



Derleme

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/igdirsbdbd> 2025, Cilt:8, Sayı:2, 53-60.

Doi: 10.48133/igdirsbdbd.1830746

Yüklenme Tarihi: 26.11.2025 **Kabul Tarihi:** 26.12.2025 **Yayın Tarihi:** 31.12.2025

Z Kuşağına Eleştirel Bir Bakış: Beklentiler ve Motivasyon Dinamikleri

Resul GÜLEÇ ^{1*} , Özlem ÖZGAN ¹ 

¹ Iğdır Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ÖZ

Geçmişten günümüze birçok kuşak işgücü piyasasında yerini almıştır. Her kuşak farklı değerlere, beklentilere ve çalışma alışkanlıklarına sahiptir. Kuşakların sahip olduğu özelliklerin çalışma hayatına katkıları farklı şekillerde olabilmektedir. Günümüzde ise Z kuşağının profesyonel yaşamda yer alması beklenmektedir. Z kuşağı dijital dünyanın içine doğan kuşaktır. Doğulan ortamın Z kuşağının çalışma yaşamına yansımaları olumlu ve olumsuz yönlerden olabilmektedir. Z kuşağının dijital yetkinliği örgütlerin sürdürülebilirlikleri üzerinde etkili olmaktadır. Öte yandan bu kuşağın teknolojiye bağımlılık düzeylerinin yüksek olduğu dikkatleri çekmektedir. Bu bağlamda söz konusu çalışmada spor aktivitesinin bu kuşağın bağımlılık düzeylerini azaltarak çalışma hayatına birtakım kazanımlar sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmada, Z kuşağının çalışma hayatına yönelik değerlerinin, beklentilerinin ve motivasyon kaynaklarının incelenmesi ve spor aktivitesinin Z kuşağı çalışanlarına hangi açılardan katkı sağladığını araştırmak üzere kapsamlı bir literatür incelemesi yapılmıştır.

Anahtar kelimeler: Beklenti, Motivasyon, Spor, Z kuşağı

A Critical Look at Generation Z: Expectations and Motivation Dynamics

ABSTRACT

Many generations have entered the labor market from the past to the present. Each generation has different values, expectations, and work habits. The characteristics of each generation can contribute to working life in different ways. Today, Generation Z is expected to take its place in professional life. Generation Z is the generation born into the digital world. The environment in which they were born can have both positive and negative reflections on Generation Z's working life. Generation Z's digital competence has an impact on the sustainability of organizations. On the other hand, it is noteworthy that this generation has a high level of dependence on technology. In this context, this study suggests that sports activities may provide certain benefits to working life by slightly reducing this generation's level of dependence. The study conducted a comprehensive literature review to examine Generation Z's values, expectations, and sources of motivation regarding working life and to investigate how sports activities contribute to Generation Z employees in various ways.

Keywords: Expectation, Motivation, Sports, Generation Z

* Sorumlu Yazar: resul.gulec@igdir.edu.tr

GİRİŞ

Küreselleşme, gelişen teknoloji ve rekabet gibi unsurlar örgütlerin sürdürülebilirlikleri üzerinde etkilidir. Bu unsurların bir sonucu olarak örgütlerde değişim ve adaptasyon meseleleri gündeme gelmektedir. Değişime hızlı bir şekilde tepki vermek ve adaptasyon sağlamak için örgütlerde yeni kuşaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüz işgücü piyasasında Z kuşağı, yeni kuşak çalışanları oluşturmaktadır. Gelecek yıllarda bu kuşağın sayısının işgücü piyasasında hızla artması beklenmektedir. Z kuşağı dijital dünyanın içine doğan kuşak olarak bilinmektedir. Bu nedenle bu kuşak teknolojiye hakimdir ve teknolojiyi iyi kullanmaktadır. Hızın, rekabetin ve dijitalleşmenin egemen olduğu çalışma hayatında sürdürülebilir başarı için Z kuşağı bireylerine fırsat vermenin örgütler açısından avantaj olacağı düşünülmektedir. Nitekim, Z kuşağı dijital yetkinliklere sahiptir. Çalışma yaşamında dijital alanda ortaya çıkabilecek fırsatları yakalamak için Z kuşağına ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Kurumsal iş hayatında geleneksel anlamda geçmiş tecrübeler önem arz etmektedir. Çalışma hayatına adım atan bireylere öncelikle deneyimleri olup olmadığı sorulmaktadır. Oysaki bireylerin çoğu deneyimli olarak işgücü piyasasında yer almamıştır. İş hayatına yeni dahil olan ve henüz yapısal bir tecrübe birikimi elde etmemiş olan Z kuşağı temsilcileri, kendilerine gerekli profesyonel alan tanındığı takdirde bilişsel ve teknik becerilerini katma değere dönüştürme noktasında yüksek bir liyakat potansiyeli barındırmaktadır. Bu bakımdan Z kuşağına şans verilmesi halinde becerilerini en iyi şekilde eyleme geçireceklerine inanılmaktadır. Baltaş'ın (2024) kavramsallaştırmasıyla, deneyimin dünün bilgisini, eğitimin ise yarının vizyonunu temsil ettiği bu süreçte; kurumsal sürdürülebilirlik, gençlik enerjisinin inovatif çıktılara nasıl kanalize edildiği ve bu dinamik sermayenin nasıl yönetildiği ile doğrudan ilintilidir.

