

RESEARCH

Open Access

ARAŞTIRMA

Açık Erişim

İşverenlerin Z Kuşağı'nın İstihdamına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi

Examining Employers' Opinions on The Employment of Generation Z

Hazel DURU , Muhammed Muzaffer ÖZHAN & Salih ÇEPNİ

Yazar Bilgileri

Hazel DURU

Dr. Öğr. Üyesi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Anabilim Dalı,
hazelduru@uludag.edu.tr

Muhammed Muzaffer ÖZHAN

Dr. Arş. Gör., Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Okul Öncesi Eğitimi Anabilim Dalı,
muzafferozhan@uludag.edu.tr

Salih ÇEPNİ

Prof. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Fen Eğitimi Anabilim Dalı,
cepnisalih@uludag.edu.tr

ÖZET

Z Kuşağı'nın iş yaşamına girmesi son yıllara rast gelmektedir. Son dönemde iş dünyasında meydana gelen değişiklikler Z Kuşağı'nın istihdamı sürecinde işverenlerin beklentilerini etkilemektedir. Z Kuşağı'ndan farklı kuşaklarda yer alan işverenlerin beklentilerini tespit etmek, Z Kuşağı'nın istihdam sürecinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için kritik görünmektedir. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, açık uçlu soru formu yoluyla işverenlerin, Z kuşağının iş dünyasındaki durumuyla ilgili görüşlerini ve Z kuşağı'ndan beklentilerini belirlemektir. Yarı yapılandırılmış görüşme formuyla Bursa ilinde farklı sektörlerde istihdam sağlayan 15 işverence yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Betimsel analiz yoluyla yapılan veri analizi sonucunda işverenlerin Z Kuşağı'nın istihdamında mesleki yeterliliklere ve becerilere dikkat ettiği, bunun yanında önceki kuşaklardan farklı olarak aidiyet hissinin eksikliğini önemli bir sorun olarak algıladığı görülmüştür. Çalışmadan elde edilen bulgular literatür ışığında tartışılmış ve öneriler sunulmuştur.

Makale Bilgileri

Anahtar Kelimeler

İşverenler
Z Kuşağı
İş dünyası
İstihdam süreci

Keywords

Employers
Generation Z
Business world
Employment process

Makale Geçmişi

Geliş: 04/03/2025

Kabul: 01/06/2025

ABSTRACT

Generation Z has entered the workforce in recent years. Recent changes in the business world have affected employers' expectations in the employment process of Generation Z. Determining the expectations of employers from different generations than Generation Z seems critical for the effective implementation of the employment process of Generation Z. Based on this, the aim of this study is to determine employers' views on the status of Generation Z in the business world and their expectations from Generation Z through an open-ended questionnaire. Face-to-face interviews were conducted with 15 employers providing employment in different sectors in Bursa province using a semi-structured interview form. As a result of the data analysis conducted through descriptive analysis, it was observed that employers pay attention to professional qualifications and skills in the employment of Generation Z, and in addition, unlike previous generations, they perceive the lack of a sense of belonging as an important problem. The findings obtained from the study were discussed in light of the literature and suggestions were presented.

Atıf için: Duru, H., Özhan, M. M., ve Çepni, S. (2025). İşverenlerin Z Kuşağı'nın İstihdamına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 8(1), 20-39. . <https://doi.org/10.58501/kpdd.1650385>

Etik Bildirim: Bursa Uludağ Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan gerekli izinler alınmıştır (27/09/2024, 2024-09)

GİRİŞ

21. yüzyılda iş dünyası, işverenlerin beklentileri ve çalışanların nitelikleri açısından önceki yüzyıla göre giderek farklılaşmakta ve karmaşılaşmaktadır. Coutinho vd. (2008) içinde bulunulan yüzyılda küresel ekonominin hızlı bir şekilde değiştiğini ifade etmektedir. Küreselleşme ve bunun beraberinde getirdiği teknolojik gelişmeler, bireylerin yaşamlarını ve iş hayatlarını etkilemektedir (Nota vd., 2012). İşverenlerin çalışanlarından beklentileri, teknolojik ve ekonomik gelişmeler ve globalleşen dünyadaki gereklilikler açısından değişmektedir. Bu bağlamda çalışan adaylarının içinde bulunduğu kuşak ve kuşağın özellikleri de beklentilerin anlaşılması hususunda önemli bir faktör olabilir (Güleç Bekman ve Gündüz, 2022). Özellikle 2000 ve sonrası kuşağın son iki üç yılda iş hayatına girmeye başlaması ve bu kuşağın önceki kuşağa göre farklı özelliklere ve beklentilere sahip olması işverenlerin yeni kuşak çalışanlarıyla sorunlar yaşamalarına neden olabilir. Y Kuşağı'nın sonrasındaki bu kuşak "Z Kuşağı" olarak adlandırılmaktadır. Sucu (2021) Z kuşağı'nın karakter özellikleri ve bir kuşak olarak teknolojik aletlerle ve gelişmelerle iç içe olmalarının, farklı bir iletişim kültürü geliştirmelerinin iş yaşamından beklentilerinin farklılaşabileceğini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra önemli bir diğer nokta ise işverenlerin önceki kuşaklara yönelik alışıldık beklentilerinin bu kuşak için geçerli ve gerçekçi olamayabileceğidir. Buradan hareketle işverenlerin Z Kuşağı çalışanlarından beklentilerini anlayabilmek ve istihdam süreçlerini bu doğrultuda düzenlemek önemli bir unsur olabilir.

Genç bireylerin istihdamı küresel olarak ele alınmakta ve tartışılmaktadır. Avrupa Birliği'nin önemli amaçlarından birini oluşturan "Yeni İşler İçin Yeni Beceriler" (European Commission, 2016) hareketiyle iş dünyasında gelecekte ihtiyaç duyulacak bilgi ve beceri değişiklikleri ön görülmesi ve eğitim süreci ile iş dünyası arasındaki açıklığın kapatılması açıklanmaktadır (Horný ve Ďurina, 2014). Z Kuşağı bu noktada ele alınması gereken bir kuşak olarak karşımıza çıkmaktadır. Alan yazın incelendiğinde kuşakların doğum tarihleri ile ilgili sınıflandırmanın çeşitlendiği görülmektedir. Örneğin Bencsik vd. (2016) Z Kuşağının, 1995- 2010 yılları arasında doğan bireyleri kapsadığını belirtmektedir. Bunun yanında diğer bazı çalışmalar (Adıgüzel, 2014; Alay Demirel ve Yıldız Bağdoğan, 2023; Taş vd., 2017) Z kuşağını 2000 sonrası nesil olarak nitelendirmektedir. Bu araştırmada da yazarlar Z kuşağını 2000 sonrası nesil olarak ele almıştır. Z Kuşağı'nın Bebek Patlaması ve Y Kuşağı'ndan büyük bir grup olacağı belirtilmektedir (Scott, 2016). Bakıldığında Z kuşağı kendinden önceki kuşaklardan farklı normlara sahiptir. Teknolojik gelişmelerin var olduğu bir dünyaya doğdukları için sürekli olarak teknolojiyle bağlantılıdır (Hope, 2016). Bir bilgiye ulaşmak için çoğunlukla teknolojiyi tercih etmektedirler (Kubátová, 2016). Bu bağlamda diğer kuşaklardan farklı özelliklere sahip Z kuşağı, iş hayatında son dönemde görev almaya başlamıştır. İş yerlerinin ve örgütlerin, son dönemde iş hayatına girmeye başlayan bu kuşağa hazırlıklı olup olmadıklarına ilişkin endişeleri bulunmaktadır (Gabrielova ve Buchko, 2021). Z Kuşağı, yaratıcı, öz güveni yüksek, yenilikçi, akranları tarafından onaylanmayı önemseyen ve özerkliğin önemli olduğu bir kuşaktır. Bunun yanında sabırsızlık ve bir işten çabuk sıkılma gibi özelliklere de sahiptir. Buradan hareketle de Z Kuşağı'nın sıklıkla iş değişikliği yapacağı hem maddi hem de manevi değerleri hızlı bir şekilde tüketeceği düşünülmektedir (Berkup, 2014; Chaney vd., 2017). Yapılan araştırmalar, Z Kuşağı'nın iş hayatından beklentilerinin diğer kuşaklara göre değiştiğini ve işverenlerinden beklentilerini çekinmeden ifade ettiklerini ortaya koymaktadır (Stankiewicz-Mróz, 2020). Z Kuşağı'nda yer alan bireyler, iş yerlerinde yöneticilerinin kendi fikirlerini dinlemesine ve duygularını anlamasına önem vermektedir (Bucovečh vd., 2019). Öte yandan bu kuşakta yer alan bireyler kendileri için çalışmak ve kendi başarılarını elde etmeye isteklidirler (Bencsik vd., 2016). Ayrıca bu kuşaktaki bireyler, iş yaşamlarının ve kariyerlerinin hızlı ve sorunsuz bir şekilde ilerlemesine önem vermektedirler. Yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret ve diğer kazanımlarla belirli bir seviyede motive olmakla birlikte tutkularının peşinde olma eğilimleri zaman içerisinde ön plana çıkabilmektedir (Graczyk-Kucharska ve Erickson, 2020). Alan yazındaki bu bilgiler incelendiğinde Z Kuşağı'nı oluşturan bireylerin hayatlarının önemli

bir kısmında teknolojiye yer verdikleri, yaratıcılığı ve yeniliklere açık olmayı önemsedikleri, beklentilerini ve isteklerini yöneticilerine açık bir şekilde ifade etmeyi tercih ettikleri, duygularının işveren tarafından anlaşılması ve bu doğrultuda hareket edilmesini önemsedikleri, bir işte sürekliliklerini sağlama noktasında elde ettikleri geliri ve tutkularını ön plana aldıkları anlaşılmaktadır. Son dönemde istihdam süreçlerinden çalışan adaylarının ve Z Kuşağının beklentilerini anlamak önemli bir unsur olmakla birlikte işverenlerin çalışanlarından beklentilerinin anlaşılması, çalışanların ve işverenlerin çalışma süreciyle ilgili gerçekçi hedefler oluşturabilmesi ve kuşaklar arası farklılıklardan kaynaklı çatışmasız bir iş ortamı inşa edilebilmesi adına kritiktir.

