



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

**Z KUŞAĞININ GELECEKTEKİ ÇALIŞMA YAŞAMINDA ÖDÜLLENDİRME
AÇISINDAN ORTAYA ÇIKAN BEKLENTİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ayşegül ÇINKIR

Eskişehir, 2018

**Z KUŞAĞININ GELECEKTEKİ ÇALIŞMA YAŞAMINDA ÖDÜLLENDİRME
AÇISINDAN ORTAYA ÇIKAN BEKLENTİLERİ**

Ayşegül ÇINKIR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kasım, 2018

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ayşegül ÇINKİR'in "Z. Kuşağı'nın Gelecekteki Çalışma Yaşamında Ödüllendirme Açısından Ortaya Çıkan Beklentileri" başlıklı tezi 07 Kasım 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Celil KOPARAL

Üye : Doç.Dr.Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Üye : Doç.Dr.Umut KOÇ

Prof.Dr. Metin ÇOSKUN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Vekili

ÖZET

Z KUŞAĞININ GELECEKTEKİ ÇALIŞMA YAŞAMINDA ÖDÜLLENDİRME AÇISINDAN ORTAYA ÇIKAN BEKLENTİLERİ

Ayşegül ÇINKIR

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım 2018

Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Bu çalışmada, yerli ve yabancı literatür taraması yapılarak kuşakların tanımları ve iş yaşamına bakış açılarına değinilmiş, ödüllendirme algısı amacı, önemi, türleri ve ilkeleri ile birlikte incelenmiş, Z Kuşağı'nın temel özellikleri ve çalışma yaşamında yöneticilerinden ödül anlamında neler bekledikleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırmanın katılımcıları, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yunus Emre Kampüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat ile Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümü 1 ve 2. sınıf öğrencileri 180 kişi ve kütüphanede karşılaşılan Z Kuşağı yaş aralığındaki 20 öğrenci olmak üzere toplam 200 kişidir. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda ankete katılan Z Kuşağı'nın gelecekteki çalışma yaşamından ödül anlamında ortaya çıkan beklentileri ile yaş grubu, eğitim düzeyi, çalışmak istedikleri sektör gibi demografik durumları arasında herhangi bir ilişki bulunamamış yine de bu unsurların gözardı edilmediği belirlenmiştir. Ancak etkili olan tek demografik özellik cinsiyet olarak tespit edilmiş, kadınların içsel ödüllendirme konusuna erkeklere oranla daha fazla önem verdiği ortaya çıkmıştır. Puan ortalamaları neticesinde bu farklılığın erkek ve kadın arasındaki yapısal ve duygusal farklılıklardan kaynaklandığı düşünülebilir.

Anahtar Sözcükler: Kuşaklar, Z kuşağı, Ödüllendirme, Çalışma yaşamı, Ödül beklentisi.

ABSTRACT

THE EXPECTATIONS OF Z GENERATION IN THEIR FUTURE WORKING LIFE IN TERMS OF BEING REWARDED

Ayşegül ÇINKIR

Department of Management and Organization

Anadolu University, Social Sciences Institute, November 2018

Supervisor: Celil KOPARAL

In this study, the definitions of generations and their views on business life were examined by reviewing domestic and foreign literature, and the rewarding perception was investigated together with purpose, importance, types and principles, and the main features of Z Generation and their expectations in terms of reward from their managers in working life were discussed in detail. Participations of the study are in the age range of the Z Generation students of Eskişehir Anadolu University Yunus Emre Campus, Department of Economics, Department of Labour Economics and Industrial Relations, 1st and 2nd class 180 person and the 20 students who are encountered in the library. Survey method was applied as data collection technique in the study. As a result of the analysis of the data obtained, it has been concluded that there was no relation between the expectations of the future working life of the Z Generation participating in the survey and the demographic situations such as the age group, education level and the sector they wanted to work, but these factors were not overlooked. However, the only effective demographic feature was determined as gender, and it became clear that women paid more attention to the issue of internal rewards than men. As a result of the averages of the points, it can be considered that this difference is caused by structural and emotional differences between men and women.

Keywords: Generations, Z generation, Rewarding, Working life, Reward expectation.

TEŞEKKÜR

Bizlere manevi miras olarak bıraktığı “ilim ve akıl”ın yanı sıra, Türk kadınının biçim ve kılıkta başarısından öte gerçek bilgi ve kültürle donanarak asıl zaferi elde edeceğinden asla şüphe etmeyip en büyük destekçisi olan Başöğretmen Mustafa Kemal ATATÜRK’e en derin saygı ve sevgilerimle...

Doğduğum andan itibaren yaşamımın her anında beni kollayıp gözeten, bana yüksek ahlâki değerleri ışığında vatan ve bayrak başta olmak üzere evrensel sevgi anlayışını aşıl原因, maddi manevi her daim en büyük destekçilerim, emeklerini ömrüm boyunca ödeyemeyeceğim ilk öğretmenlerim canım babam Zeki ÇINKIR’a ve canım annem Safınaz ÇINKIR’a sonsuz sevgi ve teşekkürler.

