesi süreklilik ilkesidir. Süreklilik ilkesi, işletmelerin faaliyetlerinin güncel tutulması ve organizasyonun sürekliliğinin sağlanması üzerine belirlenmiş bir ilkedir (Ertürk, 2009).

Bir işletmenin süreklilik ilkesi kapsamında iş yönetimi yapabilmesi için rekabetçi bir amaç güdülmesi gerekir. Öte yanda, rakiplere karşı fırsat oluşturulması için bir işletmede yüksek düzeyli yenilikler yapılması önerilmektedir (Stamm, 2005). İnsan kaynakları departman yöneticilerinin, yüksek düzeyde çevresel duyarlılıklarının artması, pozitif tutum geliştirilmesini sağlamaktadır. Bu bakımdan insan, bir işletmenin en önemli kaynağıdır. İnsan kaynakları yönetiminde, yenileşme stratejisi sürekliliği sağlayan bir kriter olarak görülmektedir (Benligiray, Baraz, Kurulgan, Şakar, Kağnıcıoğlu, taşçı, Kıcırcı ve Suvacı, 2020). Bu bağlamda, algılanan gelecekteki istihdam konusunun incelenmesi gerekli görülmüştür.

Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik

İstihdam kavramı, bir toplumda, bireylerin gelir temin etmesi amacıyla arzulu olarak çalıştırılması anlamında tanımlanmaktadır (Stergiou ve Farmaki, 2021). Özellikle, kriz dönemleri personel istihdam edilebilirliği devam ettirmek amacıyla kamu ve özel sektörde uygulanan destekler ve devletin yatırım teşvikleri önemli rol almaktadır (Doğanalp, 2019).

Öte yanda, 'İstihdam edilebilirlik' kavramı belirleyici koşullara paralel olarak insanların gelecekteki kariyerlerinin planlanmasında rol oynayan kilit bir kavramdır (Forrier ve Sels, 2003). Yeni kurulan çağda, istihdam edilecek kişilerden beklenen en önemli strateji, olası her tür değişimi öngörmek, kabullenmek ve interaktif bir iletişim ile değişime ayak uyduracak bir esnekliğe sahip olma düşüncesidir (Clarke, 2008).

Alan yazında, özellikle algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik kavramının, becerilerin algılanabilmesi, deneyim kazanmanın önemi, dijital iletişim yetisine sahip olmak, proaktif kişisel özellikler ve değişen piyasa verilerine hakimiyet gibi çeşitli boyutlar altında incelendiği görülmektedir (Berntson ve Marklund, 2007). Bu boyutlardan en önemlisi iletişim ağı ve bilgisi olarak gösterilmektedir (Pool, Qualter ve Sewell, 2014). Bir çalışanın güçlü iletişim ağına sahip olması, o bireyin, işle ilgili ve sosyal bağlantılarının kapsamı ve kullanışlılığı anlamındaki stratejisini belirtmektedir (Rothwell ve Arnold, 2007). Bazı çalışmalarda da algılanan istihdam edilebilirlik kavramının, iki ana başlıkta, içsel ve dışsal kavramlar altında değerlendirildiğine dair veriler bulunmaktadır (Hillage ve Pollard, 1998). Bir bireyin çalışmakta olduğu bir örgüt içerisindeki istihdam edilebilirliği içsel algılanan istihdam edilebilirlik kavramını oluşturmaktadır. Öte tarafta, bir bireyin, farklı bir örgütte istihdam edilebilme olasılığına dair bir düşünceye sahip olunması, dışsal algılanan istihdam edilebilirlik kavramını oluşturmaktadır (Forrier ve Sels, 2003).

Bu bağlamda, bazı araştırmalar incelendiğinde, hemen hemen lisans diplomasına sahip olan dört mezun gençten bir tanesinin iş bulamadığı anlaşılmaktadır. Bu sebeple, hızla değişen dijital çağa ayak uydurabilmek için Türkiye'de hali hazırda üniversite eğitimine devam eden bireylerin algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik durumlarına ilişkin bulguların ortaya konulması, bireylerin kariyerlerini yapılandırma stratejilerinin belirlenmesi açısından önemlidir (Kılınç, 2021, s.2). Yapılan başka bir araştırmaya göre ise Türkiye'de 15-24 yaş grubunu kapsayan genç

nüfusta işsizlik oranı, 2021 yılında %22,6 olarak tespit edilmiştir (Türk İstatistik Kurumu, 2022).

Öte tarafta, 2000 Yılı sonrası doğan ve ‘Z Kuşağı’ olarak bilinen bireylerin, internet kullanımının en yoğun olduğu devirde dünyaya gelmiş olmaları nedeni ile teknolojik sistemlere uyumlarının yüksek olduğu bilinmektedir. Bu nedenle algılanan gelecekte ‘Z’ kuşak çalışanlarının ihtiyaçları ve yeni trendlere uyumları şirketlerin sistem rekabet uyum sürecine bağlı olması beklenmektedir (Denizli, 2019). Bu verilerden hareketle, pandemi dönemi hızla değişim gösteren istihdam şekillerinin, algılanan gelecekte ‘Z’ kuşağının istihdamında oldukça etkili olacağı öngörülmektedir. Belirtilen kavramsal çerçevede, bütüncül bir yaklaşımla ‘Z’ Kuşağı kavramının incelenmesi gerekli görülmüştür.

‘Z’ Kuşağı

Türk Dil Kurumu’nda (TDK) ‘Kuşak’ kavramı, aynı yıllar arasında doğmuş, aynı çağın koşullarını paylaşmış ve benzer kişilik özelliklerine sahip olan kişiler topluluğu olarak açıklanmaktadır. Bu tanımdan hareketle, ‘Kuşak’ kavramının içinde gizli olarak yer alan kişiler topluluğu veya nesil ve jenerasyon ifadeleri, toplum bilimi alanında, yaklaşık olarak, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, şeklinde ifade edilmektedir (Binay, 2020). Türkiye ve dünya nüfusunun yaklaşık dörtte birini oluşturan ‘Z’ kuşağını tanımak hem sosyal yaşam hem de stratejik iş yaşamı için büyük gereklilik arz etmektedir (Tarhan, 2021). Literatürde, beş adet kuşak tanımlaması olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, ‘Z’ Kuşağı 2000 yılı ve sonrası doğan bireyler olarak tanımlanırken, 1979-1999 Yılları arasında doğanlar ‘Y’ Kuşağı, 1965-1979 Yılları arasında doğanlar ‘X Kuşağı’, 1945-1965 yılları arasında doğanlar ‘Bebek Patlaması Kuşağı’ ve nihayetinde 1927-1945 yılları arasında doğanlar ‘Sessiz Kuşak’ olarak tanımlanmaktadır (Gür ve Wolf, 2021). Alan yazında, ‘Z’ Kuşağının başlıca özellikleri arasında açık sözlü ve fikirlerini çekinmeden ifade edebilme yetilerinden bahsedilmektedir. Ayrıca, bu kuşağın en vazgeçilmez özelliğinin, grup ile hareket ederek kolektif başarı peşinde koşmaları olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, dijitalleşme süreçleri ile iç içe olan bu nesil, yapay zeka uygulamalarını çok sevmektedir (Unvan, 2020). Alan yazındaki diğer çalışmalarda, bu kuşağın en temel özelliklerinin, tatminsiz, saygısız, bencil, vefasız olarak ifade edildiği anlaşılmaktadır (Türk, 2019).

Geleceğin yönlendirilmesi için algılanan gelecekte istihdamı söz konusu olan ‘Z’ Kuşağının istek ve ihtiyaçlarına odaklanmayı sağlayacak bir yönetim şeklinin benimsenmesi işletmeler için bir fırsat olacaktır (Gürbüz, 2015). Öte yanda, ‘Z’ kuşağının dikkate alınmaması, tüm kuşaklar için olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Akdemir, Konakay, Demirkaya, Aral, Demir, Ağ, Pehlivan, Özdemir, Akduman, Eregez, Öztürk ve Balcı, 2013). Bu verilerin bağlamında, ‘Z’ Kuşağının algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik kavramının alan yazın araştırması gerekli görülmüştür.