İşverenlerin çalışanlarından beklentileri toplumsal değişimlerle yakından ilgilidir ve değişime açıktır. Yapılan araştırmalar işverenlerin mezunların çalışma alanlarında teknik becerilere sahip olmalarını önemsediklerini göstermiştir (Sithole, 2015). Bunun yanında işverenlerin genel istihdam edilebilirlik becerilerini, özel becerilerden (örneğin sorumluluk, zaman yönetimi gibi) daha önemli bulduklarına ilişkin sonuçlar da yer almaktadır (Naveed vd., 2015). Öğrenme yeteneği ve isteği ve bilgisayar becerileri (Hodges ve Burchell, 2003), dürüstlük ve etik davranışlar, kişiler arası beceriler, ekip çalışmalarına uyum, esneklik ve yaşam boyu öğrenme işverenler tarafından önemli beceriler olarak düşünülmektedir (Messum vd., 2017). İşverenler (UKCES, 2016), işe başvuran adaylarda zayıflık olarak değerlendirdikleri kategorileri operasyonel beceriler (teknik ve uygulamaları beceriler) ve kişiler arası beceriler şeklinde belirtmektedirler. Ayrıca yeni mezunlar, sadakat, etik ve öz değerlendirme gibi konularda işverenler perspektifinden yetersiz olarak değerlendirilmektedir (Letovancová ve Lisá, 2008). Bununla birlikte iş için gerekli olan bilgilerin eksikliği, dil becerileri eksikliği, ana dilin etkili bir şekilde konuşulmaması, iş pozisyonuna denk gelmeyen eğitim seviyesi gibi faktörler gençlerin iş bulma olasılığını düşürebilmektedir (Lotko vd., 2016). Gençlerin istihdam edilebilirliğini teşvik etmek ve mezun gençlerin işe geçişlerini kolaylaştıracak faktörleri belirlemek, küresel olarak odaklanılan konular arasındadır. Slovakya'daki bir bilim merkezi tarafından yürütülen araştırma, işverenlerin önemli bir kısmının mezunları işe almadığını göstermiştir (Lisá vd., 2019). Araştırmaya katılan işverenlerin mezunları istihdam etmeyi istememe sebepleri arasında temel olarak uygulamadaki deneyim eksikliği ve maaş beklentilerinin orantısızlığı yer almıştır. Ayrıca işverenlerin üçte birlik kısmı, gençlerin disiplin özelinde becerilere sahip olmadıklarını belirtmiştir. Yapılan araştırmalar, mezunların istihdam edilebilirlik becerilerinin niteliğine ilişkin algıların işverenler ve gençler arasında farklılaştığını ortaya koymaktadır (Low vd., 2016; Ju vd., 2012; Sithole, 2015). Mezun gençlerin işe ilişkin temel becerilerinin eksikliği (Clarke, 2018; Messum vd., 2017) istihdamda öne çıkan sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Lisá vd., 2019).

Alan yazın incelendiğinde yapılan araştırmaların önemli bir kısmının çalışanların ve mezunların beklentilerini incelediği ancak işverenlerin Z Kuşağı çalışanların istihdamına ilişkin görüşlerini inceleyen araştırmaların yetersiz olduğu göze çarpmaktadır. İşveren beklentileri ile Z Kuşağı çalışanların beklentilerinin uyumlu hale gelebilmesi ve yapılan işin sürekliliğinin sağlanıp etkili bir istihdam sürecinin gerçekleştirilebilmesi için işverenlerin istihdam sürecine ilişkin görüşlerinin incelenmesi kritik görünmektedir. Özellikle bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla kariyer danışmanlığı alanında hem işverenlere hem de yeni mezunlara etkili hizmetler sunulabilir. Yurt içinde bu alanda yapılan çalışmaların sınırlılığı göz önünde bulundurulduğunda bu çalışmanın mezunların istihdamı sürecinde hem çalışan adayları hem de işverenler hem de kariyer danışmanlığı alanında çalışan uzmanlar için yol gösterici olabilir. Bu araştırmanın amacı işverenlerin Z Kuşağı'nın istihdamına ilişkin görüşlerini belirleyebilmektir. Bu amaçla araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:

1. İşverenler Z Kuşağı'nın istihdamına ilişkin güncel şartları nasıl değerlendirmektedir?
2. İşverenler Z Kuşağı'nın istihdamında hangi faktörlere dikkat etmektedir?

3. İşverenlerin Z Kuşağı'ndan işe yönelik bekledikleri beceriler nelerdir?
4. İşverenlerin Z Kuşağı'nın istihdamını kolaylaştıracak faktörlerle ilgili görüşleri nelerdir?

YÖNTEM

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desen tercih edilmiştir. Fenomenolojik yaklaşım, ele alınan konunun ayrıntılı ve bütüncül bir şekilde incelenmesini mümkün kılan ve farkında olunan ancak derinlemesine bir anlayışın henüz oluşmadığı durumları ele alan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu yaklaşım, katılımcıların deneyimlerini ve algılarını keşfetmek, konuya dair kapsamlı bir anlayış oluşturmak amacıyla kullanılmıştır.

Katılımcılar

Bu çalışmada, seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden benzeşik örnekleme yöntemi (Miles ve Huberman, 1994; Patton, 2005) tercih edilmiştir. Benzeşik örnekleme, araştırma problemiyle ilgili evrende yer alan benzer özelliklere sahip bir gruptan örneklem seçmeyi ifade eder (Büyüköztürk vd., 2012). Bu çalışmada da sanayi sektöründe (tekstil, otomotiv, demir, plastik, makine) yer alan işverenlerin Z kuşağından beklentileri tespit edilmek istendiği için benzeşik örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Böylelikle örneklem, belirlenen araştırma problemi ile ilgili olarak benzeşik bir gruptan oluşturulmuştur ve böylelikle homojenlik sağlanmıştır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ise kuramsal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kuramsal örneklemede, katılımcılardan alınan cevapların yeni bir bilgi ya da katkı sağlamadığı duruma kadar veri toplama süreci devam ettirilir. Bahsedilen bu durum veri toplama sürecinin sonlandırılması için önemli bir göstergedir. Bu çalışma kapsamında, Z kuşağının iş dünyasındaki durumu üzerine odaklanılarak görüşmeyi kabul eden 15 firma sahibi ile görüşülmüştür.

Veri Toplanması ve Analizi

Bu çalışmada veriler, yüz yüze yapılan görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Veri toplama sürecinde, katılımcılarla birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler işverenlerin, Z kuşağının iş dünyasındaki durumuyla ilgili görüşleri ve Z kuşağı'ndan beklentileri üzerine odaklanmıştır. İşverenlerle yapılan görüşmelerden önce çalışmanın Z kuşağı grubu ile yürütüldüğü vurgulanmış ve Z kuşağı'nın hangi yaş grubu arasındaki bireyleri kapsadığı açıklanmıştır. Görüşme soruları oluşturulurken alan yazındaki bilgilerden ve form hazırlanırken farklı sektörlerdeki altı farklı işverenle yapılan görüşmeler sonucunda edinilen bilgilerden faydalanılmıştır. Görüşme soruları, katılımcıların iş hayatına dair deneyimlerini ve Z kuşağının iş yerindeki davranışlarını ve beklentilerini anlamaya yönelik olarak tasarlanmıştır. Veri toplama aracında 11 soru yer almaktadır: "İstihdam sürecinde Z kuşağı çalışanlarınızla oluşturduğunuz iş birliğini nasıl değerlendirirsiniz? Mavi ve beyaz yakalı Z kuşağı çalışanlarınıza sunduğunuz kariyer fırsatları nelerdir? Z kuşağının istihdamı sürecinde karşılaştığınız zorluklar/engeller nelerdir? Bu zorluklarla/engellerle başa çıkmak için neler yapıyorsunuz? Z kuşağı çalışanlarınızı mesleki yeterlilikleriniz konusunda nasıl değerlendiriyorsunuz? Z kuşağı çalışanlarınızdan beklentileriniz nelerdir? Z kuşağı çalışanlarınızın beklentilerinizi karşılaması konusunda neler düşünüyorsunuz? Lise ve üniversite öğrencilerine yönelik staj uygulamaları için ne tür olanaklar sunuyorsunuz? Sunduğunuz olanakların yeterliliği hakkında düşünceleriniz nelerdir? Z kuşağı çalışanlarınızın hangi konularda zorlandıklarını düşünüyorsunuz? Z kuşağı çalışanlarınızı istihdam ederken sizi endişelendiren konular nelerdir? Z kuşağı çalışanlarınızın yeterliliklerini geliştirmek için uygulamalar yapıyor musunuz?"

Veri analiz süreci, iki araştırmacı tarafından bağımsız bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte MAXQDA yazılımı kullanılarak betimsel analiz yöntemi uygulanmıştır. Betimsel analiz, verilerin araştırma soruları

doğrultusunda temalar altında düzenlenmesine olanak tanır ve katılımcıların görüşleri doğrudan alıntılarla yansıtılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışmada temalar, araştırma sorularına uygun şekilde organize edilmiştir ve katılımcıların kimlikleri, gizliliği korumak adına kodlar kullanılarak anonimleştirilmiştir. Analiz sürecinde, her iki araştırmacı verileri bağımsız olarak kodlamış ve bu kodlamalar daha sonra karşılaştırılmıştır. Kodlama sürecinde ortaya çıkan farklılıklar, tartışılarak giderilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Bu sayede verilerin doğruluğu ve güvenilirliği artırılmıştır.