Çalışmamın her aşamasında önerilerini ve desteğini benden esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Celil KOPARAL’a çok teşekkür ederim.

7.11/2018

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Ayşegül ÇINKIR

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Z KUŞAĞININ GELECEKTEKİ ÇALIŞMA YAŞAMINDA ÖDÜLLENDİRME AÇISINDAN ORTAYA ÇIKAN BEKLENTİLERİ	3
1.1. Problemin Tanımı	3
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Varsayımlar	5
1.5. Araştırmanın Sınırları	6
1.6. Tanımlar	6

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞMA ALGISININ KUŞAKLARARASI İNCELENMESİ VE Z KUŞAĞI	7
---	---

2.1. Kuşak Olgusunun Tanımı	7
2.2. Kuşak Türleri	8
2.2.1. Yetişkinler	10
2.2.2. Bebek patlaması kuşağı	11
2.2.3. X kuşağı	11
2.2.4. Y kuşağı	12
2.2.5. Z kuşağı	13
2.2.6. Alfa kuşağı	14
2.3. Türkiye Nüfus Verileri ve Kuşakların Oranları	15
2.3.1. Türkiye nüfusu içerisinde kuşakların yeri	15
2.3.2. Türkiye işgücü ve istihdamı içerisinde kuşakların yeri	18
2.4. Kuşakların Çalışma Yaşamındaki Tutumları	20
2.4.1. Yetişkinler	21
2.4.2. Bebek patlaması kuşağı	22
2.4.3. X kuşağı	23
2.4.4. Y kuşağı	25
2.4.5. Z kuşağı	26
2.5. Z Kuşağı	20
2.5.1. Temel özellikleri	26
2.5.2. Z kuşağı ve eğitim.....	29
2.5.3. Aile değerleri	32
2.5.4. İş değerleri.....	34
2.5.5. Z kuşağı ve teknoloji	37
2.5.6. Gelecekte beklenenleri	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Z KUŞAĞI VE ÖDÜLLENDİRME	43
3.1. Ödüllendirme Algısı	43
3.1.1. Ödüllendirmenin tanımı	43
3.1.2. Ödüllendirmenin amacı	46
3.1.3. Ödüllendirmenin önemi	47
3.1.4. Ödüllendirme türleri	48
3.1.4.1. İçsel ödüller	48
3.1.4.2. Dışsal ödüller	49
3.1.5. Ödüllendirme sistemleri	52
3.1.5.1. Ekonomik ödüller	53
3.1.5.2. Sosyo-psikolojik ve yönetsel ödüller	54
3.1.5.2.1. Sosyo-psikolojik ödüller	54
3.1.5.2.2. Yönetsel ödüller	55
3.1.6. Ödüllendirme ilkeleri	57
3.1.7. Ödül süreci	58
3.1.8. Ödüllendirmenin etkili olmasını sağlayan özellikler	60
3.2. Z Kuşağının Gelecekteki Çalışma Yaşamında Ödüllendirme Açısından Ortaya Çıkan Beklentilerine Yönelik Yapılan Çalışmalar	62

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM	79
4.1. Araştırma Modeli	79
4.2. Araştırma Deseni	79
4.3. Evren ve Örneklem	80

4.4. Veri Toplama Tekniği ve Aracı.....	79
4.5. Analiz Yöntemleri	79
4.6. Pilot Çalışma ve Sonuçları	80
4.7. Açıklayıcı Değişkenler ve Hipotezler.....	82

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ, BULGULAR VE YORUM	84
5.1. Araştırma Verilerinin Analizi	84
5.1.1. Araştırmaya katılanlar ile ilgili sosyo-demografik bulgular.....	84
5.1.2. Ödüllendirme ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları	86
5.1.3. Ödüllendirme ölçeği alt boyutları iç tutarlılık analizi, ortalama ve standart sapma sonuçları	86
5.1.4. Ödüllendirme ölçeği normallik varsayımı incelemesi	92
5.1.5. Ödüllendirme ölçeği karşılaştırma testleri	93
5.2. Araştırma Bulguları ve Yorum	102
SONUÇ VE ÖNERİLER	103
KAYNAKÇA	104