Önceki kuşaklar, kendilerinden sonra gelen kuşakları sıkça eleştirmektedir. Ancak yeni kuşakları eleştirmek yerine, onların potansiyelini keşfetmek, onları doğru şekilde yönlendirmek geleceğin olumlu biçimlenmesine katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, iş dünyasının, yöneticilerin ve işe alım uzmanlarının Z kuşağını iyi tanıması, Z kuşağı ile etkili iletişim kanalları kurması, Z kuşağının güçlü yönlerini, gelişime açık alanlarını belirlemesi ve beklentilerini doğru analiz edebilmesi önem taşımaktadır (Sarioğlu ve Özgen, 2017:243). Her yeni kuşak, farklı beklentilerle işgücü piyasasına dahil olmaktadır. Bu nedenle, klasik yönetim yaklaşımının yeni kuşaklar tarafından benimsenmeyeceği ifade edilebilir. Örgütler, kuşakları iyi tanıyarak, farklı kuşakların uyum içinde çalışmasını sağlayarak ve uygun çalışma ortamlarını oluşturarak işgörenler ve örgüt için kazan kazan stratejisi sağlayabilir. İşgücüne katılması beklenen kuşakları tanımak veya öngörmeye çalışmak örgütün sürdürülebilirliği için önemlidir (Durmaz ve Okumuş, 2021:66). Önceki kuşakların Z kuşağını eleştirmekten ziyade, bu kuşağın potansiyellerinin ortaya çıkarılmasında yardımcı olmaları geleceğe yapılan yatırım gibidir. Farklı kuşaklar doğru yönetildiğinde örgütler açısından fırsat kaynağı olabilir.

Herhangi bir kuşağı salt iyi veya kötü olarak yargılamak doğru olmayacaktır. Her kuşağın avantajlı ve dezavantajlı olduğu konular bulunmaktadır. Her kuşak yetiştiği koşullar ve yaşadığı dönem dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Kuşakları kendince etiketleyerek ön yargıyla yaklaşmak o kuşağı anlamamaya ve yanlış yönlendirmelere sebep olabilecektir. Z kuşağı da bu önyargılardan nasibini almaktadır. İbni Haldun'a atfedilen "İnsan, zamanın çocuğudur." sözü konuya açıklık getirmektedir. Aslında bahse konu olan nesli bu toplum, mevcut yaşam şartları ve zaman yetiştirmiştir. Bu nedenle kuşaklara ön yargıyla yaklaşmadan önce o kuşağın nasıl bir ortamda yetiştiği ele alınmalıdır. Yine İbni Haldun'un "Zorluklar güçlü topluluklar doğurur. Güçlü topluluklar refah getirir. Refah, insanları zayıflatır ve çözülmeye yol açar." sözünün dikkate alınması gerekmektedir.

İş hayatında kurumsal başarı ve rekabet avantajı sağlamak insan kaynağının gelişimi ve potansiyelinin kullanılmasıyla mümkün görülmektedir. Çalışma hayatının öznesi haline gelen z kuşağı ise sahip olduğu potansiyeliyle beraber çalışma ortamına bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Z kuşağının beklenti ve motivasyon kaynaklarının farkında olmak bu kuşağı yönlendirme konusunda yöneticilere yardımcı olacaktır. Bu çalışma ile z kuşağına yönelik eleştiriler, bu kuşağın beklenti ve motivasyon kaynakları tartışılarak öneriler sunulacaktır.

Z Kuşağının Özellikleri

Nesiller dijital dünyayla ilişkileri bakımından üçe ayrılabilir: Dijital yerliler, dijital göçmenler ve yabancılar. Dijital dünyanın içine doğmuş internet ve dijital platformları kullanmış nesil dijital yerliler, gençlik dönemlerinde internet ve dijital platformlarla karşılaşan bir üst kuşağa dijital göçmenler, ileri yaş dönemlerinde interneti duyan ve tanıyanlar ise yabancılar olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 2022). Z kuşağı 1997-2013 yılları arasında doğan dijital yerliler olarak ifade edilebilir.