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Bu çalışmada güvenilirliği sağlamak amacıyla, araştırmacıların veri setini bağımsız olarak inceleyip analiz etmesine ve sonuçların karşılaştırılmasına dayanan analistlerin üçgenlemesi yöntemi (Patton, 2014) kullanılmıştır. İki araştırmacıdan oluşan kodlayıcı ekip, veri setini analiz etmiş ve aralarındaki görüş birliği ve farklılıklar dikkate alınarak güvenilirlik hesaplanmıştır. Bu hesaplama için Miles ve Huberman'ın (1994) formülü ($\text{Güvenirlik} = \frac{\text{görüş birliği}}{(\text{görüş birliği} + \text{görüş ayrılığı}) \times 100}$) kullanılmıştır. Güvenirlik oranının %80'in üzerinde olması, kabul edilebilir bir düzey olarak değerlendirilmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Bu çalışmada, kodlayıcılar arasında 210 kodlama için görüş birliği, 32 kodlama için ise görüş ayrılığı tespit edilmiştir. Formül kullanılarak yapılan hesaplama sonucunda: $\text{Güvenirlik} = \frac{210}{(210 + 32) \times 100} = \%86.8$ bulunmuştur. Araştırmanın kapsam geçerliliğini sağlamak amacıyla, görüşme sorularının hazırlanması ve düzenlenmesi sürecinde uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman doktoralı araştırmacıların görüşleri doğrultusunda, anlaşılması güç ve amaca uygun olmayan sorular revize edilmiştir. Görüşme sorularının anlaşılabilirliğini değerlendirmek için 3 katılımcı ile pilot uygulamalar gerçekleştirilmiş ve her pilot görüşme yaklaşık 40 dakika sürmüştür. Elde edilen sonuçların aktarılabilirliğini artırmak için amaçlı örnekleme yöntemleri tercih edilmiştir. Çalışmanın geçerliliğini sağlamak için betimsel geçerlik kullanılmıştır. Betimsel geçerlik, araştırmacının kendi yorumlarını katmadan, katılımcıların verdikleri cevapları değiştirmeden ve gerçeğe uygun bir şekilde sunmayı içerir (Ekiz, 2009). Bu nedenle, oluşturulan her kod için katılımcı cevaplarından doğrudan alıntılar kullanılmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde, çalışmadan elde edilen bulgular araştırma soruları doğrultusunda temalar ve alt temalar şeklinde tablolaştırılmıştır. Her bir temaya dair oluşturulan tablolara ilişkin açıklamalara ve yorumlara yer verilmiştir. İşverenlerin belirttiği temalar ve bu temalara ilişkin alt temalar, ayrıca bu temaların ne sıklıkla ifade edildiği frekans değerleriyle birlikte sunulmuştur.

Tablo 1'de katılımcıların cevaplarından hareketle çalışan motivasyonu ve beklentileri üç ana tema ve bu ana temalara bağlı alt temalar altında incelenmiştir.

Tablo 1. Çalışan Motivasyonu ve Beklentiler

Ana Tema	Alt Tema	Frekans
Motivasyon Faktörleri	Değer Verme ve Adalet	12
	Tanınma ve Ödüllendirme	8
	Sosyal Destek	6
İşe Bağlılık	Aidiyet ve Sadakat	11
	Kurum Kültürü Uyumu	6
	Özgürlük ve Esneklik	9
Z Kuşağı Motivasyonu	İş-Yaşam Dengesi	7
	Kişisel Gelişim Fırsatları	5

Katılımcılar, motivasyonun değer verme, adalet, tanınma ve sosyal destekle arttığını belirtmişlerdir. Örneğin, (İ8) "*İş yerinde adil davranıldığını hissetmek ve emeğin tanınması çalışan motivasyonunu doğrudan artırıyor.*" ifadesi bu durumu vurgulamaktadır.

Sosyal destekle ilgili olarak, (İ7) "*Yönetim ve iş arkadaşlarından alınan sosyal destek, çalışanların moralini yüksek tutuyor ve verimliliği artırıyor.*" açıklaması dikkat çekmiştir.

Aidiyet ve kurum kültürüne uyumun, işe bağlılık açısından önemli olduğu belirtilmiştir. (İ10) "*Kendini şirketin bir parçası olarak gören çalışan, daha uzun süre kalmayı ve işine daha fazla bağlılık göstermeyi seçiyor.*" diyen katılımcılar, kurum kültürünün işe bağlılığı güçlendirdiğini ifade etmişlerdir.

(İ5) "*Kurumun kültürüne uyum sağlamak çalışanların motivasyonunu ve sadakatini artırıyor.*" açıklaması da bu görüşü desteklemiştir.

Z kuşağının özgürlük ve esneklik beklentilerinin karşılanmasının önemine vurgu yapılmıştır. (İ12) "*Esnek çalışma saatleri ve özgür bir ortam, Z kuşağının iş yerinde daha motive olmasına neden oluyor.*" ifadesi bu durumu ortaya koymaktadır.

Olumsuz görüşlerde ise iş-yaşam dengesi ve kişisel gelişim fırsatlarının eksikliği öne çıkmıştır. (İ14) "*Z kuşağı, iş ve yaşam arasında bir denge kurmak istiyor. Bu sağlanmadığında motivasyon kaybı yaşıyor.*" ifadesi bu duruma örnek gösterilebilir.

Tablo 1'deki bulgular, çalışan motivasyonu ve beklentilerinin farklı faktörlerle nasıl etkilendiğini ve iş ortamındaki önemini yansıtmaktadır.

Tablo 2. Yönetim ve Strateji

Ana Tema	Alt Tema	Frekans
Stratejik Planlama	Hedefler ve İyileştirme Çalışmaları	10
	Uzun Vadeli Planlar	6
	Yenilikçi Stratejiler	5
Yönetim Yaklaşımı	Demokratik vs. Tek Adam Yönetimi	8
	Ekip Liderliği	7
Performans ve Değerlendirme	Performans puanlama ve Analizler	9
	Performans Göstergeleri	6

Tablo 3'te görüldüğü gibi, yönetim ve stratejiye yönelik bulgular, stratejik planlama, yönetim yaklaşımı ve performans değerlendirme alt temaları altında incelenmiştir. Katılımcıların bu temalar üzerine yaptıkları yorumlar, yönetim süreçlerinin etkinliğini ve karşılaşılan zorlukları ortaya koymaktadır. Örnek katılımcı ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

Stratejik planlama alt tema olarak hedefler ve iyileştirme çalışmaları, uzun vadeli planlar ve yenilikçi stratejiler öne çıkmaktadır. Katılımcılar, stratejik planlamanın iş süreçlerini nasıl şekillendirdiği ve iyileştirme çabalarının önemine vurgu yapmışlardır.

(İ3). "*Bizim için stratejik planlama, uzun vadeli hedefler koymayı ve bu hedeflere ulaşmak için sürekli iyileştirme çalışmaları yapmayı gerektiriyor. Bu, hem çalışanların hem de firmanın büyümesi için önemli.*"

(İ8). "*Yenilikçi stratejiler, rekabet gücünü artırmada kritik bir rol oynuyor. Ancak bu stratejilerin uygulanmasında bazen riskler olabiliyor.*"

Yönetim yaklaşımı demokratik yönetim ve tek kişi yönetimi arasındaki farklar ve ekip liderliği öne çıkan alt temalar arasında yer almaktadır. Katılımcılar, yönetim tarzlarının iş yerindeki motivasyon ve verimlilik üzerinde doğrudan etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

(İ5). "Demokratik yönetim, çalışanların fikirlerini daha fazla dile getirmelerine olanak sağlıyor ve bu da iş birliğini artırıyor. Ancak bazen karar alma süreçleri yavaşlayabiliyor."

(İ11). "Ekip liderliği, her bir çalışanın kendini değerli hissetmesini ve ekip ruhunun güçlenmesini sağlıyor. Bu, verimli bir çalışma ortamı için önemli."

Performans ve değerlendirme, performans puanlama ve Analizler performans göstergeleri gibi alt temalar bu başlık altında ele alınmıştır. Katılımcılar, performans değerlendirme sistemlerinin çalışanların gelişimini izlemek ve yönetmek için kritik olduğunu vurgulamışlardır.

(İ7). "Performans analizleri, çalışanların yeteneklerini ve gelişim alanlarını görmemizi sağlıyor. Bu veriler, hem çalışanlar için hem de şirketin büyümesi için yol gösterici oluyor."

(İ2). "Performans göstergeleri, iş süreçlerinin ne kadar etkili olduğunu ölçmek için önemli. Ancak bu göstergelerin belirlenmesi ve sürekli güncellenmesi gerekiyor."

Tablo 2'deki bulgular, yönetim ve stratejinin çeşitli unsurlarının şirketlerde nasıl uygulandığını ve bu süreçlerin çalışan performansına ve genel iş stratejisine etkilerini detaylandırmaktadır.