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

TABLolar DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1. Farklı Kaynaklarda Raporlanan Kuşak Etiketleri ve Tarihleri	9
Tablo 2.2. Oblinger ve Oblinger Kuşak Sınıflandırması	10
Tablo 2.3. Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Türkiye Nüfusu	16
Tablo 2.4. Kuşakların Türkiye Nüfusu İçerisindeki Yeri	17
Tablo 2.5. Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Türkiye İşgücü ve İstihdam Verileri	18
Tablo 2.6. Türkiye İşgücü ve İstihdamı İçerisinde Kuşakların Yeri	19
Tablo 3.1. Z Kuşağını İş Yaşamında Motive Etmesi Beklenen Faktörler	64
Tablo 3.2. Z Kuşağının İş Tatminine Dair Beklentileri	69
Tablo 3.3. Z Kuşağını Çalışma Yaşamında Teşvik Etmesi Beklenen Faktörler	70
Tablo 4.1. Pilot çalışma sonucu ödüllendirme ölçeği güvenilirlik analizi	82
Tablo 4.2. Pilot çalışmaya ait Sosyo-Demografik özellikler	82
Tablo 5.1. Ankete katılanların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımları.....	86
Tablo 5.2. Ankete katılanların çalışmak istedikleri sektöre göre dağılımları	87
Tablo 5.3. Ödüllendirme ölçeği güvenilirlik analizi	89
Tablo 5.4. Ödüllendirme ölçeğine ilişkin madde toplam analizleri	89
Tablo 5.5. Ödüllendirme ölçeği alt boyutları iç tutarlılık analizi.....	90
Tablo 5.6. Ölçek Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları	91
Tablo 5.7. Normallik testi sonuçları	91
Tablo 5.8. Cinsiyet ve ödüllendirme ölçeği boyutları Mann-Whitney U testi tablosu .	92
Tablo 5.9. Araştırmaya katılanların yaşları ve ödüllendirme ölçeği Kruskal Wallis tanımlayıcı istatistik tablosu	93
Tablo 5.10. Araştırmaya katılanların eğitim durumları ve ödüllendirme ölçeği Kruskal Wallis tanımlayıcı istatistik tablosu	95

Tablo 5.11. Araştırmaya katılanların çalışmak istediği sektor ve ödüllendirme leği boyutları Mann-Whitney U testi tablosu**97**

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. Kuşakların Türkiye Nüfusu İçerisindeki Oransal Grafiği.....	17
Şekil 2.2. Kuşakların Türkiye İşgücü ve İstihdamı İçerisindeki Oransal Grafiği	19
Şekil 3.1. Ödül Türleri	51
Şekil 3.2. Ödül Süreci	59

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

TDK	:	Türk Dil Kurumu
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
SSBC	:	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
İK	:	İnsan Kaynakları
SPSS	:	Statistical Package for Social Sciences
MH	:	Müşteri Hizmetleri
Ar-Ge	:	Araştırma Geliştirme
vb.	:	ve benzeri
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
Ed.	:	Editör-Editörler
Çev.	:	Çeviren
yy.	:	yüzyıl

GİRİŞ

20. yüzyılın son çeyreğine kadar, iş kavramı bireylerin yaşamının merkezi olarak görülse de, çalışanların mesleki yaşamdan gelen teknoloji beklentilerinin artmasıyla birlikte farklılaşmıştır. Profesyonel yaşamın değişmesi ve bireylerin değişen algı ve iş perspektifi, nesil kavramını daha yakından araştırılması gereken bir konu haline getirmiştir. Çoğunlukla sosyoloji literatüründe görülen bu anlayış, iş dünyasında ve geniş bir alan yelpazesinde vurgulanması gereken önemli bir konu haline gelmiştir. İş topluluğunun yöneticisini ve çalışanları kuşaklarına göre incelemek, artık iş dünyasını daha yakından ilgilendirmektedir. Günümüzde, işletmeler yakın zamanda istihdam edecekleri Z Kuşağı da dâhil olmak üzere farklı kuşaklara (Yetişkinler, Bebek Patlaması, X Kuşağı, Y Kuşağı) sahiptir. Bu nedenle işletmeler daha önce hiç bu kadar farklı üyeye sahip olma zorluğuyla karşılaşmamışlardı. Her kuşağın üyeleri, örgütsel yapılarıdaki somut eylemlerinde ortaya çıkan farklı değerler, inançlar, tutumlar ve hırslarla karakterize edilir. Kuşkusuz, nesiller arası farklılıkları anlamak, yöneticilerin işletme içerisinde yüksek verimliliği, yenilikçi bakış açısını ve kurumsal sadakati sağlayan bir çevre oluşturması için bir araç olabilir.

İşletmelerde, özellikle insan kaynakları yönetiminin yapması gereken, kurumlarını ileriye taşıyacak yeni dinamik yetenekleri yöneterek, bunlardan maksimum verim elde etmektir. Bu araştırma, önceki nesillerle kıyaslandığında yeni nesil Z Kuşağı'nın farklı ve daha göze çarpan ödül beklentilerini, özelliklerini, onları gelecekteki iş yaşamında yönetmenin ve elde tutmanın yollarını araştıran kuramsal bir çalışmadır. İnsanların sorununu yönetmek, sabit formüllere dayanmayan zor bir konudur; bunun yerine, karmaşık ve değişken insan doğası nedeniyle sürekli gelişmelere ve evrimlere açıktır. Paranın ve zamanın maliyeti nedeniyle, insanları etkili ve verimli bir şekilde yönetmek, her bir problem için eşsiz bir çözüm bulmak zordur; bunun yerine, bazı standartlaştırma uygulamaları denenmektedir. Bu nedenle; benzer yıllarda doğan, benzer küresel olaylara ve dünyadaki gelişmelere maruz kalan bireylerin bazı ortak özellik ve beklentilerini karşılama olasılığı daha rasyonel olacaktır. Özellikle 2000 yılından sonra hızlı büyüyen teknoloji ile; tutumlar, davranışlar, beklentiler, değer sistemleri, kişiden kişiye ya da durumdan duruma bağlı olarak olumlu ya da olumsuz yönde hızlı bir şekilde değişmektedir.