‘Z’ Kuşağının Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirliği

Algılanan istihdam edilebilirlik kavramının çeşitli boyutları mevcuttur. Kavramın boyutları, algılanabilen tüm beceriler, tecrübe, güçlü bir iletişim ağı, kuşaklara özgü kişisel özellikler ve çalışma hayatına dair ön bilgiler şeklinde sıralanmaktadır (Berntson ve Marklund, 2007). Günümüzde, ‘Z’ kuşağını temsil eden gençlerin 2000 Yılı ve sonrası doğan insanlar olduğu düşünülürse, bu kuşak çok yakın bir gelecekte istihdam edilecek üniversite öğrencilerden oluşmaktadır (Bekmezci, 2017). Dolayısı ile ‘Z’ kuşağının algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliğinin, onların becerileri, kişisel özellikleri ve sektörlerin ihtiyaçları kapsamında şekilleneceği düşünülmektedir (Gürbüz, 2015).

Pandemi dönemi ‘Z’ kuşağını temsil eden bazı üniversite öğrencilerinin yüksek teknoloji bilgisi ve fizyolojik ve psikolojik açıdan Covid-19 hastalığından diğer kuşaklara kıyasla daha az etkilenmeleri gibi nedenlerle, algılanan gelecekte daha önce istihdam edildiği görülmüştür

(Kılınç, 2021). Bu bağlamda, 2000 Yılı sonrasında doğmuş olan genç yetişkinlerin, algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik kavramı, lisans düzeyinde eğitimini tamamlamış ve diploma sahibi bireylerin mesleki benliklerinin temsili olarak düşünülmelidir (Heijde ve Heijden, 2006).

Bu bireylerin, algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliği, mesleki eğitim kapsamında sergilenecek davranışlarının yönlendirebilme yetilerinde gizlidir (Alkın, Korkmaz ve Çelik, 2020). Başka bir deyişle bireyin algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik durumu ile hayal edilen hedef arasında bir tutarsızlık olduğunda, birey aradaki farkı yönetebilecektir. Bu yönetim kavramı kapsamındaki beklenti, 2000 Yılı sonrasında doğmuş olan yetişkin bireylerin, lisans düzeyindeki eğitimlerini tamamladıktan sonraki dönemde, uygun istihdam edilebilirlik düzeyine dair görüşlerinin, tecrübe, iletişim, kişisel özellikler, beceriler, yetiler ve mevcut algılanabilir istihdam edilebilirlik durumunun değerlendirilmesiyle ilgili olması beklenmektedir (Alkın ve Öksüz, 2020).

Öte yanda, pandemi dönemi, teknolojik gelişmelerin getirdiği hızlı adaptasyon gerekliliği örgütlenmenin en kaçınılmaz faktörü olmuştur (Ünlü, 2020). Çeşitli zorluklar işgücü başta olmak üzere özellikle nesiller arası farklılıkların spot ışığını yönetmekle işletmeleri sorumlu kılmaktadır (Wuttaphan, 2018). Bu nedenle 'Z' kuşağının özellikleri ile algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik kavramının bütüncül yaklaşım ile incelenmesi öngörülmektedir.

'Z' kuşağının algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliğinin kabiliyetler paralelinde olacağı tahmin edilmektedir. İnsan kaynakları alanında alan yazında bulunan bilgiler tarandığında, 'Z' kuşağının iş yaşamından mesai saati mefhumundan uzak bir çalışma hayatı beklentisi içinde oldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca tüm kuşaklar ve tecrübe boyutunda fırsat eşitliği talep ettikleri dikkat çekmektedir (Gür ve Wolf, 2015). Öte tarafta, 2000 Yılı sonrasında doğmuş olan bireylerin, bir iş yerine ve bir olguya bağlı olma duygularının çok zayıf olduğu unutulmamalıdır (Ünlü, 2020). İletişim ağı son derece güçlü olan 'Z' kuşağının sanal ortamlarda çalışma arzusu bir işyerinin fiziksel mekanına bağlı olma duygusundan çok daha baskın çıkmaktadır (Unvan ve Özturan, 2020).

Pandemi dönemi, Covid-19ün psikolojik ve fiziksel olarak en fazla yaşlı nüfus üzerindeki olumsuz etkileri olması nedeni ile 'Z' kuşağının istihdamı söz konusu olmuştur (Alkın ve Öksüz, 2021). Başka bir deyişle, 'Z' Kuşağı, teknoloji başta olmak üzere, sosyal medya yanı sıra tüm teknolojilerin bilgisine sahip olması nedeni ile tüm kuşakların istihdamını geride bırakarak daha çabuk işe alımları gerçekleşen kuşak olmuştur (Çevik ve Arslan, 2021). Öte yanda, araştırma konusuna paralel olarak, pandemi dönemi teknolojik uygulamaları çok iyi kullanabilen kuşak olarak, özellikle 'Z' kuşağının istihdamına daha çok önem verilmiş olduğu yapılan araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır (Doğanalp, 2019). Bu sebeple 'Z' Kuşağının algılanan gelecek hakkındaki düşünceleri ve Covid-19 korkusunun rolünün tespit edilmesi önem arz etmektedir. Bu sebeple Covid-19 korku kavramının incelenmesi gerekli görülmüştür.

Covid-19 Korkusu

Alan yazında, Covid-19 kavramı, rekabetin daha da yoğun olduğu günümüz dünyasında ciddi bir pandemi ilanına sebep olan ve psikolojik etkileri başta olmak üzere tüm etkilerinden kurtulmak için büyük bir rekabet üstünlüğü gerekliliğini doğuran bir kavram olarak tanımlanmaktadır (PWC, 2021). 'Covid-19' Kavramı, 'Pandemi' ilanı ile pek çok alt boyutları ile küresel çapta her alanda salgına paralel olarak araştırmalara konu olmuş bir olgudur.

Pandemi dönemi, Covid-19 kavramı çeşitli kuşaklar tarafından farklı algılanmış ve değişik algılar ile mücadele etme çabaları kendini göstermiştir (Alkan, 2020). Örneğin, 'X' kuşağını temsil eden bireylerin yasaklar nedeni ile evden çıkamama zorunluluğu fiziksel hareketsizliğe ve ruhsal sorunlara neden olmuştur (Topçu, Yasak, Kalafat ve Altınoğlu 2021). Bu bağlamda, Covid-19 kavramının alt boyutları incelendiğinde, en önemli psikolojik boyutun, Covid-19 korkusu olduğu görülmektedir.

Alan yazında, korku kavramı, her bireyin yaşayabileceği temel bir güdü olarak ifade edilmektedir. Korku, bir çeşit tehlike ve tehlikeye karşı gösterilen tepkisel ve duygusal bir reaksiyondur (Apaydın, 2016). Covid-19 korkusu ise dünya çapında karmaşık, sürekli gelişen ve değişen bir durum olarak yer alan bir pandemi dönemi temsilcisi olmuştur (Parıldar, 2020). Bu korku, her kuşağı temsil eden tüm bireylerin başta kendileri olmak üzere ailesi ve sevdiklerini kaybetme korkusu olarak gözlemlenmiştir (Kartal ve Biçer, 2020). Başka bir deyişle, kaybetme duygusunun yol açtığı tepkisel davranışlar neticesinde bireylerin stres düzeyleri depresyon bulguları artmıştır. Özellikle öngörülemeyen belirsizlik ve yasaklar dönemi, ruh sağlığını ciddi biçimde etkilemiştir (Gencer, 2020).