Z kuşağı teknolojinin içinde doğmuştur. Teknoloji, program ve araç kullanımlarında oldukça iyidirler. Risk alma konusunda diğer kuşaklara göre daha tedbirlidirler. Genelde faydacı ve yararcıdırlar (Seymen, 2017:472). Z kuşağı dijital dünyada sosyal medya ile doğup büyümüştür. Teknoloji onların kimliğidir. Z kuşağı, elektronik ve dijital dünyaya daha bağlı olmalarından ötürü diğer kuşaklardan ayrılmaktadır. Z kuşağı; teknoloji nesli, dijital yerliler, wifi nesli, i kuşağı, teknoloji kuşağı, çevrimiçi kuşak, milenyum sonrası kuşağı, facebook kuşağı ve her zaman tıklama gibi terimlerle de adlandırılmaktadır (Singh ve Dangmei, 2016:2; Dolot, 2018:44). Güven, özgürlük, bireysellik, teknolojiye bağımlılık ve hız Z kuşağının özellikleridir. Kişilikleri olgunlaşmamıştır (Alp vd., 2019:805). Dolot (2018) araştırmasında Z kuşağının özelliklerini yaptıkları işlerden geribildirim bekleyen, onlar için doğal çevreyi oluşturan teknolojiye yabancı olmayan, iş için yer değişikliği istemeyen, iş cazipse ömür boyu çalışmaya istekli olan ve hızlı kariyer beklentisi düşük olan kişiler olarak tespit etmiştir.

Kuşaklar, temel özellikleri ve etkilendikleri çevresel faktörler nedeniyle farklılık göstermektedir. Kuşakların çalışma hayatında da çalışma yöntemleri, motivasyon faktörleri ve beklentilerinde farklılık görülmektedir. Geçmiş dönemlerdeki çalışanlar azla yetinen, otoriteyi kabul eden iş gücünü oluşturmaktadır. Günümüz çalışanları ise, daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve ihtiyaçları farklı şekillenen, kendine zaman ayırmayı önemseyen iş gücünü temsil etmektedir (Alp vd., 2019:803). Kuşaklar arasındaki farklılık çalışma hayatına da yansımaktadır. Geçmiş dönem kuşak çalışanları ile günümüz kuşak çalışanları arasındaki farklılık nedeniyle çalışma hayatında yönetim anlayışının kuşakların beklentilerine göre değişmesi gerektiği söylenebilir.

Z kuşağı çalışanları yöneticilere göre; otoriteye karşı çıkan, hiyerarşiye uyumda zorlanan, emir almayı sevmeyen, ücretten memnun olmayan, sorumluluk almak istemeyen, kurumsal sadakat göstermeyen ve geleneksel iş ahlakı kurallarını sıkıcı bulan kişilerdir. (Çaşın ve Şahin, 2023). Z Kuşağı genellikle ekip çalışmasına yatkın değildir ve yeteneklerini sergilemek ve daha yüksek verimlilik elde etmek için yalnız çalışmayı tercih eder. Sık sık iş değiştirir ve kurumlara düşük bağlılık gösterir; genellikle uzun vadeli bağlılıktan ziyade kişisel tercihlerine öncelik verir (Surugiu vd., 2025).

Z kuşağının Değerleri, Beklentileri ve Motivasyon Kaynakları

Örgütler insan kaynağını tanımalıdır. Z kuşağının beklentilerini, değerlerini ve motivasyon kaynaklarını doğru bir şekilde anlamayan örgütler bu kuşağı işe almakta ve elde tutmakta zorlanabilir (Çillioğlu Karademir ve Kirt, 2021:52; Singh ve Dangmei, 2016:1-2). Z kuşağının çalışmaya yönelik tutumları önceki kuşaklara göre farklı görünmektedir. Örgütler Z kuşağının ihtiyaç ve beklentilerini bilmeli bunlara uygun stratejiler geliştirmelidir. Aksi durumda Z kuşağı çalışanları memnuniyetsizlik duyabilir, örgütsel bağlılığa sahip olmayabilir, kariyer hayatında yeni tercihler yaparak işten ayrılabilirler (Singh ve Dangmei, 2016:1-2; Çillioğlu Karademir ve Kirt, 2021:52). Örgütler Z kuşağından gelen yetenekli bireyleri işe almada kurum kültürü oluşturabilir. Kurumlar Z kuşağı için neyin önemli olduğunu önceden keşfederek sektör içinde ve dışında çekiciliğini artırabilir (Singh ve Dangmei, 2016:4). Z kuşağı çalışanları, şeffaflık ilkesine dayalı ve sürekli geri bildirim esasına dayalı bir çalışma anlayışıyla desteklenmelidir (Çaşın ve Şahin, 2023:239). Örgütlerin sürdürülebilirliği açısından geleceğin işgücü potansiyelini oluşturan Z kuşağını anlamak stratejik bir zorunluluk gibi görünmektedir. Sürekli geri bildirim anlayışından dolayı Z kuşağının anlık iletişim beklentisi içerisinde olduğu söylenebilir. Bu nedenle, Z kuşağının performansı, yıllık periyotlar yerine kısa periyotlar şeklinde değerlendirilmelidir.