Tablo 3: Çalışan Yeterlilik ve Gelişimleri

Ana Tema	Alt Tema	Frekans
Yeterlilik Seviyeleri	Mesleki ve Kişisel Yeterlilik	11
	Uzmanlık Alanları	7
	İleri Teknik Bilgiler	5
Eğitim Eksiklikleri	Pratik ve Teorik Eğitim Açığı	8
	Eğitim Planlaması Eksiklikleri	5
	Yaşam Boyu Öğrenme	7
Sürekli Gelişim	Gelişim Fırsatlarına Erişim	6
	Global Eğitim Programlarına Katılım	4

Tablo 3'te görüldüğü gibi, çalışanların yeterlilik ve gelişim durumları, katılımcılar tarafından farklı açılardan ele alınmıştır. Çalışanların mesleki ve kişisel gelişim süreçleri, eğitim eksiklikleri ve sürekli gelişim olanakları üç ana tema altında değerlendirilmiştir. Katılımcıların bu konulardaki görüşleri, iş gücünün niteliksel ve niceliksel gelişimini vurgulamaktadır. Örnek katılımcı ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

Yeterlilik seviyeleri alt tema olarak mesleki ve kişisel yeterlilik, uzmanlık alanları ve ileri teknik bilgiler ön plana çıkmaktadır. Katılımcılar, çalışanların yeterlilik seviyelerinin iş süreçlerindeki başarılarını ve etkinliklerini doğrudan etkilediğini belirtmişlerdir.

(İ4). "Çalışanların hem mesleki hem de kişisel yetkinliklerinin yeterli düzeyde olması, iş yerinde verimliliği artırıyor. Özellikle uzmanlık alanlarına sahip olmak, belirli projelerde büyük avantaj sağlıyor."

(İ10). "İleri teknik bilgileri olan çalışanlar, iş yerinde farklı problemleri çözmekte çok daha başarılı oluyorlar. Ancak bu bilgi seviyesini korumak ve geliştirmek önemli."

Eğitim eksiklikleri teması altında pratik ve teorik eğitim açıkları ile eğitim planlaması eksiklikleri yer almaktadır. Katılımcılar, çalışanların yeterli eğitimi almadığı durumlarda iş süreçlerinde zorlandıklarını dile getirmiştir.

(İ6). "Teorik bilgilerin iş hayatında yetersiz kaldığı noktalar var. Çalışanlar pratik anlamda tecrübe kazanmadıkça bazı alanlarda eksik kalıyorlar."

(İ12). "Eğitim planlamalarının daha etkin yapılması gerektiğini düşünüyorum. Eğitimler bazen yetersiz kalıyor ve çalışanların gelişim süreçleri sektöre uğrayabiliyor."

Sürekli gelişim yaşam boyu öğrenme, gelişim fırsatlarına erişim ve global eğitim programlarına katılım alt temaları bu başlık altında incelenmiştir. Katılımcılar, çalışanların gelişim fırsatlarına erişiminin hem bireysel hem de kurumsal anlamda önemli olduğunu vurgulamıştır.

(İ3). "Yaşam boyu öğrenme prensibi, çalışanların sadece bireysel olarak değil, iş süreçlerinde de gelişimini destekler. Bu, uzun vadede şirkete katkı sağlar."

(İ9). "Global eğitim programlarına katılım, çalışanların uluslararası düzeyde bilgi ve beceri kazanmasını sağlar. Bu da şirketimizin rekabet gücünü artırıyor."

Tablo 3'teki bulgular, çalışanların yeterlilik seviyelerini artırmanın ve eğitim eksikliklerini gidermenin, iş yerinde etkinliğin artırılmasında ve sürekli gelişimin sağlanmasında önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4. İş Ortamı ve Çalışma Koşulları

Ana Tema	Alt Tema	Frekans
İş Ortamı	Ergonomi ve Konfor	9
	İş İstasyonları Düzenlemesi	6
	Ortak Çalışma Alanları	5
Çalışma Koşulları	Sabit ve Esnek Çalışma Düzenleri	10
	İş Yüğü Yönetimi	7
	Çalışma Süresi Düzenlemeleri	6
İş Güvenliği	Güvenlik Standartları	8
	Risk Yönetimi	5
	Acil Durum Prosedürleri	4

Tablo 4'te görüldüğü gibi, iş ortamı ve çalışma koşulları ana teması altında çeşitli alt temalar yer almaktadır. Bu temalar, iş yerinde çalışanların verimliliğini ve güvenliğini etkileyen faktörleri kapsamaktadır. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda oluşturulan temalar ve örnek ifadeler aşağıda sunulmuştur.

İş ortamı alt temalar arasında ergonomi ve konfor, iş istasyonlarının düzenlemesi ve ortak çalışma alanları ön plana çıkmaktadır. Katılımcılar, iş ortamının düzeni ve çalışanların rahatlığı konusuna dikkat çekmişlerdir.

(İ2). "Ergonomik bir çalışma ortamı, çalışanların fiziksel sağlığını korurken verimliliği de artırıyor. Masaların ve sandalyelerin uygun yükseklikte olması gibi küçük detaylar bile önemlidir."

(İ7). "Ortak çalışma alanları, ekiplerin daha iyi iletişim kurmasını sağlıyor ve bu da projelerin daha hızlı ve verimli ilerlemesine yardımcı oluyor."

Çalışma koşulları sabit ve esnek çalışma düzenleri, iş yükü yönetimi ve çalışma süresi düzenlemeleri bu ana tema altında yer almaktadır. Katılımcılar, esnek çalışma saatlerinin çalışanların motivasyonunu ve iş-yaşam dengesini artırdığını belirtmişlerdir.

(İ4). "Esnek çalışma düzenleri, özellikle Z kuşağı çalışanları için çok önemli. Bu, onların işten daha fazla tatmin olmalarına ve üretken olmalarına yardımcı oluyor."

(İ10). "İş yükü yönetimi, çalışanların üzerlerindeki stresi azaltmak ve daha dengeli bir iş ortamı sağlamak için dikkatle ele alınmalıdır."

İş güvenliği ana temasında güvenlik standartları, risk yönetimi ve acil durum prosedürleri alt temaları yer almaktadır. Katılımcılar, iş yerinde güvenlik önlemlerinin alınmasının hem çalışanların güvenliği hem de işin sürekliliği için kritik olduğunu vurgulamıştır.

(İ1). "Güvenlik standartlarına uygun bir iş ortamı, çalışanların kendilerini güvende hissetmesini sağlar. Bu da iş performansını olumlu yönde etkiler."

(İ8). "Acil durum prosedürlerinin ve risk yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması, iş yerindeki kazaların önlenmesine yardımcı oluyor."

Tablo 4'ün sonuçlarına göre, iş ortamı ve çalışma koşulları, çalışanların performansı ve memnuniyeti üzerinde büyük etkiye sahiptir. İş ortamının ergonomik olarak düzenlenmesi, esnek çalışma koşullarının sunulması ve güvenlik önlemlerinin alınması, çalışanların işlerini daha güvenli ve verimli bir şekilde yapmalarına olanak tanımaktadır.

Tablo 5. İletişim Becerileri ve Takım Çalışması

Ana Tema	Alt Tema	Frekans
İletişim Eksiklikleri	İfade ve Anlatım Zorlukları	9
	Çatışma Yönetimi	6
	Etkili Dinleme	5
	Ekip Uyum ve İş Birliği	10
Takım Çalışması	Rol Dağılımı ve Liderlik	7
	Takım Dinamikleri	6
	Yapıcı Geri Bildirim Kültürü	7
Geri Bildirim	Sürekli İyileştirme	5

Tablo 5'te yer alan iletişim becerileri ve takım çalışması temaları, katılımcıların iş yerindeki etkileşim ve iş birliği deneyimlerini yansıtmaktadır. Bu ana temalar, çalışanların iş yerinde verimli çalışabilmeleri ve etkili bir iletişim ortamının oluşturulabilmesi için önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

İletişim eksiklikleri alt temalar arasında ifade ve anlatım zorlukları, çatışma yönetimi ve etkili dinleme yer almaktadır. Katılımcılar, iş yerindeki iletişim eksikliklerinin özellikle projelerin ilerleyişini yavaşlattığını ve ekip içi anlaşmazlıklara sebep olabildiğini belirtmişlerdir.

(İ3). "İfade eksiklikleri, genellikle yanlış anlamalara ve işlerin beklenenden daha yavaş ilerlemesine neden oluyor. Çalışanların kendilerini daha net ifade etmeleri, işlerin verimli bir şekilde ilerlemesini sağlar."

(İ6). "Çatışma yönetimi, ekiplerin uzun süreli verimli çalışabilmesi için kritik bir beceridir. Bu alandaki eksiklikler, ekip içi gerilimlere yol açabilir."

Takım çalışması teması altında ekip uyumu ve iş birliği, rol dağılımı ve liderlik ile takım dinamikleri ele alınmaktadır. Katılımcılar, takım çalışmasının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için net bir görev dağılımı ve güçlü liderlik becerilerinin önemine dikkat çekmişlerdir.

(İ5). "Ekip uyumu, projelerin başarılı bir şekilde sonuçlanabilmesi için hayati öneme sahiptir. Herkesin sorumluluklarını bilmesi, sürecin pürüzsüz ilerlemesini sağlar."

(İ9). "Liderlik becerileri, takımın koordinasyonu açısından çok önemli. Doğru rol dağılımı, ekip içindeki iş birliğini ve üretkenliği artırıyor."

Geri bildirim, yapıcı geri bildirim kültürü ve sürekli iyileştirme, bu ana tema altında yer alan alt temalardır. Katılımcılar, yapıcı geri bildirimlerin çalışanların gelişimine ve iş yerindeki genel verimliliğe katkıda bulunduğunu vurgulamıştır.