Z Kuşuğu 1995 ve 2009 yılları arasında doğan ve 21. yuzyılın kuresel işgucune girmeye hazırlanan en geç nesildir. Şu anda dnya uzerinde yaklaşık 1.8 milyonluk nufusa sahip olan bu geğlerin 2019'a kadar 30 milyonunun istihdam edileceği tahmin edilmektedir. Bu kuşak tamamen dijital bir dnyada doğan ilk nesildir. Sosyal ağlar ve teknoloji onların hayatlarına entegre edilmiştir. Onlar kendilerini daha liberal ve değişime açık olarak ifade ederler. Modern dnyanın zorlukları (diğerlerinin yanı sıra yoksulluk, eşitsizlik, iklim değişikliği) konusunda endişe duyarlar. Çalışma yaşamına girdiklerinde iyi bir iş-yaşam dengesi elde etmek isterler ve geleneksel çalışma programlarının aksine, esnek bir çalışma ortamı ile ilgilenirler. Günümuze işletmeler srekli yeni zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunların en buyuklerinden biri, çok kuşaklı bir çalışma alanını yonetmeyi oğrenmektir. Geç yetenekleri elde etmenin onundeki başlıca engel, Z Kuşuğu geğlerinin beklentileri ile şirketlerin sunduğu fırsatlar arasındaki farktır. Z Kuşuğu sadece iyi bir maaş ve iş istikrarı değil aynı zamanda net bir kariyer planı bekler. Onlar goevlerini yerine getirmenin ardından anında geri bildirim almak ister. Ancak, pek çok kuruluş henuz motivasyon ve izleme uygulamalarını geliştirmemiştir. şirketler için organizasyon kulturne bağlı orgutsel uygulamaların gozden geçirilmesi esastır. Bu geğler işgucu piyasası hakkında iyi bilgilendirildiklerinden, gelecekteki kariyerleri ile ilgili gerçekçi umutları vardır. İşletmelerin gelecekte bu geğlerin en yeteneklilerini kazanmak ve elde tutabilmek için onları çok iyi tanınması, anlaması ve beklentilerine olumlu şekilde karşı vermesi gerekmektedir.

Araştırmanın ilk bolumunde; problemin tanımı, amaç, onem, varsayımlar, araştırmanın sınırları ve araştırma ile ilgili tanımlara yer verilmiştir. İkinici bolumde konu ile ilgili literatür taraması sonucu elde edilen veriler; kuşak kavramı, kuşak turleri ve kuşakların Türkiye nufusu içerisindeki yeri ve çalışma yaşamındaki tutumları kısaca açıklanmış, Z Kuşuğu temel ozellikleri bakımından ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Uuncu bolumde odullendirme algısı, turleri, amaç ve onemi incelenmiş ve yapılan literatür çalışması sonucunda Z Kuşuğu'nın gelecekteki çalışma yaşamında odullendirme açısından ortaya beklentileri maddeler halinde listelenmiştir. Dorduncu bolumde araştırma modeli, evren ve orneklem ile veri toplama tekniği ve aracı ele alınmış, beşinci bolumde ise araştırma bulguları ve yorum ile sonuç ve oneriler kısımlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Z KUŞAĞININ GELECEKTEKİ ÇALIŞMA YAŞAMINDA ÖDÜLLENDİRME AÇISINDAN ORTAYA ÇIKAN BEKLENTİLERİ

1.1. Problemin Tanımı

21. yüzyılın çok kuşaklı işgücünde hızla değişen teknolojiye ayak uydurmanın yanı sıra, kurumsal sadakatinin düşük olacağı tahmin edilen Z Kuşağı'nın gelecekteki çalışma yaşamında yetenekli bireylerini elde tutabilmek ve etkinliğini artırabilmek için işletmelerin mevcut ödüllendirme sistemlerini güncellemesi gerekmektedir. Bu araştırma, işletmelerin Z Kuşağı istihdamını etkin bir şekilde çekmek ve yönetmek için mevcut işe alım ve yönetim yaklaşımlarını değiştirmeye duydukları ihtiyacı ortaya koymaktadır. Y Kuşağı'nın nasıl işe alınacağı ve yönetileceği konusunda çok fazla literatür çalışması vardır, ancak Z Kuşağı'nın nasıl işe alınması ve elde tutulması gerektiği konusundaki araştırmalar çok sınırlıdır. Araştırma, gençlerin gelecekteki iş ve çalışma koşullarına yönelik gereksinimlerini ve kurumlara sadakatini sağlayacak olan ödül beklentilerini araştırmaya odaklanmaktadır. Değişimi seven, rutin işlerden hoşlanmayan, iş yaşamından beklentileri yüksek olan Z Kuşağı'nın iş yerine gelişi, onları diğer kuşaklardan farklı kılan özellikleri dikkate almayan işletmeler için önemli bir sorundur. Bu gençlerin düşünce şekilleri, tutumları, davranışları, değer sistemleri ve beklentileri kendilerinden önceki kuşaklardan tamamen farklıdır. Bu nedenle, küresel pazarda rekabet avantajı sağlayabilmek ve sürdürebilmek adına bu en yetenekli genç kuşağı anlamak, onların beklenti ve gereksinimlerini karşılamak önemli bir konudur.