Alan yazında Covid-19 korkusu ile ilgili pek çok rapor olduğu ve bu alanda ölçek geliştirme çalışmalarının arttığı görülmektedir (Ahorsu vd., 2020). Bazı çalışmalarda, belirsizlik olgusunun, bireylerin depresyona girmesine neden olduğu bulgusu mevcuttur (Sarıçam, 2014). Geleceği planlama özgürlüğü kısıtlanmış olan bireyler, Covid-19 korku döneminde belirsizlik duygusu ile içli dışlı olmuşlardır. Bu bağlamda, alan yazında, belirsiz bir olay ve durumlara karşı bireylerin duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak negatif reaksiyon gösterme yatkınlığının, tahammülsüzlük olarak kendini gösterdiğine dair açıklamalar mevcuttur (Buhr ve Dugas, 2002). Covid-19 hastalığının fiziksel ve psikolojik sağlık üzerine etkileri ciddi olmuştur (Ladikli vd., 2020). En önemli etkileri psikolojik olarak bireylerin kaygı ve korku içinde olmaları yönünde kendini göstermiştir (Çiçek vd., 2021).

Öte yanda, Covid-19 korkusu nedeni ile pek çok iş yeri kapanmış ve insanlar işsiz kalmıştır (Aşkın vd., 2019). Bu nedenle, eve kapanmak zorunda olan her kuşaktan bireyin sosyal yaşamı etkilenmiş ve yalnız kalma korkusu ruhsal bunalımlara sebep olmuştur (Duman, 2020).

Covid-19 korkusunun etkisi ve yasakların zorunlu uyum gerekliliği nedeni ile yeni istihdam uygulamaları ve yeni teknolojilerin kullanımı kaçınılmaz olmuştur (Ereken, 2021). Pandemi döneminde, özellikle gençlerin virüsten daha az etkilendiği açıklandığından istihdamlarda 'Z' kuşağının işe alımları diğer kuşaklara göre daha fazla olmuştur (Alkın ve Öksüz, 2021).

Yöntem

Nitel araştırma deseninde olan bu çalışma, 15-20 Şubat 2022 tarihleri arasında, Türkiye'de yaşayan 'Z' Kuşağını temsil eden gençler ve her kuşaktan yöneticilerin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Böylelikle, daha farklı görüşlerin tespit edebilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, maksimum çeşitleme örnekleme yapılmıştır. Pandemi dönemi yasakları ve yazarın uzun soluklu, çok önemli sağlık sorunları nedeni ile etik kurulu müracatı 10 Kasım 2022 tarihinde yapılmış ve müracat sonucu 23 Haziran 2023 tarihinde yazara bildirilmiştir. 14 Aralık 2022 tarih, 2022-18 toplantı no, 2022-18-39 karar nolu etik kurul raporu ekte sunulmuştur. Bu araştırma, kuram geliştirmeye yönelik niteliksel bir araştırma değerindedir. Öneriler bölümünde, bir sonraki araştırmacılara yol gösterecek bir hipotez modeli geliştirilmesi ve değişken ilişkilerinin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Kuramsal tartışmaya sunulan, niteliksel araştırmalar, sürekli değişen birey duygu ve düşüncelerinin dış çevre ile uyuma verdikleri tepkilerinin karmaşıklığına açıklık getiren bir yöntemdir (Merriam, 2009). Nitel araştırmalar, derin yorumsama göstergeleri olarak bilinmektedir (Creswell ve Plano, 2007). Bir olgunun açıklığa kavuşturulmasında bütüncül bir yaklaşımla çoklu bakış açısının kapsama alanına alınması daha doğru bulunmaktadır (Cresswell, 2014). Böylece bir kuramsal tanımdan yola çıkarak varsayımda bulunmak mümkün olmaktadır (Erdogan, 2001). Belirtilen bu sebeplerden dolayı literatür taraması ikincil kaynaklardan veri toplama ile gerçekleştirilmiş ve araştırma konusuna paralel 4 alt boyutta teorik temel oluşturulmuştur.

Araştırma sonuç bölümünde bir model önerisi geliştirilmiş ve çizilen modelde hipotezlerin denenmesi için bir başka çalışmaya akademik katkı sağlanması hedeflenmiştir. Bu hedefe paralel olarak makro düzeyde başka bir akademik çalışmada gerçekleştirilecek nicel metot ile yapılacak bir araştırmaya temel oluşturulmuş mikro düzeyde ise Covid-19 korkusunun Şubat

2022 dönemindeki boyutu, 'Z' kuşağının algılanan gelecekteki istihdamı üzerindeki rolü ve sürdürülebilir örgütsel iş yönetiminin sağlanması için yeni istihdam standartlarının belirlenmesinin önemi vurgulanarak literatüre katkı sağlanması düşünülmüştür.

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma evreni, Türkiye'de yaşayan 'Z' Kuşağını temsil eden ve 2000 Yılı sonrası doğmuş olan gençler ve her kuşaktan yönetici pozisyonunda görev yapmış, emekli olmuş ve halihazırda yönetici pozisyonunda görev yapmakta olan kişilerden oluşmaktadır. Genel olarak, nitel araştırmalarda, örneklem büyüklüğünün erkenden belirlenmesi çok zordur. Bu tür araştırmalarda, araştırmacıdan, araştırma sorusunun yanıtı olabilecek kavram ve süreçleri tekrar ederek, doyum noktasına ulaşana kadar veri toplamaya devam etmesi beklenmektedir (Creswell, 2014). Bu araştırmada da örneklem grubunu oluşturan ortalama 50 kişi ile verilerin doyum noktasına ulaşılmıştır.

Bu araştırmanın örneklem grubunun belirlenmesinde, maksimum çeşitliliğe ulaşılabilmesi için Türkiye'nin çeşitli şehirlerinde yaşayan, 'Z' Kuşağını oluşturan gençler ve bu gençlerle çalışmış veya çalışma olasılığı yüksek olan farklı özellikte olan yetişkin yöneticiler kapsama alınmıştır. 'Z' Kuşağı örnekleme alınma kriterleri araştırmaya katılmayı kabul etme, iletişim sorunu yaşamama, Whats-App programı kullanabilme, okuryazar olma, herhangi bir bilinen psikiyatrik rahatsızlığı olmama, 2000 Yılı sonrası doğmuş ve halihazırda üniversite son sınıf veya yeni mezun statüsünde iş arayışında olma ve 20-22 yaş aralığında bulunma olarak belirlenmiştir. Öte yanda, yöneticilerin örnekleme alınma kriterleri ise araştırmaya katılmayı isteme, Whats-App iletişim programını kullanabilme yetisi, okuryazar olma, yetişkin ve tecrübeli bir yönetici pozisyonunda çalışmış olma, herhangi bir psikiyatrik rahatsızlığı olmama, 'Z' Kuşağının özelliklerine aşina olma şeklinde belirlenmiştir.

Veri Toplama

Veriler üç ayrı form ile toplanmıştır. Derinlemesine görüşme sorularını içeren formların oluşturulması ve cevapların toplanması için Google Forms sistemi kullanılmıştır. Formlardaki soruların anlaşılabilir ve kısa olmasına önem verilmiştir. Ayrıca, katılımcılara formlar uygulanmadan evvel verilerde maksimum güvenilirliği elde etmek için önceden WhatsApp kanalı ile ön bilgilendirme yapılmıştır. Formların gönderilmesi için katılımcıların kendilerini rahat hissedecekleri hafta sonuna denk gelen tarihler seçilmiştir. Katılımcıların özellikleri paralelinde değişmekle birlikte ortalama olarak her bir form için en fazla 10 dakika zaman ayrılacak şekilde oluşum sağlanmıştır. Görüşmelerin tamamı katılımcılardan WhatsApp kanalı ile rıza alınarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen yanıtların kapsamı bulgular bölümünde bulunmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin kimlikleri gizli tutulmuş ancak Google Forms kayıtlarından verilere ulaşımı mümkün kılınmıştır. Toplamda, 26 adet yarı yapılandırılmış mülakat protokol soruları araştırma öncesinde araştırmacı tarafından hazırlanmış olup üç kısımdan oluşmaktadır.