(İ7). *"Yapıcı geri bildirim, çalışanların hatalarını öğrenmesine ve sürekli gelişim göstermelerine yardımcı oluyor. Bu, hem bireysel hem de ekip performansını artırıyor."*

(İ11). *"Sürekli iyileştirme kültürü, şirketimizin genel performansına katkı sağlıyor. Geri bildirim mekanizmalarının etkin kullanımı, ekiplerin daha başarılı olmalarına yardımcı oluyor."*

Tablo 5'ten elde edilen bulgular, iş yerindeki iletişim ve takım çalışmasının, işletme başarısını etkileyen önemli faktörler olduğunu göstermektedir. İletişim eksiklikleri, takım çalışması becerileri ve geri bildirim kültürü, iş yerindeki etkileşim ve iş birliği sürecini şekillendiren kritik unsurlardır.

Tablo 6. Y Kuşağı ve X Kuşağı Karşılaştırması

Ana Tema	Alt Tema	Frekans
Kuşaklar Arası Farklılıklar	Aidiyet ve Sadakat	10
	Teknoloji Adaptasyonu	7
	İletişim Tarzı Farklılıkları	5
Çalışma Kültürü	Disiplin ve Özgürlük	9
	İş-Yaşam Dengesi	6
	Hiyerarşi Algısı	5
Uyum ve Zorluklar	Çalışma Şartlarına Uyum	8
	İş Yeri Stres Yönetimi	5

Tablo 6, iş yerinde kuşaklar arası farklılıklar ve uyum süreçlerini katılımcıların gözlemleri doğrultusunda incelemektedir. Katılımcıların bu konudaki tecrübeleri ve değerlendirmeleri ana tema ve alt temalarla aşağıda açıklanmıştır.

Kuşaklar arası farklılıklar alt temalar arasında aidiyet ve sadakat, teknoloji adaptasyonu ve iletişim tarzı farklılıkları yer almaktadır. Katılımcılar, eski kuşakların iş yerinde daha uzun süreli çalışmalara bağlılık gösterdiğini, yeni kuşakların ise değişen iş ortamında daha fazla esneklik arayışında olduğunu belirtmişlerdir.

(İ4). *"Daha geleneksel yaklaşım, uzun yıllar aynı şirkette çalışmayı teşvik ederken, yenilikçi yaklaşımlar bireysel gelişim odaklı ve daha sık iş değiştirme eğilimindedir."*

(İ7). *"Teknoloji kullanımı yeni kuşaklar için daha doğal ve hızlıdır. Eski yaklaşımlar ise teknolojiyi öğrenmeye açık olsa da daha fazla zamana ihtiyaç duyar."*

Çalışma kültürü disiplin ve özgürlük, iş-yaşam dengesi ve hiyerarşi algısı bu tema altında ele alınmıştır. Geleneksel anlayışlar, iş yerinde daha disiplinli ve yapılandırılmış bir çalışma tarzını benimserken, yeni yaklaşımlar özgürlükçü ve esnek çalışma ortamlarını tercih etmektedir.

(İ2). *"Disiplinli bir iş ahlakı, geleneksel kültürlerin temelini oluşturur. Esnek saatler ve bağımsız çalışma modelleri ise daha modern anlayışlarda öne çıkar."*

(İ10). *"İş-yaşam dengesi, modern yaklaşımların öncelikleri arasındayken, geleneksel anlayışlar gerektiğinde fazla mesai yapmaktan çekinmez."*

Uyum ve zorluklar çalışma şartlarına uyum ve iş yeri stres yönetimi alt temaları bu tema altında incelenmiştir. Daha yenilikçi yaklaşımlar, değişen iş ortamına hızlı adaptasyon sağlasa da, stres yönetiminde desteğe ihtiyaç duyabilirken; geleneksel yaklaşımlar, deneyimleri sayesinde bu durumu daha kolay yönetebilir.

(İ5). "Hızlı adaptasyon kabiliyeti öne çıksa da, stresle baş etmede bazen desteğe ihtiyaç duyuluyor. Deneyimle birlikte gelen direnç ise bu konuda fark yaratıyor."

(İ8). "Tecrübeye dayalı çalışma tarzları, zorluklarla başa çıkmada daha dayanıklıdır. Yeni çalışma yaklaşımları ise daha çabuk pes etme eğiliminde olabilir, ancak destekleyici bir ortamda potansiyelini sergileyebilir."

Tablo 6'nın bulguları, iş yerinde kuşaklar arası farklılıkların yönetiminin önemini ve bu yaklaşımların birbirlerinden öğrenebileceği unsurların varlığını göstermektedir. Teknoloji kullanımı, aidiyet anlayışı ve iş-yaşam dengesi gibi konular, iş yerindeki uyum süreçlerinde önemli rol oynamaktadır.

Tablo 7. Z Kuşağının İş Hayatındaki Zorlukları

Ana Tema	Alt Tema	Frekans
Motivasyon Eksiklikleri	Kolaycı Tutumlar	12
Uyum Sorunları	Disiplin ve Sabır Eksikliği	10
Beklenti ve Gerçeklik	Yüksek Beklentiler	11

Tablo 7'de, Z kuşağının iş hayatında karşılaştığı zorluklar ana temalar ve alt temalar halinde sunulmuştur. Bu tablo, Z kuşağının iş yerindeki davranışları, beklentileri ve karşılaştığı sorunlarla ilgili katılımcıların görüşlerini özetlemektedir.

Motivasyon eksiklikleri, Z kuşağının genellikle daha kolay ve hızlı başarıya ulaşmayı hedeflediğini, bu nedenle uzun süreli çaba gerektiren işlerde motivasyon kaybı yaşadığını belirtmişlerdir.

(İ11). "Z kuşağı, hızlı sonuç almak istiyor. Sabırlı bir şekilde çalışmak ve sürece odaklanmak onlar için zor olabiliyor."

(İ3). "Kolaycı bir yaklaşım, iş yerinde sürdürülebilirliği etkiliyor. Özellikle zorlu görevlerde motivasyonu korumak Z kuşağı için büyük bir meydan okuma."

Uyum sorunları, disiplin ve sabır eksikliği, Z kuşağının iş yerinde uyum sağlamak zorlanmasına neden olabilmektedir. Katılımcılar, Z kuşağının sürekli değişen ilgi alanları ve sabırsız yapılarının iş ortamında sorunlar yaratabileceğini ifade etmişlerdir.

(İ8). "Disiplinli bir çalışma ortamı, Z kuşağı için bazen zorlayıcı olabiliyor. Sabır gerektiren projelerde bu durum açıkça görülüyor."

(İ12). "Z kuşağının yeni şeyler deneme isteği ve sabırsız yapısı, uzun soluklu projelerde zorluk yaratıyor."

Beklenti ve gerçeklik yüksek beklentiler, Z kuşağının iş hayatında karşılaştığı diğer bir önemli zorluktur. Katılımcılar, bu kuşağın işten ve işverenlerden beklentilerinin genellikle yüksek olduğunu, ancak bu beklentilerin çoğu zaman iş yerinin gerçekleriyle örtüşmediğini belirtmişlerdir.

(İ2). "Z kuşağı, iş yerinde yüksek maaş, esnek çalışma saatleri ve güçlü bir sosyal denge bekliyor. Ancak bu her iş yerinde mümkün olmuyor."

(İ5). "Gerçekçi olmayan beklentiler, Z kuşağının iş hayatında hayal kırıklığı yaşamasına neden olabiliyor ve bu da işten ayrılma oranlarını artırıyor."

Tablo 7'deki bu bulgular, Z kuşağının iş hayatındaki tutumları, uyum sağlama süreçleri ve beklentileri üzerine önemli veriler sunmaktadır. İşverenler, bu kuşağın ihtiyaçlarını ve güçlü yönlerini anlamak için daha esnek ve kapsayıcı stratejiler geliştirmek zorunda kalabilirler.

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırma bulgularından biri işverenlerin Z Kuşağı çalışanlarının iletişim becerileri ve takım çalışmasını önemsemesidir. Staiculescu vd. (2021) yaptıkları çalışma sonucunda iş deneyiminin iş bulmak için önemli olduğu genel izlenimine rağmen, işverenlerin iletişim ve ekip çalışması gibi becerilere sahip mezunları daha fazla takdir ettiği sonucuna ulaşmıştır. Szydło vd. (2021) işverenler için sosyal becerilerin hemen her pozisyonda önemli olduğunu belirtmiştir. Zwane vd. (2014) araştırmaları sonucunda, çalışanların etkili sözel iletişim becerilerinin işverenler tarafından beklenen beceriler arasında olduğu sonucuna varmıştır. İş yerlerinde iş paketlerinin etkili bir şekilde tamamlanması için iş birliği içerisinde hareket etmek önemli olabilmektedir. Buradan hareketle çalışanların iletişim becerilerine sahip olması sürecin kesintisiz bir şekilde sürdürülmesine ve ortaya çıkan sorunlarla etkili bir şekilde baş edilmesine olanak sağlayabilir.

Araştırmanın bir diğer sonucu değer verme, adil olma ve aidiyetin işverenlerin çalışanlarının motivasyonlarını sağlamada önemli faktörler olarak görmesidir. Alan yazında araştırmanın bu sonucunu doğrudan destekleyen çalışmalar olmamakla birlikte dolaylı olarak destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Taş vd. (2017) Z Kuşağı'nın iş hayatına etkilerini inceledikleri çalışmada bu kuşağın düşük düzeylerde aidiyet hissettiklerini belirtmişlerdir. Bilginoğlu ve Yozgat (2022) yaptıkları çalışmada örgütsel sosyal iklimin aidiyet duygusuyla pozitif ilişkili olduğunu, örgütsel sosyal iklimin, aidiyet duygusunun ve işyeri arkadaşlığının ise örgütten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Garg vd. (2014) adalet algısı ile çalışanların psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptıkları çalışmada, adalet algısının psikolojik iyi oluşun önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Lotfi ve Pour (2013) çalışanlarla yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Z Kuşağı düşüncelerini ve duygularını ifade etmeye ve bunların anlaşılmasına önem veren bir kuşaktır. Bu sebeple iş yerlerinde işverenleri tarafından desteklenen ve önemsenen çalışanlar aidiyet duygusu yaşayabilir. Bunun yanında işverenlerin çalışma ortamlarındaki adil tutumları her bir çalışanın sorumluluk üstlenmelerinde ve görevlerini istekli bir şekilde yerine getirmelerinde önemli bir rol oynayabilir.