Z kuşağı anlamlı bir işte çalışmak istemektedir. Üstlendikleri görevlerin değerini, misyonunu ve stratejik hedeflerini bilmek istemektedir (Chillakuri, 2020). Z kuşağının iş hayatına yönelik öncelikli beklentileri

arasında ücret düzeyi ve kariyer gelişim olanakları gelmektedir (Kızıldağ, 2019:36). Z kuşağının, iş hayatındaki yönetici ve işe alım uzmanlarından beklentilerinden biri yetenek yönetimidir. Yetenek yönetimi; “çalışanları tanıma, onları yönetme ve geliştirme yoluyla örgütün geleceğini inşa etme süreci” olarak tanımlanmaktadır (Taş vd., 2017:1044). Z kuşağını maddi ve manevi unsurların motive ettiği görülmektedir. Z kuşağı yeteneklerinin tanınmasını, potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını ve sürekli geliştirilmesini istemektedir.

Z kuşağını iş yerinde motive eden faktörler incelendiğinde işten keyif almanın, iş arkadaşlarıyla kaliteli ilişkiler kurmanın ve hedeflere ulaşmanın en yaygın motivasyon faktörleri olduğu görülmektedir. (Kirchmayer & Fratričová, 2020). Z kuşağı bireylerinin motivasyonu değer verme, adalet, tanınma, ödüllendirme ve sosyal destekle artmaktadır. Aidiyet ve kurum kültürüne uyumun, Z kuşağı bireylerinde işe bağlılığın sağlanmasında önemli bir unsur olduğu vurgulanmıştır. Esnek çalışma saatleri ve özgür bir çalışma ortamı, Z kuşağının iş yerinde daha fazla motive olmasına katkı sağlamaktadır. Z kuşağı iş ve özel yaşam arasında denge kurmak istemektedir (Duru vd., 2025:25). Yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları, Z kuşağının işe bağlılığını artırmak için kurum kültürü, esnek çalışma biçimleri ve sosyal destek mekanizmaları üzerinde çalışmalıdır.

Çaşın ve Şahin (2023)’in bulgularında yöneticiler Z kuşağı çalışanlarını motive eden başlıca unsurları; takdir edilme, sorumluluk verilmesi, iş-özel yaşam dengesi, ücret, saygınlık ve değer görme, desteklenme ve fark edilme, şeffaf iletişim, esnek çalışma süreleri, bireysel özgürlüklerin desteklenmesi ve kişisel gelişim fırsatları olarak belirtmiştir. Takdir edilme, işyerinde değer görme ve fark edilme gibi unsurlardan Z kuşağının görünür olmayı istediği anlaşılabılır. Doğru fırsat verildiğinde Z kuşağının gelişime açık olduğu belirtilebilir.

Z kuşağı özgüvenli ve geleceklerini garanti altına almak istemektedir. Çalışmanın hayallerini gerçekleştirmede önemli bir rol oynadığını ve eğer başaramazlarsa mutsuz olacaklarını bilmektedirler. İş hayatında mutluluk çok önemlidir. Çalıştıkları yerde bu mutluluğu bulamazlarsa, işi bırakmayı kolayca düşünebilirler. Bağımsızlığına düşkün ve otoriteden hoşlanmayan bu neslin bağımsız olmak ve otoriteye karşı koymak gibi tutumları vardır (Ozkan & Solmaz, 2015).

Sporun Z Kuşağı Motivasyonuna Etkisi

Modern yaşam ve teknoloji Z kuşağını hareketsizliğe yöneltmektedir. Bununla birlikte, Z kuşağının sağlıklı yaşaması için spor gereklidir. Spor Z kuşağının sağlığına olan faydalarının yanı sıra sorumluluk bilinci, takım çalışmasına yatkınlık, özgüven ve motivasyon gelişimlerinde önemli kazanımlar sağlamaktadır (Başkan ve Başkan, 2022: 366,373). Spor aktivitelerinin çalışma hayatına yansımalarını ifade etmek gerekirse; sorumluluk bilinci Z kuşağı bireylerinin verilen görevleri zamanında tamamlamalarını, işleri takip etmelerini ve görevlere karşı duyarlılıklarının artmasını sağlar. Bireysel çalışmayı tercih eden Z kuşağı, takım çalışmasına yatkınlık kazanarak ekip içerisinde uyumlu çalışabilir ve çatışmaları kolay bir şekilde çözebilir. Öte yandan, takım çalışması Z kuşağı bireylerinin iş birliği ve iletişim becerilerini geliştirebilir. Özgüven, Z kuşağının çalışma hayatında liderlik rolü üstlenmesinde, yeni fikirler üretmesinde ve risk almasında etkili olabilir. Sporun kazandırdığı motivasyonla Z kuşağı iş hayatında hedef odaklı ve üretken bir şekilde çalışabilir. Spor aktivitesi Z kuşağı çalışanlarının iş hayatında karşılaşılabileceği işyeri stresinin azaltılmasına katkı sağlayabilir. Öte yandan çalışanların kendilerini hem fiziksel hem de mental açıdan iyi hissetmelerinde etkili rol oynamaktadır. Spor Z kuşağı çalışanların yaşam kalitesini artırmak, stres düzeylerini azaltmak ve performanslarını artırmak için önemlidir (Rossi vd., 2025:1431).