İlk kısımda, 2020 Yılında, Gültekin ve Argon tarafından geliştirilmiş olunan ve orijinal 39 sorudan oluşan 'Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği' esas alınarak 9 adet yarı yapılandırılmış mülakat protokol soruları araştırmacı tarafından üretilmiş ve Google Forms sisteminden oluşturulan form linki katılımcılara WhatsApp sistemi aracılığı ile katılımcılara iletilmiştir. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği, sürdürülebilirlik kavramına çok geniş açıdan yaklaşımı olan bir ölçek olarak geliştirilmiştir. Öte yanda, bu ölçek, UNESCO 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kapsamında, nitelikli eğitim hedefinin belirlenmesi açısından katkı sağlaması öngörülmektedir. Böylece, sürdürülebilir örgütsel iş yönetiminin sağlanması için gerekli olan hedeflerin, amaçlar doğrultusunda, çevresel, kültürel, ekonomik, yönetsel ve sosyal bağlamda sürdürülebilirliğinin sağlanması mümkün olabilecektir. Ayrıca bütünsel anlamda nitelikli bir sürdürülebilir örgüt yapısı kurulması sağlanabilecektir (Gültekin ve Argon, 2020). Araştırma

sonucunda katılımcılara gönderilen formlardan 46 adet geribildirim alınarak veri toplama gerçekleştirilmiştir.

İkinci kısımda 'Z' kuşağının algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliğe etkisini ölçmek için Gunawan ve arkadaşları tarafından 2019 Yılında, genç yetişkinlerin gelecekteki istihdam edilebilirliğine ilişkin olan algılarının ölçülmesi için geliştirilen ve 2020 Yılında Alkın, Korkmaz ve Çelik tarafından Türkçeye uyarlanan oluşturulan 'Algılanan Gelecekteki istihdam Edilebilirlik Ölçeği' esas alınarak; 24 ifadeden oluşan ölçekten yarı yapılandırılmış mülakat protokolüne aktarılacak üzere araştırmacı tarafından 10 soru üretilmiştir. Sorular Google Forms sistemine girilerek, oluşturulan link katılımcılara WhatsApp kanalı ile gönderilmiş ve yanıtlar toplanmıştır. Algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik ölçeği, istihdam edilmek üzere olan genç yetişkinlerin, sürdürülebilir örgütsel iş yönetiminin sağlanması, gelecekteki becerilerin öngörülmesi, deneyimlere ait veri toplanması, iletişim kapsamının anlaşılması, çalışacak olanların özelliklerinin belirlenmesi ve iş gücü piyasasının son durumu hakkındaki bilgi edinilmesi açısından önemli bir ölçek olarak gösterilmektedir (Alkın, Korkmaz ve Çelik, 2020). Araştırma sonucunda, sorulara verilen cevaplardan 50 adet geribildirim elde edilmiştir.

Son kısımda, Ahorsu ve arkadaşları (2020) tarafından 7 sorudan oluşturularak geliştirilmiş ve Türkçeye uyarlanması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, Ladikli ve arkadaşları tarafından yapılmış olan 'Covid-19 Korkusu Ölçeği' (The Fear of Covid-19 Scale) kullanılmıştır (Ladikli, vd., 2020). Bu ölçek, pandemi sürecinde her yaştan bireye uygulanacak şekilde ve bireylerin yaşadığı korku seviyesinin tespit edilmesi için geliştirilmiştir. Bu bağlamda, araştırmacı tarafından 7 adet yarı yapılandırılmış mülakat sorusu üretilmiş ve Google Forms sistemine aktarılan sorular için bir ulaşım linki düzenlenerek, örneklem grubuna Whats-App kanalı ile gönderilerek yanıtlar toplanmıştır. Ölçekten yüksek not alınması korku seviyesinin yüksek olduğunun göstergesi olarak tanımlanmaktadır. 7 sorudan oluşan ölçeğin bütün maddeleri pozitif puanlanmaktadır. Araştırma sonucunda, sorulara verilen cevaplardan 63 adet geribildirim ile veri toplanmıştır.

Araştırmada, demografik özellikleri ve araştırma kapsamında elde edilmek istenen ince ayrıntıları belirlemeye yönelik (yaş, eğitim seviyesi, kıdem, hastalık geçirme, iş arama vb.) her formda en fazla 7 adet ifadeye yer verilmiştir. Tüm formların genelinde, cinsiyet, yaş, eğitim, medeni hal, çalışma statüsü ve iş arama hedefinin yanı sıra Covid-19 korkusu yarı yapılandırılmış mülakat soruları kapsamında, hastalık geçirilip geçirilmediği ve aşı olunup olunmadığı hususu ayrıca sorgulanmıştır.

Araştırmanın kısıtları olarak araştırmanın Türkiye sınırlaması ile yapılması, sadece 'Z' kuşağının algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliği konusu ile kısıtlı olarak sürdürülebilir örgütsel iş yönetiminin sağlanması konusunda odaklı olması olarak belirlenmiştir.

Sırası ile örgütsel sürdürülebilirlik, 'Z' kuşağının algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliği ve Covid-19 korkusu yarı yapılandırılmış aprotokol soru formlarının linkleri şöyledir :

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc2L5USz0psMybR2aQ_9YYtJ0KqLDVfRMFpHqYi1mCON8jMBg/viewform?usp=sf_link

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf3Z369YpuzvFERqLHnOPZqfQY36gI12qACTsZeOtYpmT1fcA/viewform?usp=sf_link

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdfxtwnAhYgNomYYjnW3LJLvC2Dhvt2rxTvK1IKIly7QnV2g/viewform?usp=sf_link

Veri Analizi

Araştırma sonucunda tespit edilen verilerin değerlendirilmesi, niteliksel araştırmalarda kullanılan içerik analiz yöntemi ile yapılmıştır. Bu yöntem ile verilerin tanımlanması ve saklı

gerçeklerin ortaya konulması amaçlanmaktadır (Kıral, 2020). Öncelikle ölçekler temin edilmiş ve esas alınan ölçeklerin soruları araştırma konusuna paralel araştırmacı tarafından uyarlanarak yarı yapılandırılmış mülakat sorusu olarak protokol halinde hazırlanmıştır. Hazırlanan soru protokolleri Google Forms sistemine girilerek formlar ve linkleri üretilmiş ve her link ayrı bir WhastApp mesajı ile örneklem grubuna iletilmiştir. Daha sonra Google Forms sistemine otomatik olarak düşen tüm cevaplar, grafik formatları ile defalarca incelemeye alınmıştır. Benzer özellikli yanıtlar değerlendirilmiştir. Tüm katılımcıların aynı sorudaki yanıtları tekrar kontrol edilmiştir. Grafikler üzerinde oluşturulan fotografik verilere dayanarak bir tema oluşturulmuştur. Tema sonrası bulgular yorumlanarak rapor haline getirilmiştir. Bu süreçte, alan yazı atıfları yapılarak yorumlama gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerden toplamda 9 adet çalışma sorusu çıkartılmıştır.

Örgütsel sürdürülebilirlik mülakat sonuçları 8 adet sonuç ve 9 adet tartışma sorusu çıkartılmıştır.

'Z' Kuşağının algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliği konusundaki mülakat sonuçları 7 adet madde altında toplanmış ve 5 adet tartışma sorusu elde edilmiştir.

Covid-19 korkusu tespit mülakatı sonucunda 7 adet sonuç ve 4 adet tartışma sorusu çıkartılmıştır.

Araştırma sonucunda tüm formlardan elde edilen verilerin genel değerlendirilmesi bütüncül yaklaşımda yapılarak, 6 temel tema sonucu çıkartılmış ve 7 adet alt tema altında öneri geliştirilerek sunulmuştur.