Araştırma bulgularına göre işverenler Z Kuşağı çalışanları için akran öğretimi ve deneyim paylaşımı ile kişisel ve mesleki gelişim süreçlerine özen göstermektedir. Alan yazın incelendiğinde akran öğretiminin iş öğretim süreçlerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalara rastlanmaktadır. Wagner ve Gansemer-Topf (2005) yaptıkları çalışmada akran öğretiminin ders kavramlarını yeni ortamlarda uygulamalarını sağladığını, inisiyatif almaya olanak tanıdığını ve bireylerin kendi öğrenmelerinden sorumlu olmaya teşvik ettiğini ve profesyonel bir eğitim programındaki öğrenciler için kritik bir deneyim olduğunu ifade etmişlerdir. Yang vd. (2022) akran öğretimi ve mentorluk deneyimlerine katılımın profesyonel gelişime olumlu katkıda bulunan ve özgüven ve tatmin duygusunu artıran bir unsur olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Z Kuşağı meslektaşlarını çok önemli görür ve iş arkadaşlarıyla iş birliği yapmak onlar için çok önemlidir (Kubátová, 2016). Akran öğretimi benzer sosyal gruplar içerisindeki bireylerin bir eğitimlik statüsüne sahip olmadan birbirlerine öğrenme süreçlerindeki desteğini ifade eder. Z Kuşağı iş yerlerinde, ast üst ilişkilerinden ziyade takım halinde ve iş birliği içerisinde çalışmaya önem veren bir kuşak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple iş yerlerinde bir iş paketi üzerinde profesyonelleşmenin sağlanması aşamasında bu kuşakta da akran öğretimi işlevsel bir yöntem olarak düşünülebilir. Ayrıca aynı kuşaktan akranlarıyla iş üzerinde çalışmak aynı dili konuşabilecekleri ve paralel iletişim kurabilecekleri için işin hızlı ve kolay bir şekilde öğrenilmesi konusunda etkili olabilir.

İşverenler Z Kuşağı çalışanlarıyla özellikle motivasyon eksikliği, bir şeyleri kolaydan elde etme çabaları ve yüksel beklentiler konularında sorun yaşadıklarını ifade etmiştir. Kuşaklar arası motivasyon farklılıklarını ele alan araştırmalar incelendiğinde Z Kuşağı'nın, X ve Y Kuşaklarına göre motivasyonsuzluğa karşı daha hassas

oldukları ortaya koyulmuştur. Dışsal düzenleme-maddi motivasyon kaynaklarının, yalnızca Z Kuşağı için geçerli bir genel iş motivasyonu kaynağı olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında içsel motivasyonun, X ve Y Kuşaklarına kıyasla Z Kuşağı çalışanlarının genel iş motivasyonuna daha fazla katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mahmoud vd., 2021). Çaşın ve Şahin (2023) yaptıkları çalışmada iş yerinde değer görmenin, desteklenmenin, takdir edilmenin, iş-yaşam dengesinin kurulmasının Z Kuşağı'nı motive eden birkaç faktör olduğunu ve ayrıca motivasyon konusunda bu kuşağın içsel beklentilerinin dikkate alınmasının öncelikli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada işverenlerin Z Kuşağı'nın motivasyon eksikliği yaşadıklarını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. İşverenler Z Kuşağı'nın içsel motivasyonlarını artırmada yetersiz kalıyor olabilirler. Bunun yanında işverenlerin, çalışanlarının motivasyonlarını artıracak iş ortamı düzenlemeleri yapma konusunda eksiklikleri olabilir. Z Kuşağı iş hayatına yeni yeni dahil olduğu için Z Kuşağı'nın beklentilerini anlama ve karşılama noktasında işverenler henüz kendilerini geliştirememiş olabilirler.

Bunların yanında işverenler çalışma ortamlarını Z Kuşağı için daha cazip hale getirmek adına kendi iş yerleri için yeni hedefler oluşturmayı ve iyileştirme çalışmalarını özellikle vurgulamışlardır. Bunun yanında performans puanlamasına özen gösterdiklerini ve demokratik bir yaklaşım benimsemeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Nitekim Pandita (2022) Z Kuşağı'nın yüksek kariyer hedeflerine, eğitim tercihlerine ve yenilikçi bir zihniyete sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu niteliklere sahip olduğu düşünülen Z Kuşağı iş yerinin durağan olmasını ve vizyonunun sadece eski kuşakların taleplerini karşılayacak nitelikte olmasını kabul etmeyebilir. Buradan hareketle de iş yerinin sürekli bir gelişim ve değişim içerisinde olmasını ve vizyonunun güncel şartlara uyum sağlamasını önemsiyor olabilir. Buradan hareketle de işverenler kurumlarını Z Kuşağı için çekici hale getirmek için iyileştirme ve yeni hedefler oluşturma çabalarında bulunuyor olabilirler. Aynı zamanda işverenler çalışma ortamlarında farklı liderlik stillerini benimsediklerini ve önemli bir kısmı da duruma göre demokratik veya otoriter liderlik stillerini kullandıklarını dile getirmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde araştırmaların elde edilen bu sonuca paralel sonuçlara ulaştıkları görülmektedir. Chen vd. (2022) demokratik yönetimin çalışanların saatlik ücretleri, yan hakları ve firmaların işgücü verimliliği ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Oussible ve Tinaztepe (2022) demokratik liderlik tarzının en çok tercih edilen liderliklerden biri olduğunu, bu liderlik tarzının çalışanların hem motivasyonunu hem de kurumsal üretkenliği artırdığını, demokratik liderlik tarzının kurumlarda etkili iletişimi artırdığını ortaya koymuşlardır. Hilton vd. (2021) çalışmaları sonucunda demokratik liderliğin örgütsel performansla önemli bir pozitif ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Demokratik iş ortamları bireylerin kendilerini rahatça ifade edebilecekleri etkili iletişim ortamlarını destekleyeceği için Z Kuşağı çalışanların kendilerini ortaya koymalarında kritik bir öneme sahip olabilir. Ayrıca demokratik ortamların geleneksel iş yerlerinden farklı olarak ast üst ilişkisinden ziyade iş birliği ortamını destekleyici olması işverenlerin bu tutumu benimsemelerini destekliyor olabilir.

Çalışmanın farklı bir sonucu işverenlerin çalışanlarında mesleki ve kişisel yeterlilikleri önemsemesi ancak çalışanların pratik eğitim konusunda donanımlı olmadıklarına ilişkin görüşleridir. Aynı zamanda işverenler uzun dönemli staj programlarının ve uygulamalı eğitimlerinin Z Kuşağı çalışanları için gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Janková (2015) gençlerin işe alınmamasının önemli sebeplerinden biri olarak pratik deneyim eksikliği olduğunu ifade etmektedir. Bunun yanında mezunların temel becerilerinin eksikliği de istihdam edilme süreçlerindeki en önemli sorunlardan biri olarak görünmektedir (Clarke, 2018; Messum vd., 2017). Z Kuşağının eğitim süreçlerinin önemli bir kısmı COVID-19 pandemi dönemine denk gelmiştir. Bu durum tercih ettikleri mesleklerin uygulama kısımlarının eksik kalmasına sebebiyet vermiş olabilir. Uygulama konusunda eksik olan genç mezunlar da iş yerlerinde işverenlerin beklentilerini karşılama hususunda yetersiz kalıyor olabilirler. Nitekim Onur vd. (2022) yaptıkları çalışmada pandeminin uygulamalı bilimler üzerinde olumsuz etkilerine

değirmiştir. Bunun yanında üniversite ortamlarında sunulan uygulama odaklı eğitimler yetersiz olabilir. Bu durum da genç mezunların pratik becerilerini olumsuz etkileyebilir.

İşverenler Z Kuşağı çalışanları için iş ortamlarının ergonomik ve konforlu olmasını önemsediklerini ve esnek çalışma saatlerinin genç kuşağın motivasyonunu artırmada kritik olduğunu belirtmişlerdir. Alan yazında bu sonucu destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Alay Demirel ve Yıldız Bağdoğan (2023) yaptıkları çalışmada Z Kuşağı'nın önemli motivasyon kaynaklarından bazılarının esnek çalışma, boş zaman etkinlikleri ve teknolojik olanaklar olduğunu belirlemişlerdir. Goh ve Okumus (2020) Z Kuşağı'na esnek çalışma koşullarının sağlanmasının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Taş vd. (2017) Z Kuşağı bireylerin esnek çalışma saatlerini ve çalıştıkları ortamın rahat olmasını önemsedikleri sonucuna ulaşmışlardır. Z Kuşağı teknolojiyle iç içe geçmiş bir kuşaktır. Bu kuşaktaki bireyler birçok işini teknolojik ürünlerle elektronik ortamlarda yürütmektedir. Bu durum masa başı işlerde belirli zaman dilimlerinde çalışma düşüncelerinden ziyade esnek saatlere önem vermelerine sebebiyet veriyor olabilir. İş verenler de genç çalışanlarının iş verimliliğini artırmak için esneklik ve iş ortamı rahatlığını önemsiyor olabilirler. Esnek iş ve çalışma ortamları Z Kuşağı'nın kendini kısıtlanmamış hissetmesini sağladığı için motivasyonlarını uzun süre sağlayabilirler. İşverenler üretimin sürekliliğini sağlamaya ve yapılan işten verim almaya özen gösterdikleri için Z Kuşağı'nın potansiyelini kullanabileceği ortamlar oluşturmaya çalışıyor olabilirler.