Z kuşağının spora ve sağlıklı yaşam tarzına yönelik motivasyonunun öz yeterlik, davranışın faydasına olan inanç (response efficacy) ve sosyal çevre etkisiyle şekillendiği görülmektedir. Dolayısıyla, Z kuşağının spor davranışını anlamada hem bireysel algı hem de sosyal etkileşim unsurlarını birlikte ele alan bütüncül bir yaklaşım benimsenmelidir (Kurata vd., 2023). Z kuşağının spor algısının kendi özgüveni ve çevrenin etkisi altında olduğu göz ardı edilmemelidir. Gençleri spor aktiviteleri konusunda destekleyen bir çevrenin inşası da gerekmektedir.

Motivasyon, bireylerin davranış niyetlerini ve karşılaştıkları kısıtları anlamlı biçimde etkilemektedir. Öz-yeterlik ise doğrudan motivasyonu belirleyen temel bir faktördür. Bu durum, Z kuşağının spor ve sağlıklı

yaşam davranışlarını anlamada öz-yeterlik düzeyinin kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Dolayısıyla, Z kuşağının spora yönelik motivasyonunu artırmak için yalnızca dışsal teşviklere değil, bireyin kendi yeterlik inancını güçlendiren uygulamalara da odaklanmalıdır (Coşkun & Dilmaç, 2024). Z kuşağının spor motivasyonunda çocukluk döneminde spor ve rekreasyona yeterince maruz kalmama, teknolojik gelişmelerin etkisi, pandemi nedeniyle fiziksel etkileşimin azalması ve sağlık sorunlarının belirleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür (Gapa & Tagare, 2023).

Z kuşağının spor topluluğu katılımının yaşam doyumunu artırıcı pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak çalışmada bu etkinin artabilmesi için stres düzeyinin düşürülmesi gerektiği vurgulanmıştır. (Park vd., 2022). Ayrıca düzenli sporun katılımcıların hem içsel motivasyonda hem de mental dayanıklılıklarında olumlu yönde anlamlı artışlar tespit edilmiştir (Avşar vd., 2023). Düzenli fiziksel aktivite katılımının motivasyonel süreçleri desteklediği ve mental direnci güçlendirdiği bulgularından hareketle; sporun Z kuşağı bağlamında önemli bir uygulama sahası olduğu ve bireylerin psiko-sosyal gelişim süreçlerine katma değer sunduğu görülmektedir.

Z kuşağı sporculara koçluk yapmak üzerine yapılmış bir araştırmada, Z kuşağı sporcularını mükemmel teknoloji becerilerine, yüksek başarı beklentilerine, kısa dikkat sürelerine, zayıf iletişim becerilerine ve olumsuzluklarla başa çıkma yetersizliğine sahip olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşağa etkili bir şekilde koçluk yapmak için süreci performansla ilişkilendirme, iletişim becerilerini öğretme, doğrudan iletişim kurma, net beklentiler belirleme ve dayanıklılık geliştirme stratejileri sunulmuştur (Gould vd., 2020). Özetle koçların Z Kuşağı sporcularını teknolojiye yatkın ancak dayanıklılık, iletişim ve dikkat konularında zorlanan bireyler olarak algıladığını; bu nedenle koçluk stratejilerinin, teknoloji odaklı dünyaya rağmen temel yaşam ve zihinsel becerileri (dayanıklılık, iletişim) öğretmeye odaklanması gerektiğini ortaya koymuştur.

Z Kuşağına Yönelik Eleştiriler

Z kuşağı, önceki kuşaklarca kimi zaman sabırsız, tatminsiz, saygısız, sık sık iş değiştiren, sadakatsiz, hemen yükselmek isteyen, tembel ve beklentileri yüksek olarak eleştirilmektedir. Z kuşağına yönelik bu algının temelinde, iş yaşamında kuşaklar arasındaki değişim ve farklılaşan yeni çalışma kültürü yatmaktadır (Çaşın ve Şahin, 2023:228). Z kuşağına yönelik olumsuz nitelermeler kuşaklar arasındaki değer ve çalışma kültürü farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca olumsuz nitelermeler işveren-çalışan ilişkilerini zedeleyebilir.