Araştırmada Güvenirlilik ve Geçerlilik

Araştırmanın güvenirlilik ve geçerlilik analizi, nitel araştırma yöntem teknikleri kapsamında, araştırmanın her bir sürecinin ayrıntılı olarak açıklanması yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Gerekli yeterliliğin sağlanması için işletme yönetimi alanındaki doktora eğitim sürecinde alınan eğitimler ve 35 yıllık idari yöneticilik tecrübesinden faydalanılmıştır. Ayrıca, araştırma sürecinde, alan yazından alıntılar yapılmış ve araştırma müddetince her süreç yazılı not alınarak belirli bir plan kapsamında yönetilmiştir. Sayfa sınırlılığı kapsamında, konu ile ilgili sınırlı sayıdaki çok önemli bulunan verilere yer verilmiştir. Araştırmada elde edilen tüm verilerin fotoğrafları ekler bölümünde sunulmuştur.

BULGULAR

Bu çalışmanın bildirisi, 10-11 Mart 2022 tarihleri arasında İstanbul Gelişim Üniversitesi tarafından düzenlenen Uluslararası Uygulamalı Sosyal Bilimler Kongresi'nde İngilizcesi 'The Role of Fear of Corona Virus in the Perceived Future Employability of The 'Z' Generation in Order to Ensure Sustainable Organizational Business Management' başlığı ile sunulmuştur. Ayrıca, bildiri özeti İstanbul Gelişim Üniversitesi tarafından yayınlanan 91. Kitapta yayınlanmıştır.

Sonuç olarak, ilk etapta, örgütsel sürdürülebilirlik mülakat sonuçları değerlendirildiğinde, 'Z' kuşağının görev ve rollerinin talimatlar ile tanımlanmış olduğu, ani krizlerin çözümü için standartların belirlenmiş olduğu, işletme sürekliliği konusunda güven olduğu, çalışmaların kesintiye uğramaması ve faaliyetlerin sürekliliğinin hissedilmekte olduğu, 'Z' kuşağı ve öğrencilerin kişisel gelişim ve yetenek yönetimi fırsatlarının mevcut olduğu, çalışanlar için sürdürülebilir hedeflerin ortaya konulmuş olduğu ve çalışanların bu hedefi bildiği, amaçların sürdürülebilirliği için karşılaşılabilecek engellerin aşılma potansiyelinin var olduğu, amaçlar doğrultusunda varoluşun sürdürülebilmesi için vizyonun belli ve standartların herkes tarafından bilinmekte olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuçların, alan yazında belirtilen yeni dünya düzeni ile uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Sürdürülebilir örgütsel iş yönetiminin sağlanması için her

sektörde zorunlu olarak istihdam uygulamaları ve personel seçim tekniklerinde dijitalleşmeye hızlı bir geçiş olmuştur (Denizli, 2019). Bu bağlamda çoğu standartlar belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen en önemli bulgu Fotoğraf 1.'de sunulmaktadır.

Araştırmanın ikinci aşamasında, 'Z' kuşağının algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliği hususundaki mülakat sonuçları değerlendirildiğinde, 'Z' kuşağının algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliğine %100 inancı olanların oranı %23 %75 inancı olanların oranı %28, %50 inancı olanların oranı ise %28 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel sürdürülebilirlik için 'Z' kuşağının Covid-19 korkusunun engel teşkil etmediği ortaya konulmuştur. Ayrıca, örgütsel sürdürülebilirlik 'Z' kuşağının iletişim gücüne %67, problem çözme becerilerinin geliştirilmesine %67, teknik bilgi ve yetkinliklerin geliştirilmesine %61, mesleki uzmanlaşmaya %61, mesleki uzmanlaşmaya %61, eğitilmesine %72, hedeflerin netleştirilmesine %69, motivasyonuna %75, iletişim ağ kurma kapasitesine ise %60 oranında bağlıdır. Araştırmanın en önemli bulgusuna ait sonuçlar ekler bölümünde, fotoğraf 2'de sunulmaktadır.

Araştırmanın son aşamasında, Covid-19 korkusu ile ilgili yapılan görüşme sonuçları değerlendirildiğinde, korkunun yok denecek kadar az olduğu tespit edilmiştir. %84 oranında Covid-19 korkusu yoktur ve iş tekliflerine açıklık mevcut olup örgütsel sürdürülebilirlik için insan kaynağı istihdamında Covid-19 korkusu engeli yoktur. Covid-19 korkusunu düşünmekten rahatsız olanların oranı %60 olarak tespit edilmiştir. Covid-19 korkusu nedeni ile iş yerinde dışlanmaktan korkan kişi %99 oranla yok denecek kadar azdır. Bu korku yüzünden hayatını kaybetmekten korkan ve bu sebeple iş aramayı düşünmekten çekinen kişi sayısı %88 oranla yok denecek kadar azdır. Sosyal medyada paylaşılan Covid-19 korkusu ile ilgili haberler ile endişelenen ve evden dışarı çıkmayı tercih etmeyen kişi sayısı %94 olarak kayda geçmiştir. Basının dünyada 4. güç olarak bilinirliği kabul edilmiştir (Kündeyi, 2018). Bu nedenle koronavirüs dönemi basında yer alan tüm bilgilerin dikkate normal dönemlere nazaran daha dikkate alındığı söylenebilir. Basının dünyada Covid-19 korkusu okul veya iş hayatındaki performansı düşürücü bir etki %99 oranla yaratmamaktadır. Bu korku, iş veya okul hayatına ait başarıyı %96 oranında hiç etkilememektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak Covid-19 korkusunun sürdürülebilir profesyonel ve stratejik iş yönetimini sağlamak için 'Z' kuşağının algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliğinde ki rolünün %01-%05 oranında olduğu anlaşılmıştır. Araştırmada elde edilen bu sonuçlar, alan yazında yapılan araştırmalar ile desteklenmektedir. Özellikle pandemi döneminde, gençlerin virüsten daha az etkilenmesi nedeniyle istihdamlarda 'Z' kuşağının işe alımları diğer kuşaklara göre daha fazla olmuştur (Alkın ve Öksüz, 2021). Bu bağlamda, araştırmada elde edilen en önemli bulgu, ekler bölümünde fotoğraf 3'de sunulmaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Özet olarak, 'Z' kuşağının algılanan gelecekteki istihdam edilme sürecinde, işletmelerin sürdürülebilir olması, faaliyetlerin müşteri memnuniyeti ve kar amacına paralel devam ettirilmesi için tespit edilen bulgulara dayanarak, örgütlerin yapısına özel standartlar belirlenmesi önerisi geliştirilmiştir. Alan yazında bu konuda yapılmış olan açıklamalar değerlendirildiğinde Türkiye'de yaşamakta olan bireylerden %25 oranında bireyin iş bulmakta zorlandığı anlaşılmaktadır. Bu sebeple özellikle üniversite eğitime devam eden bireylerin algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik durumlarına ilişkin bulguların ortaya konulması, bireylerin kariyerlerini yapılandırma açısından önemli görülmektedir (Kılınç, 2021, s.2).