1.2. Araştırmanın Amacı

Günümüzde kuruluşlar karmaşık, dinamik, hızla değişen, belirsiz sosyal ve teknolojik iş çevreleriyle yüzleşmelidir. Bugünlerde yeni bir nesil olan Z Kuşağı, bu olumsuz eğilimleri güçlendirebilecek işgücü piyasasına girecektir. Bu nesil hızlı değişimler, daha hızlı yaşam ritmi, teknolojilerin aktif kullanımı ve web uygulamaları, özgürlük, kişiselleştirme, işbirliği, inceleme, dürüstlük, eğlence, hız ve yenilik ile karakterizedir. Bu kuşağın sadakati düşüktür, dolayısıyla işyerlerinin değişimi, onlar için doğaldır, bu da günümüzde organizasyonlar için gelecek olan bir sorunu ortaya

çıkarmaktadır. İşletmelerin yakın zamanda işgücüne girecek olan Z Kuşağı'nı almaya, yönetmeye ve elde tutmaya hazır olması gerekmektedir. Bu çalışma, Z Kuşağı ile önceki nesiller arasındaki farklılıkları analiz etmekte ve bu bireylerin nasıl işe alınacağı, yönetileceği ve elde tutulacağı konusunda tavsiyelerde bulunmaktadır. Z Kuşağı'nın Y Kuşağı'na çok benzer olduğu düşünülse de, elde edilen sonuçlar Z Kuşağı'nın benzersiz olmasını sağlayan önemli farklılıkları açıklamaktadır. Bu çalışma, gençlerin gelecekteki çalışma koşullarına yönelik gereksinimlerini, ödüllendirme ve pozisyonla ilgili beklentilerini araştırmaya odaklanmaktadır.

Bu kapsamda yapılan literatür taraması sonucunda, gelişmiş ülkelerde gelecekteki iş yaşamında Z Kuşağı'nın ödüllendirme açısından beklentilerine dair yapılan çalışmaların olduğu, ülkemizde ise, bu tarz bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Ödüllendirme konusu önceki araştırmalarda genellikle çalışanlar için ele alınmıştır. Ancak bu araştırmada henüz iş yaşamına yeni girecek olan Z Kuşağı değerlendirilmektedir. Önümüzdeki yıllarda iş yaşamına girecek olan bu neslin özellikleri, ihtiyaçları ve çalışma tercihleri hakkında çok az şey bilinmektedir. Bu neslin motivasyon değerlerinin doğru bir şekilde anlaşılması durumunda ise işletmeler, küresel rekabet ortamında farklılıklarını ortaya koymak, büyümek ve Z Kuşağı'nı işe almak ve elde tutmada zorluk yaşayacaktır. Bu çalışma, Z Kuşağı'nın mevcut literatürdeki özelliklerini, gelecekteki iş yeri tercihlerini ve ödül beklentilerini incelemektedir. Böylece, işletmelere örgütsel performansları etkileyecek olan Z Kuşağı için uygun bir iş ortamı sağlama yönünde fikir sunabilmektedir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada, tarihte yer bulan kuşakların kısa bir şekilde açıklanmasının ardından, Z Kuşağı'nın karakteristik özellikleri ve gelecekteki iş yaşamına dair ödüllendirme beklentilerinin anlatılması amaçlanmıştır. Ardından yöneticilere, bu kuşaktan mümkün olan en yüksek verimi ve etkiyi elde edebilmeleri adına tavsiyelerde bulunmaktadır. Bu neslin iş yerinde nasıl ödüllendirilmesi gerektiğine dair Türkiye'de herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Z Kuşağı konusunda çoğunlukla pazarlama alanında çalışılmıştır. Bu açıdan bakıldığında araştırma Türkiye'de yaşayan Z Kuşağı'nın gelecekteki çalışma yaşamında ödüllendirme açısından ortaya çıkan

beklentilerini inceleyen ilk çalışmadır. Bu durum, bu alanda yapılacak bilimsel araştırmalar için veri kaynağı olması bakımından çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Çalışma ayrıca, işletmelerin yapacağı işe alımlarda yol gösterici olması, organizasyon içerisinde ödüllendirme sistemi oluşturulmak istendiğinde veya mevcut ödüllendirme sisteminin güncellenmesi gerektiği durumlarda değerlendirilmesi açısından da önemli bir veri kaynağıdır.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın ilk varsayımı, araştırmaya katılım sağlayan Z Kuşaağı bireylerinin gelecekteki çalışma yaşamında ödüllendirme açısından ortaya çıkan beklentileri konusunda değerlendirme yapabilecek yeterliliğe sahip olduklarıdır. Bu varsayımın nedenlerinin başında, katılımcıların çalışan ebeveynlerini gözleme imkânına sahip olmaları gelmektedir. Gelecekteki kariyer hedefleri doğrultusunda üniversite eğitime başlamaları ve bu konuda sahip oldukları bilinç düzeyleri de katılımcıların iş yaşamına dair ödüllendirme beklentilerini aktarabilecek yeterlilikte olduklarını göstermektedir.