Tablo 1. İşyerinde Z kuşağının Eleştirel Değerlendirmesi

Kariyer Hedefleri:	Birkaç paralel kariyer oluşturma, aynı anda birkaç işte çalışma
Çalışma Ortamı:	Ofis, ev, esnek çalışma saatleri
Teknoloji:	Kendi belgelerini, veri tabanlarını oluşturma, araştırma için web, e posta 7/24 kullanma
Müşteri Odaklılık:	E-posta
Mentorluk:	Sürekli geri bildirim gerekli
Motivasyon:	Kişisel hayatı sürdürme
Giyim:	Nasıl rahat hissederse
Kaynak: (Gaidhani vd., 2019: 2811)	

Tablo 1 incelendiğinde Z kuşağının iş hayatına bakış açısı özetle görülmektedir. İş hayatında z kuşağı teknolojinin getirdiği rahatlıktan elinden geldikince yararlanmak istemektedir. Esnek çalışma, kişisel hayatını sürdürmeye devam etme, rahat kıyafetler gibi uygulamalarla kendi rahatı ve konforuna hizmet edecek şekilde iş hayatının düzenlenmesini arzu ettiği anlaşılmaktadır.

Diğer bir araştırmada hedonik motivasyonun, Z Kuşağı üyelerinin duyguları ve konaklama sektöründe yapay zekâ cihazlarını kullanma istekleri üzerinde en büyük etken olduğu ifade edilmiştir (Vitezić & Perić, 2021). Z kuşağını haz ve hedonizm üzerinden okumak ve anlamaya çalışmak işimizi kolaylaştıracaktır. Zira Z kuşağını diğer kuşaklardan ayıran temel faktör haz ve hız çağında olmaları ve pek çok imkana sahip

olmalarıdır. Sahip oldukları imkanları ise kendi rahatları ve konforları için kullanmalarıdır.

Z kuşağı kurumdaki performans yönetim sistemini daha derinlemesine anlamak istemektedir. Z Kuşağı, bu performans hedeflerine ulaşmak için kısayollar kullanmakta ve teknolojiden yararlanmaktadır. Ancak performans ve kariyer gelişimi açısından, bir sonraki seviyeye geçmek için gereken tüm gereklilikleri karşıladıklarından emin olmak ve yaptıkları işlerin sonuçlarından geri bildirim almak istemektedirler (Chillakuri, 2020). Z kuşağı iş hayatının kendi kontrolleri altında olmasını istemektedir. Kontrol dışı olabilecek durumlar onlar için rahatsızlık doğurmaktadır. Bir anlamda garanti altına alınmış bir iş hayatı beklemektedirler.

Ancak bununla beraber gençlere yönelik önyargı ve ezberden ziyade bilgi ve gerçeklerle hareket edilmelidir. Çünkü önyargılar ve ayrımcılık zamanla başka ön yargı ve ayrımcılıkları beraberinde getirecektir. Bunun yolu ise gençleri anlamak için dinlemek ve sohbet etmekten geçmektedir (Erdoğan, 2022). Gençlerin talep ve beklentileri, dünyası ve hayata bakışı samimi bir şekilde anlamaya çalışılmalıdır. Gençlere yetki ve sorumluluk vermeden eleştirmek, yaşayışlarını garipselemek, imkân ve başarılarını sorgulamak, biyolojik ve fizyolojik özelliklerini bilmemek, beklentilerini anlamamak, duygu ve düşüncelerini görmezden gelmek, önceki dönemlerle kıyaslamak, itirazlarını kulak ardı etmek, ötekileştirerek etiketlemek, yaşadığı çağı ve dünyayı anlamamak aslında problemin temelini oluşturmaktadır.

YÖNTEM

Bu çalışma, Z kuşağının çalışma hayatına ilişkin değerlerini, beklentilerini, motivasyon kaynaklarını ve spor aktivitelerinin bu kuşak üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilen betimsel bir derleme çalışmasıdır. Derleme kapsamında ilgili literatür sistematik bir çerçevede taranmış, konuyla ilişkili güncel ve nitelikli çalışmalar bütüncül bir yaklaşımla analiz edilmiştir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