Bunun yanında işverenler çalışanları arasında kuşaklar arası farklılıklar olduğunu ve bu farklılığın özellikle aidiyet, sadakat, disiplin ve çalışma şartlarına uyum konusunda olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmanın bu sonuçlarını destekleyen başka çalışmalar da bulunmaktadır. Taş vd. (2017), Z Kuşağı'nın aidiyet duygularının daha az olduğunu ve çabuk vazgeçme tutumlarına sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Çaşın ve Şahin (2023), Z Kuşağı'nın örgüt aidiyetlerinin düşük olduğunu, sorumluluktan kaçma ve hızlı iş değiştirme eğilimlerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Güleç Bekman ve Gündüz (2022), Z Kuşağının işle ilgili beklentileri arasında sorumluluğun son sıralarda yer aldığını tespit etmişlerdir. Z Kuşağı'nın işle ilgili yüksek beklentileri işverenleriyle ortak bir paydada buluşmalarını engelliyor olabilir. Bunun yanında işverenlerin kendi kuşaklarının perspektiflerinden iş yaşamını algılamalarıyla Z Kuşağı çalışanlarının iş yaşamını algılamaları ve haliyle iş yaşamından beklentileri farklılaşmaktadır. Bu durum da iki kuşağın işle ilgili önceliklerinin çatışmasına sebebiyet veriyor olabilir. Bunun yanında Z Kuşağı'nın sürekli yeniliklere açık olması iş ortamlarında aradıkları özelliklerin de sürekli değişmesine bu sebeple de aidiyet hislerinin oluşmamasına neden olabilir.

Öneriler

Bu çalışma sonucunda işverenler Z Kuşağı çalışanlarının özellikle motivasyon eksikliği yaşadıklarını, uygulama konusunda eksik ve yetersiz olduklarını, bir şeyleri kolaydan elde etme çabaları ve yüksel beklentiler konularında sorun yaşadıklarını ve akran öğretiminin iş ortamlarında etkili olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu bulgulardan hareketle Z Kuşağı çalışanlara ve çalışan adaylarına yönelik işverenlerin beklentilerinin aktarıldığı seminerler düzenlenebilir. Bunun yanında iş ortamlarında bu kuşağın motivasyonunu destekleyecek teknolojik araç gereçlerin yer alması, sosyal etkileşimleri artıracak organizasyonların planlanması yapılabilir. Ayrıca işverenler bünyelerin kariyer psikolojik danışmanlarına yer vererek çalışanlarının beklentilerini sürekli takip edip iş yerlerinin vizyonlarını değiştirip geliştirebilirler. Ek olarak üniversite eğitim süreçlerinde uygulamalı derslerin sayısının artırılmasına yönelik düzenlemelerin yapılması bir diğer önemli faktör olabilir. Aynı zamanda üniversite eğitimleri sürecinde gençlere iş hayatının gerçekleri ve beklentileri ile ilgili kariyer psikolojik danışmanlığı hizmetleri sunulabilir. Bu araştırma nitel araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilerek konuyla ilgili işverenlerden detaylı bilgiler edinilmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda büyük bir örneklemden nicel veriler toplanarak elde edilen sonuçlar genellenebilir.

Sınırlılıklar

Araştırmamızın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu araştırmada veri toplama tekniklerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Sonraki araştırmalarda araştırma sonuçlarının güvenilirliğini artırmak için gözlem gibi diğer veri toplama tekniklerine de yer verilebilir. Bu araştırma kapsamında sanayi sektöründeki işverenlerin Z kuşağının istihdamına ilişkin görüşleri tespit edilmiştir. Ancak farklı sektörlerde de Z kuşağının istihdam edildiği düşünüldüğünde sonraki araştırmalar farklı sektörlerde yer alan işverenlerle gerçekleştirilebilir. Bu araştırmada benzeşik örnekleme yöntemi kullanılmıştır, sonraki araştırmalarda maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak farklı yapılara ve örgütlenmelere sahip şirketlerin Z kuşağının istihdamına ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi faydalı olabilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 165-182.
- Alay Demirel, B. & Yıldız Bağdoğan, S. (2023). İş yaşamında kuşaklar ve motivasyon farklılıkları. *Bursa Uludağ Journal of Economy and Society*, 42(2), 129-141.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 8(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229. <http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2023). Retaining employees through organizational social climate, sense of belonging and workplace friendship: A research in the financial sector. *Istanbul Business Research*, 52(1), 67-85. <http://dx.doi.org/10.26650/ibr.2023.52.806695>
- Bucoveţchi, O., Sluşariuc, G. C., & Činčalová, S. (2019). Generation Z–Key factor for organizational innovation. *Quality-access to success*, 20(3), 25-30.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (2. Baskı). Pegem Akademi.
- Chaney, D., Touzani, M., & Ben Slimane, K. (2017). Marketing to the (new) generations: summary and perspectives. *Journal of Strategic Marketing*, 25(3), 179-189. <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2017.1291173>
- Chen, L., Su, Z. X., & Wang, G. (2023). What does democratic management do in Chinese workplaces? Evidence from matched employer–employee data. *Human Resource Management Journal*, 33(2), 406-431. <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12471>
- Clarke, M. (2018). Rethinking graduate employability: The role of capital, individual attributes and context. *Studies in Higher Education*, 43(11), 1923-1937. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2017.1294152>
- Coutinho, M. T., Dam, U. C., & Blustein, D. L. (2008). The psychology of working and globalisation: A new perspective for a new era. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 8, 5-18. <http://dx.doi.org/10.1007/s10775-007-9132-6>
- Çaşın, S., & Sahin, M. (2023). İşyerinde z kuşağını anlamak ve yönetmek. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (58), 227-244.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri: Yaklaşım, yöntem ve teknikler*. Anı Yayıncılık.

- European Commission. (2016, Jun 06). *Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions: A New Skills Agenda For Europe*. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c861f839-2ee9-11e6-b497-01aa75ed71a1/language-en>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business horizons*, 64(4), 489-499. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Garg, P., Rastogi, R., & Paul, H. (2014). Does perception of justice effect psychological well-being of employees?, *International Journal of Society Systems Science*, 6(3), 264-284. <http://dx.doi.org/10.1504/IJSSS.2014.065215>
- Goh, E., & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100603. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>
- Graczyk-Kucharska, M., & Erickson, G. S. (2020). A person-organization fit model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 149-176. <http://dx.doi.org/10.7341/20201645>
- Güleç Bekman, Ö., & Gündüz, Ş. (2022). Yöneticilerin z kuşağından beklentileri ve z kuşağının iş yaşamı beklentileri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(2), 649-682.
- Hilton, S. K., Arkorful, H., & Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent reward. *Management Research Review*, 44(7), 1042-1058. <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-04-2020-0237>
- Hodges, D., & Burchell, N. (2003). Business graduate competencies: Employers' views on importance and performance. *Asia Pacific Journal of Cooperative Education*, 4(2), 16-22.
- Hope, J. (2016). Get your campus ready for Generation Z. *Student Affairs Today*, 19(7), 1-7. <http://dx.doi.org/10.1002/tsr.30216>
- Horný, P., & Ďurina, J. (2014). *Prenositel'né kompetencie absolventov slovenských vysokých škôl. (Transferable competences of Slovak university graduates)*. CVTI SR. Jackson.
- Janková, M. (2015). *Zamestnávateľský prieskum. (Employee survey)*. CVTI SR
- Ju, S., Zhang, D., & Pacha, J. (2012). Employability skills valued by employers as important for entry-level employees with and without disabilities. *Career Development and Transition for Exceptional Individuals*, 35(1), 29-38. <http://dx.doi.org/10.1177/0885728811419167>
- Kubátová, J. (2016). Work-related attitudes of Czech generation Z: International comparison. *Central European Business Review*, 5(4), 61-70. <http://dx.doi.org/10.18267/j.cebr.167>
- Letovancová, Eva, and Elena Lisá. 2008. Professional orientation of university students and comparing them with requirements of vocational positions in labour market in Bratislava. In Kairos. Edited by Bernd Glazinski and Josef Kramer. Cologne: Verlag für Angewandte Managementforschung, pp. 66–91.
- Lisá, E., Hannelová, K., & Newman, D. (2019). Comparison between Employers' and Students' Expectations in Respect of Employability Skills of University Graduates. *International Journal of Work-Integrated Learning*, 20(1), 71-82.
- Lotfi, M. H., & Pour, M. S. (2013). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073-2079. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.168>