'Z' kuşağı, Covid-19ten korkmayan, yakınlarını kaybetmekten ürkemeyen, kendine çok güvenen, gerçekleri çabuk kabullenen, enerjik, çalışma hevesi yüksek, teknoloji meraklısı, risk almayı bilmeyen ve öğrenmekte zorlanan aile ve arkadaşlarına bağımlı kişilik profili sergilemektedir. Bilgiyi çok hızlı işleyebilme ve zeki olma kabiliyetlerine sahip olduğundan teknolojik birim istihdamlarında işletme sürdürülebilirliğine %60 oranında katkı sağlayacağı ön görülmektedir. 'Z' kuşağının istihdamında iş yerine bağımlılık ilkesi bulunmamalıdır. Özellikle bu bulgunun,

insan kaynakları uzmanlarının, algılanan gelecekteki istihdam konusunda yapmış oldukları çalışmalar kapsamında, 'Z' Kuşağının iş yaşamından beklentilerinin, emir komuta zincirinden uzak bir iş ortamında, tüm statüde çalışanlar ile eşit haklara sahip, özgürce fikirlerini beyan edebilecekleri bir hakka sahip olabilmek gibi kavramlar olduğu anlaşılmaktadır (Gür ve Wolf, 2015). Esnek çalışma saatlerine uygun istihdamlarda bu kuşağa öncelik verilmelidir. 'Z' kuşağının istihdamında hiyerarşik yapılı olmayan, organik örgütlenme yapısına uygun departmanlarda yerleştirme sağlanmalıdır. 'Z' kuşağının monoton işlerde istihdamı söz konusu olduğunda, diğer kuşaklar ile entegrasyonu ve iş faaliyetlerinin sürdürülmesi için 6 aylık iş başı eğitimi zorunlu kılınmalıdır. İşletme sürdürülebilirlik hedeflerinin değerlendirilmesinde, 'Z' kuşağının sonuç odaklı iş yapabilme kabiliyeti performans kriteri olarak değerlendirmeye alınmalıdır. Bireysel çalışmayı tercih eden 'Z' kuşağının istihdamında işletme sürdürülebilirliği için takım çalışması gerekli olmayan birimlerde istihdamına öncelik tanınmalıdır. Alan yazında da bu konuda destekleyici araştırma sonuçları bulunmaktadır. 'Z' Kuşağı, teknoloji ve sosyal medya bilgisine sahip olması nedeni ile tüm kuşakların istihdamını geride bırakarak daha çabuk işe alımları gerçekleşen kuşak olarak yorumlanmaktadır (Çevik ve Arslan, 2021).

Ayrıca araştırmacı tarafından oluşturulan 3 ayrı mülakat protokol formu literatüre diğer araştırmalarda kullanılmak üzere kazandırılmıştır (Günel, 2022).

Tartışma

'Z' kuşağının işletmelerdeki yetki, sorumluluk ve görev talimatların kuşak özelliklerine uygunluğunun belirlenmesi gereği araştırılmalıdır. 'Z' kuşağının istihdam edilme mülakatlarında kriz çözümü, risk alma dereceleri, insanlar arası iletişim ve ego yönetimi işletmelerin müşteri memnuniyetinde süreklilik sağlayacak kriterlerin dikkate alınma standartlarının belirlenmesine ihtiyaç vardır. Kesintisiz işletme yönetiminin sağlanması ve faaliyetlerin devamlılığında kuşak çatışması yaşanmaması için istihdam edilecek 'Z' kuşağının ego ve korkusuzluk analizinin yapılması gerekli görülmüştür. İşletme yönetiminde sürdürülebilir hedefler belirlenirken 'Z' kuşağının özellikleri analiz edilerek güncelleme yapılması gereği tartışılmalıdır. İşletmelerdeki istihdamlarda cinsiyete göre iş yapabilme potansiyeli belirlenirken %53 kadın, %47 erkek oranında bir insan kaynağı potansiyeli olgusu başka bir çalışma ile desteklenmelidir. 'Z' kuşağının %60 oranında iletişim, korkusuzluk, problem çözme becerisi, mesleki yetkinliği, motivasyon ve dijital güç kaynağı kapsamı ortaya konulmalıdır.

KAYNAKÇA

- AKDEMİR, A., KONAKAY, G., DEMİRKAYA, H., NOYAN, A., DEMİR, B., AĞ, C., PEHLİVAN, Ç., ÖZDEMİR, E., AKDUMAN, G., EREGEZ, H., ÖZTÜRK, İ. & BALCI, O. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, c.2 (S.2), s. 11-42.
- AHORSU, D. K., LIN, C. Y., IMANI, V., SAFFARI, M., GRIFFITHS, M. D. & PAKPOUR, A. H. (2020). The Fear of Covid/19 Scale : Development and Initial Validation. *International Journal of Mental Health And Addiction*, 1–9. Advance Online Publication.
- ALKAN, D. (2020). İşgücünün Değişen Yüzü 'Z' Kuşağı ve Kuşağın Lider Algısı, *Business Economics and Management Research Journal*, C. 3 (2), s. 129-140.
- ALKIN, A. S., KORKMAZ, O. & ÇELİK, S.B. (2020). Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması. *İş ve İnsan Dergisi, The Journal of Human*

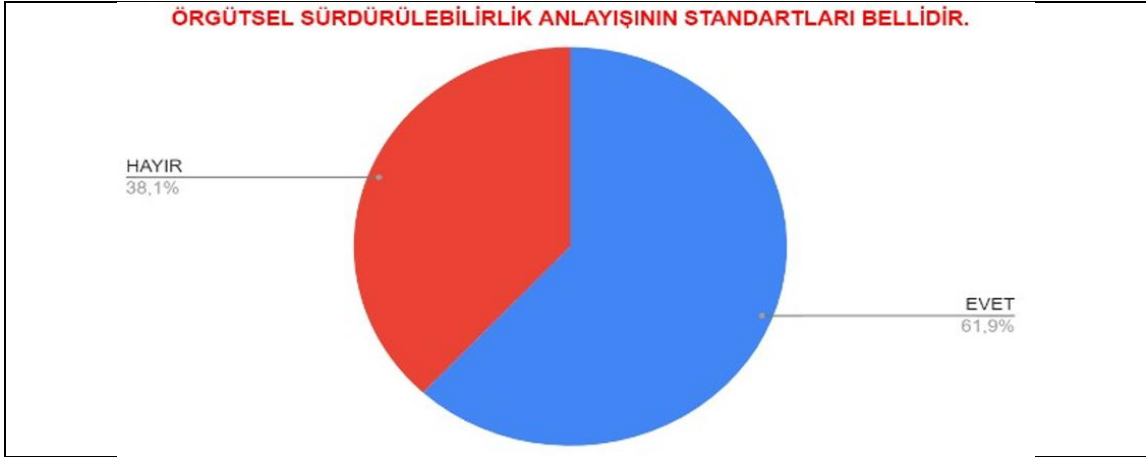
- and Work. C 7 (S.1), s. 33-47. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iid/issue/53743/593944> adresinden erişildi. / <https://doi.org/10.18394/iid.593944>.
- ALKIN, S. & ÖKSÜZ, Y. (2020). Üniversite Öğrencilerinin Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik, Psikolojik İyi Oluş ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *TÜBAD*. C 5, (S.2), s. 211-219.
- APAYDIN, H. (2016). *Din Psikolojisi Terimler Sözlüğü*. İstanbul : Bilimkent Yayınları.
- AŞKIN, R., BOZKURT, Y. & ZEYBEK, Z. (2019). Covid-19 Pandemisi: Psikolojik Etkileri ve Terapatik Müdahaleler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Covid-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı. Bahar (Özel Ek). (37), s. 304-318.
- AYDIN, N., BAŞAR, M. & COŞKUN M. (2010). *Finansal Yönetim*, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- BEKMEZCİ, M. (2017). Kuşakların Karşılaştırılması ve İş Dünyasında ‘Y’ Kuşağına Kuramsal Bir Bakış. (S. TÜRKEL, Dü.) *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), s. 101-111. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iisbf/issue/33561/368916>
- BENLİGİRAY, S., BARAZ, A. B., KURULGAN, M., ŞAKAR, A. N., KAĞNICIOĞLU, D., TAŞCI, D., KICIR, G. K. & SUVACI, B. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi. Edt. Hatice Zümrüt, TONUS ve Didem Pasaoğlu BAŞ. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- BİNAY, M.E. (2020). *Kuşaklararası Farklılıkların Çalışma Değerleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi.
- BUDAK, G. (2004). *İşletme Yönetimi*, İzmir : Barış Yayınları.
- BULUT, N.B. (2004). İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Antalya 15-18 Ekim 2003 XII. Eğitim Bilimleri Kongresi*, 15 Haziran 2022 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/558866> adresinden alındı.
- CRESWELL, J. W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). London : Sage Publications Ltd.
- CRESWELL, J. W. & PLANO C. V. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. London : Sage Publications Ltd.
- CLARKE, M. (2008). Understanding and Managing Employability In Changing Career Contexts, *Journal of European Industrial Training*, 32(4), s. 258-284.
- ÇEVİK, N. B. & ASLAN, H. (2021). İşe Alım Sürecinde Sosyal Medya Faktörü: Havacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(3), s. 217-230. https://sobibder.org/2021/vol4_issue3_article03_fulltext.pdf adresinden 21 Nisan 2022 tarihinde alındı. / <https://DOI:10.26677/TR1010.2021.695>.
- ÇİÇEK, Ş., AKDEMİR, Z., ÇELİK, S., KURUKAFA, S., ÖZKAYA, İ., YILMAZ, İ. TOHMA, YA & ZEYNELOĞLU, H. (2021). Koronavirüs Hastalığı 19 ve Infertilite, *Türk Kadın Sağlığı ve Neonatoloji Dergisi*, 3 (3), s. 72-77 DOI:46969/ezh.942362.
- ÇÖP, S. (2017). İşletmenin Temel Kavramları. İzzet GÜMÜŞ (Ed.). *Genel İşletme*. (3-33). İstanbul : İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları.
- DENİZLİ, U. (2019). İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Sitelerinin Kullanımı: Tehlikeler ve Fırsatlar. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 4(3), s. 283-303. DOI: 10.23834/isrjournal.588680.