Araştırmanın ikinci varsayımı, ankete katılım sağlayan Z Kuşaağı bireylerinin yöneltilen sorulara doğru ve samimi cevaplar verdikleridir. Bu varsayımın dayanağı olarak, Z Kuşaağı'nda bulunan öğrencilerin anket sorularını yanıtlama konusunda kendi iradeleriyle hareket ettikleri, herhangi bir zorunluluk veya baskı olmadığı, bunun yanında bu çalışmadan elde edecekleri sonuçlara duymuş oldukları merak gösterilebilir.

Araştırmanın ekonomik olarak ve zaman bakımından kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlar nedeniyle, anket formu örnekleme oluşturan tüm Z Kuşaağı öğrencilerine elden ulaştırılmıştır.

Bu kısıtın sakıncalarını ortadan kaldırmak için ulaşılan Z Kuşaağı bireylerinin profilleri, hangi sektörde, hangi faaliyet alanında ve hangi departmanda çalışmak istedikleri incelenmiş, ardından araştırma için uygun oldukları düşünölen Z Kuşaağı bireyleri ile birebir iletişim kurularak anket formunu doldurmaları rica edilmiştir.

1.5. Araştırmanın Sınırları

Bu araştırma;

- 2017-2018 akademik yılı bahar döneminde Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde öğrenim gören İktisat ile Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü 1 ve 2. Sınıf öğrencileri ve kütüphanede karşılaşılan örnekleme oluşturan Z Kuşağı bireyleri,
- Veri toplama araçları ve katılımcıların veri toplama araçlarına verdikleri cevaplar,
- Literatür incelemesi,
- Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tez yazım kuralları,
- Sosyal bilimler alanındaki tüm çalışmalar gibi insan unsuru ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Araştırmada bulunan değişkenler bağlantılı literatür bölümünde detaylı şekilde açıklanmıştır. Bu değişkenlerle ilgili ön bilgiler aşağıda tanımlar halinde verilmiştir.

Kuşak: Aynı kronolojik, tarihsel ve sosyolojik olaylardan etkilenen ve benzer inanç, değer ve davranışlara sahip olan yaş gruplarıdır.

Z Kuşağı: 1995-2009 yılları arasında doğan bireyleri kapsayan kuşaktır.

Ödül: Bir görevin başarı ile yerine getirilmesi sonucunda o başarıyı gerçekleştiren kişiye verilen armağan.

Ödüllendirme: İşletmelerin hedeflerine daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesini sağlamak için çalışanların motivasyonlarını ve kuruma olan bağlılığını artırmaya yönelik strateji ve politikaların gerçekleştirildiği süreçtir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞMA ALGISININ KUŞAKLARARASI İNCELENMESİ VE Z KUŞAĞI

2.1. Kuşak Olgusunun Tanımı

Kuşak kavramı, Türk Dil Kurumu'nun Büyük Türkçe Sözlüğü'nde yapılan tanımında felsefe anlamıyla “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu.”olarak; toplum bilimi anlamıyla ise “Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon.” olarak tanımlanmıştır.¹

Kuşaklar, benzersiz biçimlendirici yılların deneyimlerini ve öğretilerini (kabaca, hayatlarının ilk 20-23 yılını) paylaşan ve böylece diğer nesillerden farklı özgün değerler ve tutumlar geliştiren “bir yaş grubu” olarak tanımlanır (Underwood, 2007'den aktaran Delcampo vd., 2016, s. 5). En çok kabul edilen tanımlardan biri de, bir kuşağı “doğum yıllarını ve birlikte yaşadıkları deneyimleri paylaşan bir grup insan veya topluluk” olarak tanımlamaktır (Kupperschmidt, 2000'den aktaran Kicheva, 2017 s. 104). Yaşam deneyimleri, kritik kalkınma aşamalarında her bir kuşağın üyelerini doğrudan etkiler ve bir kişinin yaşamı boyunca onlarla birlikte taşıdığı değerler ve inançlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir kuşağın ortak özelliklerini belirleyebilecek ortak etkiler, ebeveyn rehberliği, akranlarla etkileşim, medya ve popüler kültürü içerebilir (Twenge ve Campbell, 2008, s. 863).

19. yüzyılın ilk yarısında Auguste Comte, nesillere sistematik bir şekilde bakmaya yönelik ciddi bir girişimde bulunan ilk filozof olmuştur (Levickaité, 2011, s. 171). Comte, kuşakların tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ifade ederek, ancak kuşakların birbirine bilgi aktarımı sayesinde sosyal olarak ilerlemenin mümkün olabileceğini belirtmiştir (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015, s. 424).

¹http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5b1be985699a98.36130999. (Erişim Tarihi: 01.05.2018).