2000 yılı ve sonrasında doğan kuşağın son yıllarda iş hayatına adım atması ve bu kuşağın önceki kuşaklara kıyasla farklı özelliklere ve beklentilere sahip olması, işverenlerin bu kuşakla uyum sağlamalarında zorlanmalarına neden olabilir (Duru vd., 2025:21). Z kuşağının iş hayatına yeni katılmasıyla birlikte işveren ve Z kuşağı çalışanları arasında uyum gündem konusudur. Z kuşağının teknoloji ve dijital dünyanın yerlileri olarak önceki nesillerden ciddi bir şekilde farklılaştıkları görülmektedir. Liderler ve yöneticiler işlerinde başarılı olmak istiyorlarsa iş hayatına girmekte olan bu yeni neslin beklenti ve motivasyon kaynaklarını anlamalıdır. Z kuşağı bireysel ve özgürlüğüne düşkün, rahat ve konforunu önemseyen, eğlenceli bir ortam, destek ve geribildirim isteyen, teknolojiye bağlı, yenilik isteyen, otorite ve disiplini gereksiz gören karaktere sahiptir. Bu nesil kişisel tercihlerine (Surugiu vd., 2025) öncelik vermektedir.

Z kuşağı isteklerine kolay ulaşmış ve aile desteğiyle büyümüş bir nesil olarak karşımıza çıkmakta ve hazlarına göre hareket etmek istemektedirler (Vitezić & Perić, 2021). Bu nesle hazları nasıl erteleyebileceği ve yönetebileceği konusunda eğitim ve danışmanlık desteğinin sunulması faydalı olabilir. Z kuşağı yeniliğe, gündelik hayattan aileleri tarafından desteklenerek yaşamlarını sürdürmektedirler. Aynı desteği iş hayatında da beklemekte, zorluklara tahammül edememektedirler. Onlara sürekli nezaret edecek yönetici ve mentorlara ihtiyaç duymaktadırlar. Zorluklarla mücadeleyi ise yöneticilerden bekleyebilmektedir. Z kuşağının kesintisiz bir şekilde online olma isteği kurumlarda işleri aksatabilmekte ve işe adaptasyonu zorlaştırabilmektedir. Bu nesle dijital bağımlılıkla nasıl mücadele edebileceklerine yönelik eğitimler faydalı olacaktır.

Z kuşağı, bireysel yaşamaya alışkın olduğu için, ekip çalışmasına pek yatkın değildir (Surugiu vd., 2025). Klasik ekiplerin yerine, online ekipler, Z kuşağı için daha uygun olabilir. Z kuşağı fazla hareket etmeden hayatını idame ettirmektedir. Örgütlerden beklentileri ise çok fazla çaba harcamadan, yorulmadan işlerin yürütülmesi olmaktadır.

Günümüz işgücü piyasasında yeni kuruluşların yeni işe alınanların taleplerini karşılamaya hazır olmaları ve yeni işe alınanların beklentilerini, değerlerini, tutumlarını, düşüncelerini, davranışlarını ve neden bu şekilde davrandıklarını anlayarak iyi yapılandırılmış bir oryantasyon programı tasarlamaları gerekmektedir (Chillakuri, 2020). Z kuşağını iş hayatının gerçekleriyle yüzleştirmek iş ortamına adaptasyonu kolaylaştıracaktır. Yöneticiler, Z kuşağı çalışanlarını iş yerine en iyi şekilde hazırlamak için beklentilerini yönetmeye zaman ayırabilirler. Bu, iş görüşmesi sürecinde onlara gerçekçi bir iş ön izlemesi sunarak yapılabilir; böylece işin hem olumlu yönlerini hem de zorluklarını anlayabilirler. Bu, işin kendileri için uygun olup olmadığına karar vermelerine ve iş yerinde karşılaşılabilecekleri engellere zihinsel olarak hazırlanmalarına yardımcı olur. Şirkete vardıklarında, yönetici ve çalışan, yönetici-çalışan ilişkisi için karşılıklı beklentilerin daha ayrıntılı bir şekilde belirlendiği psikolojik bir sözleşme yapmalıdır. Yöneticilerle yakın iletişim halinde olunması onların iş hayatına dönük beklentileri ve gerçekleri görmelerini kolaylaştıracaktır (Schroth, 2019).

Genel olarak bakıldığında yapay bir dünyada yetişmiş bu neslin hayatın gerçekleriyle yüzleştirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Kendini ve dünyayı anlayabilen, yeteneklerinin farkında olan ve duygularını yönetebilen bir nesle dönüşüm sağlanmalıdır. Z kuşağının beklentilerini realize edebilmesi ve motivasyon kaynaklarının farkında olması sağlanmalıdır. Z kuşağını sorumluluk almaktan kaçınması, konfor düşkünlüğü, dijital bağımlılığı, motivasyon ve odaklanma vb. sorunlarına spor aktivitelerine çözüm bulunabilir. Spor ile hayatını disipline etmeyi öğrenebilir, özgüven, özerklik, sabır, sorumluluk, sebat gibi özellikler gençlere kazandırabilir.