- DOĞANALP, N. (2019). Türkiye'de Teşvik Uygulamalarının İstihdama Katkısı: Seçilmiş İller üzerine Bir Panel Veri Analizi, *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (17), s. 1285-1293.
- DUMAN, N. (2020). Üniversite Öğrencilerinde Covid-19 Korkusu ve Belirsizliğe Tahammülsüzlük, *The Journal of Social Science*, Year:4, Volume:4, (8), s. 426-437. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tjsosci/issue/56768/748404> adresinden 01 Mart 2021 tarihinde alındı. / <https://doi.org/10.30520/tjsosci.748404>.
- EREKEN, Ö. F. (2021). *Yapay Zeka Tabanlı Personel Seçim Sistemi Uygulaması*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- ERGÜL, A., YASAK, Y., KALAFAT, T. & ALTINOĞLU, İ. (2021). Covid 19 Sürecinde Demografik, Sosyal, Akademik ve Hastalıklarla İlgili Faktörlerin Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik İyi Oluşları ile İlişkisi. Eğitimde Kuram ve Uygulama (EKU). *Journal of Theory and Practice in Education*. Cilt 17 (1), s. 67-83.
- ERTÜRK, M. (2009). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- FORRIER, A. & SELS, L. (2003). The Concept Employability : A Complex Mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*. Cilt 3(2), s. 102-124.
- GENCER, N. (2020). Pandemi Sürecinde Bireylerin Koronavirüs (Kovid-19) Korkusu: Çorum Örneği. *USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademisi Dergisi*, Yıl: 2, (4), s. 1153-1173.
- GÜMÜŞ, İ. (2017). *Genel İşletme*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları.
- GÜMÜŞTEKİN, G. E. vd. (2008). *İşletmecilik Kuram ve Uygulama*. Ankara: Detay Yayıncılık,
- GÜNAL, Z. (2020). Hava Yolu Yönetici Asistanı Davranış Proili Belirleme Araştırması. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 23(2), s. 411-441. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ahbvtfd/issue/58426/778890> sayfasından 01 Haziran 2021 tarihinde alındı.
- GÜNAL, Z. (2022). Sürdürülebilir İş Yönetimini Sağlamak için 'Z' Kuşağının Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirliğinde Covid-19 Korkusunun Rolü ve İstihdam Standartlarının Belirlenmesi. H.KILIÇ, E. SAYIN (Ed.), *USBK 2022: İstanbul Gelişim Üniversitesi Uluslararası Uygulamalı Sosyal Bilimler Kongresi, 10-11 Mart 2022, İstanbul Bildiri Özleri Kitabı*. C. 91, (S.280-281). İstanbul: İGÜ Yayınları, <https://iguyayinlari.gelisim.edu.tr/books sayfasından> 31 Kasım 2022 tarihinde alındı.
- GÜLTEKİN, S. G., Argon, T. (2020). Development of Organizational Sustainability Scale. *Sakarya University Journal of Education*. Cilt 10, (3), s. 507-531.
- GÜR, G. & WOLFF, R. A. (2021). Covid 19 Pandemi döneminde 'Z' Kuşağı ve Holokrazi Yönetimi. *Social Sciences Research Journal*. Cilt 10 (2), s. 287-295.
- GÜRBÜZ, S. (2015). Kuşak Farklılıkları : Mit mi gerçek mi ? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), s. 39-57.
- HILLAGE, J. & POLLARD, E. (1998). *Employability : Developing a Framework for Policy Analysis*. London : DfEE.
- JAUCH, L. R. & GLUECK, W. F., (1986). *Business, Policy and Strategic Management*. New York : McGraw-Hill Inc.

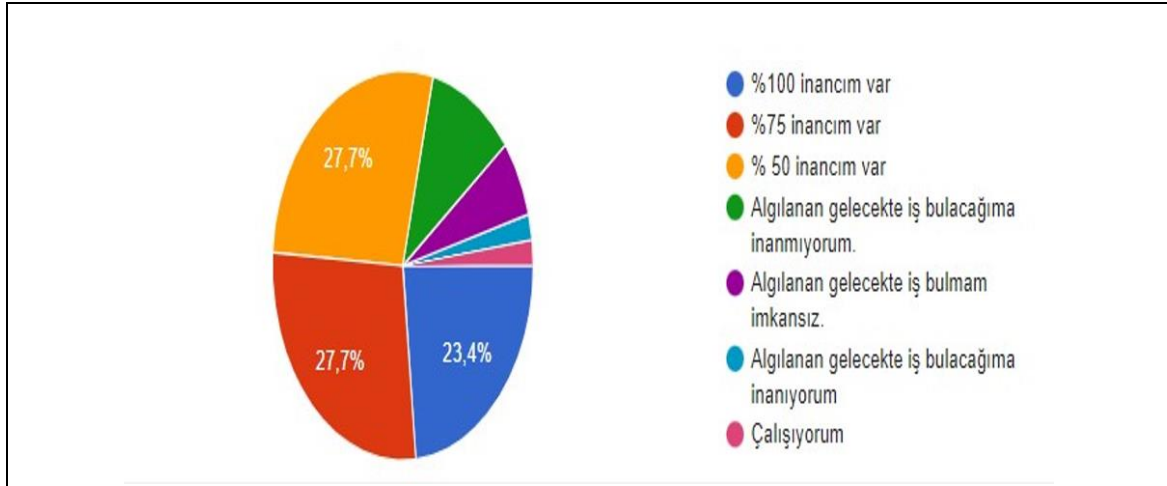
- KARTAL, E. & BİÇER, G. B. (2020). Salgın Hastalık Döneminde Algılanan Sosyal Desteğin Bireylerin Psikolojik Sağlamlığı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*. C.10. (1), s. 129-156.
- KAYA, İ. G. (2017). İşletmelerde Finans. İzzet GÜMÜŞ (Ed.). *Genel İşletme*. (116-150). İstanbul : İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları.
- KILINÇ, N. (2021). Atipik Çalışma ve Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık. *Enderun Dergisi*, c.5, (2), s.103-116.
- KIRAL, B. (2020). Nitel Bir Veri Analiz Yönetimi Olarak Döküman Analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, SUSBİD*, (15), s.170-189.
- KÜNDEYİ, M. A. (2018). Hatay Devleti Başbakanı Doktor Abdurahman Melek'in Yeni Mecmu'daki Yazıları Üzerine. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi. AAM Dergisi*. 34 (2), 98, s. 281-310.
- LADİKLİ, N., BAHADIR, E., YUMUŞAK, F.N., AKKUZU, H., KARAMAN & G. TÜRKKAN, Z. (2020). Kovid-19 Korkusu Ölçeğinin Türkçe Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *International Journal of Social Science*. c.3, (2), s. 71-80.
- MERRIAM, S. B. (2009). *Qualitative Research : A Guide to Design and Implementation*. San Francisco, CA : John Wiley ve Sons.
- PARILDAR, H. (2020). Infectious Disease Outbreaks in History. *Tepecik Eğit. Ve Araşt. Hast. Dergisi*, 30 (Ek sayı), s. 19-26. DOI: 10.5222/terh.2020.93764.
- POOL, L. D., QUALTER, P. & SEWELL, P. J. (2014). Exploring the Factor Structure of the Career Edge Employability Development Profile. *Education and Training*, c. (56), s. 303–313. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ET-01-2013-0009/full/html> sayfasından 22 Mart 2022 tarihinde alındı. / <https://doi.org/10.1108/ET-01-2013-0009>.
- PWC Türkiye. (2021, 25 Mart). 7256 Sayılı Kanunla Gelen Yeni SGK Prim Teşvikleri. 25 Mart 2021 tarihinde <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/sosyal-guvenlik-hizmetleri/bultenler/2020/7256-sayili-kanunla-gelen-yeni-sgk-prim-tesvikleri.html>. adresinden alındı.
- ROTHWELL, A. & ARNOLD, J. (2007). Self Perceived Employability : Development and Validation of a Scale. *Personnel Review*. 36(1), s. 23-41.
- SABUNCUOĞLU, Z. & TOKOL, T. (2005). *İşletme*, Bursa: Furkan Ofset.
- SARIÇAM, H. (2014). Belirsizliğe Tahammülsüzlüğün Mutluluğa Etkisi (The effect of intolerance of uncertainty on happiness. *Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık. Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 4 (8), s. 1-12.
- SHEE, P.S.B., ABRATT, R. (1989). A New Approach to the Corporate Image Management, *Journal of Marketing Management*. C.5(1), s. 63-76.
- STAMM, B. H. (2005). The Proqol Manual : The Professional Quality of Life Scale : Compassion Satisfaction, Burnout and Compassion Fatigue Secondary Trauma Scales. 1 Mart 2022 tarihinde <http://www.compassionfatigue.org/pages/ProQOLManualOct05.pdf> sayfasından alındı.
- STERGIOU, D. P. & FARMAKİ, A. (2021). Ability and Willingness to Work During Covid 19 Pandemic : Perspectives of Front Line Hotel Employees, *International Journal of Hospitality Management*, 93, s. 1-4, 102770.