Kuşağı kronolojik veya biyolojik bir yaş yaklaşımından daha ileri taşıyarak ve de kapsamlı bir şekilde ele alan ilk çalışma ise Karl Mannheim'ın "The Problem of Generations" adlı çalışmasıdır. Mannheim bu çalışmasında (1952), toplumsal ve entelektüel hareketlerin yapısını anlamak için kuşakların önemini vurgulamıştır (Parry ve Urwin, 2011, s. 81). Mannheim kuşağı, aynı tarihsel ve sosyo-kültürel bağlamda doğan, aynı biçimlendirici deneyimleri deneyimleyen ve sonuç olarak birleştirici ortaklıklar geliştiren bir grup birey olarak tanımlar (Kupperschmidt, 2000'den aktaran Kicheva, 2017, s. 104). Mannheim'a ve onun görüşüne inananlara göre "kuşak" terimi için iki önemli unsur vardır: İlki, tarihsel zaman içerisindeki ortak konum ve ikincisi, o tarihsel süreç içerisinde yaşanan olaylar ve tecrübelerle biçimlendirilen ortak bilinçtir (Gilleard, 2004, s. 108).

Mannheim, kuşakların varlığından söz edilebilmesi için toplumsal yaşamın gerektirdiği beş özellikten bahseder: Birincisi, kültürel süreçte yeni katılımcıların ortaya çıkması; ikincisi, eski katılımcıların bu süreçte sürekli yok olması; üçüncüsü, herhangi bir kuşak üyesinin tarihsel sürecin sadece sınırlı bir bölümüne katılabilmesi; dördüncüsü, birikmiş kültürel mirasın devamlı olarak iletilmesi; beşincisi ise kuşaktan kuşağa geçişin sürekli olmasıdır (Mannheim, 1952, s. 292).

20. yüzyılın sonlarında ise, William Strauss ve Neil Howe günümüz literatüründe sıkça yer bulan kuşak sınıflandırmalarını içeren araştırmalarını bir kitapta yayımlamıştır. Strauss ve Howe'a göre kuşak, tarihte aynı zaman ve mekânı paylaşan ve onları kolektif bir kişiliğe dönüştüren bir grup insan olarak tanımlanmıştır. Aynı kuşağa ait bireylerin kültürel değerleri, aile hayatı, cinsiyet rolleri, tutumları, davranışları, politikaları, yaşam tarzı, inançları birbirine benzerdir. Gelecek olan her yeni kuşak için de bu tutumların değişebileceği varsayılmaktadır (Strauss ve Howe, 2007, s. 2).

2.2. Kuşak Türleri

Her ne kadar literatürde kuşağın tanımı oldukça tutarlı olsa da, her kuşak grubunun doğum yılı veya yaş sınırları bir miktar farklılık göstermektedir. Bunun sebeplerinden bir tanesi de tarih boyunca yaşanan tarihsel ve toplumsal olayların etkisi olarak görülmektedir. Araştırmalar sonucunda farklı kaynaklarda çok çeşitli kuşak teorilerine rastlanılmaktadır. Çünkü dünyada yaşanan değişimler her ülkede farklı

tarihlerde etkili olduğundan kuşak sınıflandırmaları da ülkelere göre çeşitlilik göstermektedir. Farklı araştırmacılara ait kuşak sınıflandırmaları Reeves ve Oh tarafından 2008 yılında yayımlanan en güncel haliyle Tablo 2.1.'de verilmiştir.

Tablo 2.1. Farklı Kaynaklarda Raporlanan Kuşak Etiketleri ve Tarihleri

Kaynaklar	Sınıflandırma				
Howe ve Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
Lancaster ve Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı; Patlama Kopyası; Y Kuşağı; Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar 1978-2000)	-
Oblinger ve Oblinger (2005)	Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması Kuşağı (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı; Net Kuşağı; Milenyumlar (1981-1995)	Z Kuşağı; Milenyum Sonrası (1995-şimdi)
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-
Zemke (2000)	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması Kuşağı (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-

Bu çalışma ise, Oblinger ve Oblinger’e ait en güncel sınıflandırma (2005) göz önüne alınarak hazırlanmıştır. Tablo 2.2.’de bu sınıflandırmaya yer verilmiştir.

Tablo 2.2. *Oblinger ve Oblinger Kuşak Sınıflandırması (Reeves ve Oh, 2008)*

Oblinger ve Oblinger (2005)	Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması Kuşağı (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı; Net Kuşağı; Milenyumlar (1981-1995)	Z Kuşağı; Milenyum Sonrası (1995-şimdi)
-----------------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	---	---

2.2.1. Yetişkinler

“Sessiz Kuşak” veya “Gelenekçiler” olarak da adlandırılan bu kuşak 1946 yılından önce doğmuştur. Bu kuşağın dünya görüşünü oluşturan olaylar arasında I. Dünya Savaşı, Büyük Buhran ve II. Dünya Savaşı sayılabilir. Bu savaşlar ve Büyük Buhran, Yetişkinler’in değer ve inançlarını etkilemiştir. Bu kuşağın temel değerlerinden bazıları; dürüstlük, sadakat, otoriteye saygı, vatanseverlik, özveri, fedakârlık, çalışkan olmak, uygunluk, şeref, mahremiyet, istikrar ve ekonomik muhafazakârlıktır. Bu neslin birçok üyesi, aileleri ve arkadaşları ile birlikte yaşadıkları ekonomik zorluklar nedeniyle bencil davranmazlar (Linden, 2015, s. 20).