- Lotko, M, Razgale, I, & Vilka, L (2016) Mutual expectations of employers and employees as a factor affecting employability. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, 17(3), 2240–2259. <http://dx.doi.org/10.15405/ejsbs.199>
- Low, M., Botes, V., Rue, D. D., & Allen, J. (2016). Accounting employers' expectations: The ideal accounting graduates. *E-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching*, 10 (1), 36-57.
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209. <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Messum, D., Wilkes, L., Peters, C., & Jackson, D. (2017). Senior managers' and recent graduates' perceptions of employability skills for health services management. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 18(2), 115-128.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, Sage.
- Naveed, T. A., Jabeen, T., & Ullah, S. (2015). An appraisal of mismatch between employers' expectations and graduating students' perception about employability skills: a case study of Gujrat (Pakistan). *The Pakistan Journal of Social Issues*, 5, 88–109.
- Nota, L., Ginevra, M. C., & Soresi, S. (2012). The Career and Work Adaptability Questionnaire (CWAQ): A first contribution to its validation. *Journal of Adolescence*, 35(6), 1557-1569. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2012.06.004>
- Onur, Ö., İşler, S. D., Ak, G., Peker, K., & Açıkgöz, M. M. (2022). Covid-19 pandemi döneminde dış hekimliği eğitiminde yeni normaller. *Sağlık Bilimlerinde İleri Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 32-40.
- Oussible, N., & Tinaztepe, C. I. H. A. N. (2022). The effect of democratic leadership style on organizational productivity by the mediating role of employee performance in Turkey. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management*, 9(1), 6-16.
- Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 556-569. <http://dx.doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative Research*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. Pegem Akademi
- Scott, R. (2016). Get ready for generation Z. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/causeintegration/2016/11/28/get-ready-for-generation-z/#3c025dfe2204>
- Sithole, S. (2015). Quality in accounting graduates: Employer expectations of the graduate skills in the Bachelor of Accounting degree. *European Scientific Journal*, 11(22), 165–180.
- Staiculescu, C., Lacatus, M. L., & Livinti, R. (2021). Employers expectations and requirements. Case study: Employers of Schools of Economics and Business Graduates in Romania. In *Proceedings of the 15th International Conference on Business Excellence* (pp. 185-195). <http://dx.doi.org/10.2478/picbe-2021-0018>
- Stankiewicz-Mróz, A. (2020). Perception of work flexibility among students as representatives of generation Z and employers from the SME sector. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 132(1), 49-63. <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0013.8778>
- Sucu, M. (2021). İşletmelerin Z kuşağı bireylerini istihdam ederken dikkate almaları gereken konular: bir literatür araştırması. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 848-867.

- Szydło, R., Wiśniewska, S., Tyrańska, M., Dolot, A., Bukowska, U., & Koczyński, M. (2021). Employer expectations regarding the competencies of employees on the energy market in Poland. *Energies*, 14(21), 7233. <http://dx.doi.org/10.3390/en14217233>
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., & Küçükoglu, M. (2017). Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031- 1048.
- U.K. Commission for Employment and Skills. 2016. "Employer Skills Survey 2015: UK Results Evidence Report 97." UK Commission for Employment and Skills, February 10. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/525444/UKCESS_2015_Report_for_web_May.pdf
- Wagner, M., & Gansemer-Topf, A. (2005). Learning by teaching others: A qualitative study exploring the benefits of peer teaching. *Landscape Journal*, 24(2), 198-208.
- Yang, M. M., Golden, B. P., Cameron, K. A., Gard, L., Bierman, J. A., Evans, D. B., & Henschen, B. L. (2022). Learning through teaching: peer teaching and mentoring experiences among third-year medical students. *Teaching and Learning in Medicine*, 34(4), 360-367. <http://dx.doi.org/10.1080/10401334.2021.1899930>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınları.
- Zwane, F. N., Du Plessis, L., & Slabbert, E. (2014). Analysing employers' expectations of employee skills in the South African tourism industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-9. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.550>

Extended Abstract

Introduction: In the 21st century, the business world is becoming increasingly different and more complex than the previous century in terms of employers' expectations and employee qualifications. While employers' expectations from their employees are changing in terms of technological and economic developments and the requirements of the globalizing world, employees' expectations from their business lives are also becoming increasingly diverse. Employers take more than one element into consideration when creating their expectations from their employees. One of the most important of these is the generation that the prospective employees belong to and the characteristics of that generation. This generation after Generation Y is called "Generation Z". Generation Z is a creative, self-confident, innovative generation that values approval from its peers and for which autonomy is important. In addition, it has characteristics such as impatience and getting bored quickly with a job. Based on this, it is thought that Generation Z will frequently change jobs and consume both material and spiritual values quickly (Berkup, 2014; Chaney et al., 2017). On the other hand, individuals in this generation are willing to work for themselves and achieve their own success (Bencsik et al., 2016). In addition, individuals in this generation value having their business lives and careers progress quickly and smoothly. They do not accept career goals that will yield results in the long term. Although they are motivated by the wages and other gains they receive for their work, their tendency to pursue their passions may come to the fore over time (Graczyk-Kucharska and Erickson, 2020). When this information in the literature is examined, it is understood that individuals in the Z Ear use technology for a significant part of their lives, value creativity and being open to innovation, prefer to express their expectations and desires clearly to their managers, value that their feelings are understood by the employer and acted upon accordingly, and prioritize the income they earn and their passions in ensuring their continuity in a job. While understanding the expectations of job candidates and Generation Z from employment processes has been an important element in recent years, understanding the expectations of employers from their employees seems important in order to establish a balance between employee and work life. When the literature is examined, it is seen that a significant part of the studies

conducted examine the expectations of employees and graduates, but the studies examining the views of employers regarding the employment of Generation Z employees are insufficient. In order to align the expectations of employers with the expectations of Generation Z employees and to ensure the continuity of the work done and to carry out an effective employment process, it seems critical to examine the views of employers regarding the employment process. Especially with the results obtained from this study, effective services can be provided to both employers and new graduates in the field of career counseling. Considering the insufficiency of studies conducted in this field in the country, the originality of this study can be a guide for both candidate employees and employers and experts working in the field of career counseling in the employment process of graduates. In this context, the research is considered functional.

Method: In this study, the purposeful sampling method, which is one of the non-random sampling methods, was used and the analogous sampling method was preferred in this context. Analogous sampling refers to selecting a sample from a group with similar characteristics in the universe related to the research problem (Büyüköztürk et al., 2012). The theoretical sampling method was used to determine the sample size. In theoretical sampling, the repetition of the answers received from the participants is an important indicator for the end of the data collection process. Within the scope of this study, 15 company owners were interviewed by focusing on the situation of Generation Z in the business world. In this study, data were collected through face-to-face interviews. During the data collection process, one-on-one interviews were conducted with the participants, and these interviews focused on the status and expectations of Generation Z in the business world. The interview questions were designed to understand the participants' experiences in business life and the behaviors and expectations of Generation Z in the workplace. The data collection tool included 11 questions.

Results: Employers have stated that they have problems with Generation Z employees, especially in terms of lack of motivation, efforts to get things easily, and high expectations. As a result of this study, employers stated that Generation Z employees especially experience a lack of motivation, are inadequate and inadequate in terms of implementation, have problems with trying to get things easily and high expectations, and that peer education can be effective in work environments.

Discussion & Conclusion: When studies on motivation differences between generations are examined, it is stated that Generation Z is more sensitive to amotivation compared to Generations X and Y, and that external regulation-material motivation sources are a general work motivation source valid only for Generation Z. In addition, it has been concluded that intrinsic motivation contributes more to the general work motivation of Generation Z employees compared to Generations X and Y (Mahmoud et al., 2021). In their study, Çaşın and Şahin (2023) concluded that being valued, supported, appreciated in the workplace, and establishing a work-life balance are some of the factors that motivate Generation Z, and that it is a priority to take into account the intrinsic expectations of this generation in terms of motivation. In this study, it was concluded that employers think that Generation Z is lacking in motivation. Employers may be inadequate in increasing the intrinsic motivation of Generation Z. In addition, employers may be lacking in making work environment arrangements that will increase the motivation of their employees. Since Generation Z has just entered the workforce, employers may not have yet developed themselves in understanding and meeting the expectations of Generation Z.

Yazarlar Hakkında / About Authors

Dr. Öğr. Üyesi Hazel Duru. Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Anabilim Dalı, hazelduru@uludag.edu.tr

Asst. Prof. Dr. Hazel Duru. Bursa Uludağ University, Faculty of Education, Department of Guidance and Psychological Counseling, hazelduru@uludag.edu.tr.

Dr. Arş. Muhammed Muzaffer Özhan. Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Okul Öncesi Eğitimi Anabilim Dalı, muzafferozhan@uludag.edu.tr

Research Assistant Dr. Muhammed Muzaffer Özhan. Bursa Uludağ University, Faculty of Education, Department of Early Childhood Education, muzafferozhan@uludag.edu.tr.

Prof. Dr. Salih Çepni. Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Fen Eğitimi Anabilim Dalı, cepnisalih@uludag.edu.tr

Prof. Dr. Salih Çepni. Bursa Uludağ University, Faculty of Education, Department of Science Education, cepnisalih@uludag.edu.tr.

Yazar Katkıları / Authors contributions

Tüm yazarlar çalışmaya eşit katkı sunmuştur.

The authors contributed equally to the research process.

Çıkar Çatışması / Conflict of Interest

Yazarlar tarafından çıkar çatışmasının olmadığı rapor edilmiştir.

No conflict of interest was reported by the authors.

Fonlama / Funding

Herhangi bir fon desteği alınmamıştır.

The research has not received funding.

Teşekkür / Acknowledge

Araştırmanın yürütülmesinde iş birliği sağlayan Bursa Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (BOSİAD)'ne teşekkürler.

We would like to thank the Bursa Organized Industrial Zone Industrialists and Businesspeople Association (BOSİAD) for their cooperation in conducting the research.

Etik Bildirim / Ethical statement

Bursa Uludağ Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan gerekli izinler alınmıştır.

The necessary approvals were obtained from the Ethics Committee of Bursa Uludağ University.

Etik Kurul Adı / Name of the Ethics Committee: Bursa Uludağ Üniversitesi Araştırma ve Yayın Etik Kurulu / Bursa Uludağ University Research and Publication Ethics Committee

Onay Tarihi / Approval Date: 27/09/2024

Onay Belge Numarası / Approval Document Number: 2024-09

ORCID

Hazel DURU. <https://orcid.org/0000-0002-1669-6407>

Muhammed Muzaffer ÖZHAN. <https://orcid.org/0000-0003-3661-5544>

Salih ÇEPNİ. <https://orcid.org/0000-0003-2343-8796>