KAYNAKÇA

- Alp, G. T., Tuncer, A. D., Sulaiman, S. A. B., & Güngör, A. (2019, November). Çalışma hayatında y ve z kuşağının motivasyonel farklılıkları. In *Proceedings on 2nd International Conference on Technology and Science*, 803-810.
- Avşar, Ö., Öztürk, H., & Alıncak, F. (2023). Emniyet teşkilatı mensuplarında sporun içsel motivasyon ve mental dayanıklılığa etkisi (Gaziantep ili örneği). *Iğdır Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6(1), 1-12.
- Baltaş, A. (2024). *Türk Kültüründe Yönetmek* (17. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başkan, A. H., & Başkan, A. H. (2022). Z kuşağında yer alan öğrencilerin spora yönelik tutumları ve buna etki eden faktörler. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 365-386.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of organizational change management*, 33(7), 1277-1296.
- Coşkun, G., & Dilmaç, E. (2024). Leisure behavior through the life span: Leisure constraints, motivation, and self-efficacy among Gen Z and Millennials. *Loisir et Société/Society and Leisure*, 47(3), 439-467.
- Çaşın, S. ve Şahin, M. (2023). İşyerinde z kuşağını anlamak ve yönetmek. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 58, 227-244.
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-mentor*, 74(2), 44-50.
- Durmaz, Ş., & Okumuş, B. (2021). İş Hayatında Kuşaklar Arası Farklılıklar ve Z Kuşağı. *Pearson Journal of Social Sciences & Humanities*, 6(16), 47-68.
- Duru, H., Özhan, M. M., & Çepni, S. (2025). İşverenlerin Z Kuşağı'nın İstihdamına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 8(1), 20-39.
- Erdoğan, E. (2022). *Napsak bu gençleri?* (5. baskı). İstanbul: İz Yayıncılık.
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.

- Gapa, I. J., & Tagare Jr, R. (2023). Dropped Interest: Generation Z Students' Demotivating Reasons on Gradual Dislike on Sports and Recreation. *Sportis-Scientific Technical Journal Of School Sport Physical Education And Psychomotricity*, 9(1), 98-124
- Gould, D., Nalepa, J., & Mignano, M. (2020). Coaching generation Z athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 32(1), 104-120.
- Karademir Çillioğlu, A. ve Kirt, B. (2012). COVID-19 Pandemide Uzaktan Çalışan Z Kuşağı Kadınların Kariyer Yolu Tercihleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 49-58.
- Kızıldağ, D. (2019). Z Kuşağı Hangi Beklentilerle İş Yaşamına Giriyor? Seçme ve Yerleştirme Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 32-46.
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the Innovation management and education excellence through vision*, 6019, 6030.
- Kurata, Y. B., Ong, A. K. S., Cunanan, A. L. M., Lumbres, A. G., Palomares, K. G. M., Vargas, C. D. A., & Badillo, A. M. (2023). Perceived behavior analysis to boost physical fitness and lifestyle wellness for sustainability among gen z Filipinos. *Sustainability*, 15(18), 13546.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees—generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483.
- Park, J., Uhm, J. P., Kim, S., Kim, M., Sato, S., & Lee, H. W. (2022). Sport community involvement and life satisfaction during COVID-19: a moderated mediation of psychological capital by distress and generation Z. *Frontiers in Psychology*, 13, 861630.
- Rossi, C., Giustino, V., Patti, A., Figlioli, F., Amato, A., Savio Salvatore Vicari, D., Gervasi, M., Canzone, A., Lukic-Sarkanovic, M., Trivic, T., Drid, P., Proia, P., & Bianco, A. (2025). The role of physical activity in workplace well-being: Impacts on stress, productivity, and health: A narrative review. *Sport Sciences for Health*, 21, 1431–1445.
- Sarioğlu, E. B., & Özgen, E. (2017). Z kuşağı: İş dünyası yakın geleceğin iş gücünü ne kadar tanıyor?. *Researcher: Social Science Studies*, 5(4), 242-253.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California management review*, 61(3), 5-18.
- Seymen, A. F. (2017). Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Milli Eğitim Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Programı ve TÜBİTAK Vizyon 2023 Öngörülleri ile İlişkilendirilmesi. *Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergi*, 10(4), 467-489.
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5.
- Surugiu, C., Surugiu, M. R., Grădinaru, C., & Grigore, A. M. (2025). Factors motivating generation Z in the workplace: managerial challenges and insights. *Administrative Sciences*, 15(1), 29.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., & Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031-1048.
- Vitezić, V., & Perić, M. (2021). Artificial intelligence acceptance in services: connecting with Generation Z. *The Service Industries Journal*, 41(13-14), 926-946.