- ŞEN, E. (2017). Yönetim ve Strateji. İzzet GÜMÜŞ (Ed.). *Genel İşletme*. (35-79). İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları.
- ŞEN, E., (2017b:250), Yeni Ekonomi, Yönetim, Nöro-Yönetim ve Senizm, 2. *Uluslararası Ekonomi ve Pazar Araştırmaları Kongresi*, s.250-253. Kocaeli.
- TARHAN, U. (2021). *Geleceği Şekillendirecek Nesil 'Z' Kuşağı*. 15 Şubat 2022 tarihinde <https://www.posta.com.tr/yazarlar/ufuk-tarhan/gelecegi-sekillendirecek-nesil-z-kusagi-2332078> adresinden alındı.
- TÜRK, M. S. (2019). Bizi Yönetecek Nesil : 'Z' Kuşağı. <https://ictmedia.com.tr/yazar/icerik/265> (Erişim Tarihi: 30 10.2022)
- TÜRK DİL KURUMU TDK. (2022, 27 Subat). 17 Mayıs 2022 tarihinde <https://www.tdk.gov.tr/icerik/diger-icerikler/tumsozlucler/sayfasindan> alındı.
- TOPÇU, A. E., YASAK Y., KALAFAT, T. & ALTINOĞLU, İ. D. (2021). *Covid 19 Sürecinde Demografik, Sosyal, Akademik ve Hastalıkla İlgili Faktörlerin Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik İyi Oluşları ile İlişkisi. Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 17(1), s. 67-83. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eku/issue/63568/926595> sayfasından 1 Nisan 2022 tarihinde alındı. / <https://doi.org/10.17244/eku.92659>.
- TOSUN, K. (1987), *İşletme Yönetimi : Genel Esaslar*. İstanbul : İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No :186.
- UNVAN, M. & ÖZTURAN, Ö. (2020). 'Z' Kuşağı Çalışma Alanları : Değişen Ofis Kavramının Tasarımda Mekan Kurgusuna Etkisi. *Mimarlık ve Yaşam*, C.5 (2), s. 551-560.
- ÜLSEVER, C. (2005). *XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- ÜNLÜ, F. (2020, Mayıs 17). Beş Kuşağın Gözünden Pandemi. Sabah. İnternet Kaynakları 17 Mayıs 2022 tarihinde <https://www.worldometers.info/coronavirus> sayfasından alındı.
- WUTTAPHAN, N. (2018). Diversity Management : When Generation 'Z' Come to the Workplace and How Human Resource Can Manage. *Faculty of Management Sciences, Pibulsongkram Rajabhat University, Thailand, The 'th Business, Economics and Communications International Cconference*.
- YİĞİTOL, B. & BÜYÜKMUMCU, S. (2021). Covid 19 Korkusu, Kişilik Özellikleri, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Yordayıcı İlişkilerin İncelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 11, (Pandemi Özel Sayısı), Cilt:17, s. 3114-3447. https://dergipark.org.tr/tr/pub/opus/issue/60563/890502#article_cite sayfasından 11 Nisan 2022 tarihinde alındı. DOI: <https://doi.org/10.26466/opus.890502>.

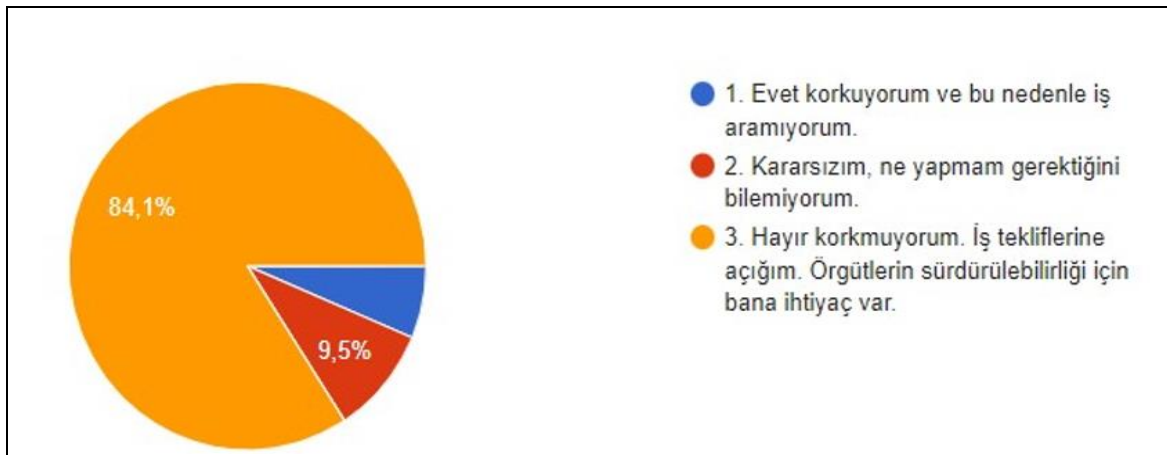
RESİMLER



Resim 1. Örgütsel Sürdürülebilirlik Anlayışının Standartları Tablosu (Günel, 2022).



Resim 2. 'Z' Kuşağının Algılanan Gelecekte İş Bulma İnancı (Günel, 2022).



Resim 3. Covid-19 Korkusunun Çalışma İsteğindeki Rolü (Günel, 2022)