Yetişkinler etik, ahlâki değerlere ve tasarrufa çok önem verirler. Değişime duyulan güvensizliklerinden dolayı risk almayı pek sevmezler (Howard, 2016, s. 52). Bunlar aynı zamanda, Büyük Buhran sırasında yoksulluğun zorluklarına katlanan nesildir. Yurtdışında savaşa katılmış ya da ülkelerinde ciddi mali sıkıntılardan dolayı büyük sorumluluklar üstlenmek zorunda kalmışlardır (Turner, 2013, s. 19). Kıtlık çağında büyüdüklerinden dolayı, hiçbir şeyi boşa harcamamayı öğrenmişlerdir (Vazquez, 2009, s. 15). Yetişkinler’in karşılaştığı dünya olayları ve ekonomik zorluklar, bu kuşağın gelenekselcilik, muhafazakârlık, otoriteye saygı, sıkı çalışma ve ülkeye bağlılık gibi değerlerini oluşturmuştur (Delahoyde, 2009, s. 32).

2.2.2. Bebek patlaması kuşağı

Bebek Patlaması Kuşağı, adını 1947-1964 yılları arasında II. Dünya Savaşı'nın bitmesinden sonra doğan bebeklerin artışından almaktadır. II. Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle askerler evlerine döndükçe, ülkeler için daha fazla istikrar ve aileler için kesinlik oluşmuş ve bu durum dünya genelinde bir milyar bebeğin doğması ile sonuçlanmıştır (Seemiller ve Grace, 2016, s. 24).

Dünya genelinde “Soğuk Savaş Dönemi Çocukları”, Türkiye’de ise “Patlama Kuşağı” adını alan bu kuşak, zamanla birçok sektörde büyüme yaratmış, tam anlamıyla toplumu yeniden şekillendirmiştir (Okumuş, 2016, s. 6).

Bu kuşağın temel değerleri arasında; iyimserlik, takım ruhu, kişisel tatmin, sağlık ve sağlıklı yaşam, kişisel gelişim, gençlik, çalışma ve katılım yer almaktadır. Bu kuşak ayrıca sivil haklar hareketi ve Vietnam karşıtı savaş gösterilerine de şahit olmuştur (Zemke, Raines ve Filipczak, 2000, s. 63-93). Kendinden öncekilere göre daha rahat olan bu kuşak, savaş sonrası yokluk ve sıkıntılardan dolayı refahın, mal ve hizmetlere özlem duygusunun ağır bastığı, harcama ve eğlenmeye meyilli bir kuşak olmuştur (Senbir, 2004, s. 23). Bu kuşağın üyeleri, ahlâki davranışlara önem verseler de, ahlâk ve etik ile ilgili olarak otorite beyanlarını veya kurumsal ilkeleri kabul etmezler ve grubun iyiliği için kişisel çıkarlarından ödün vermezler (Washburn, 2000, s. 51-57).

2.2.3. X kuşağı

1965-1980 yılları arasında doğan X Kuşağı, adını Douglas Coupland'ın “Generation X: Tales For an Accelerated Culture” (X Kuşağı: Hızlandırılmış Kültür İçin Masallar) adlı romanından almıştır. Bu kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı'nı takip eden on yılda doğum oranları çarpıcı bir şekilde düştüğünden dolayı, bazı kaynaklarda “Buster Generation” (Bebek Düşüşü) diye de anılmaktadır. Dias'a göre; X terimi, toplumdan dışlanmış olarak hissedilen bir gruba atıfta bulunmaktadır. Bunun sebebi; bu kuşağın 1900'lü yılların ilk dönemlerinde meydana gelen ekonomik krizden çok etkilenip, değişen dünya koşullarına ayak uydurabilmek için oldukça çaba sarfetmesidir. Buna rağmen, bu değişim ve rekabet onlarda, zamana ayak uyduramamak, geri kalmak

gibi izlenimler yaratmıştır. Sonuç olarak da onlar, sürekli kendilerini kanıtlama çabası içinde olup, kendi sorunlarını kendileri çözmeye alışmış ve de erken yaşta yetişkin olmuşlardır. Bu kuşağın, kendisinden sonra gelen Y ve Z Kuşakları'nın isimlerine de zemin hazırladığı düşünülmektedir (Tapscott, 2009, s. 14; Dias, 2003'ten aktaran Öz, 2015, s. 9; Kavalcı, 2015, s. 85).

X Kuşağı Türkiye'de ise "Geçiş Dönemi Çocukları" olarak anılmaktadır. Bunun sebeplerinden bazıları; Bebek Patlaması Kuşağı'nın yetiştiği döneme nazaran evlilik ve doğum oranlarının azalması, boşanmaların artması ve kurumlara karşı duyulan güven eksikliği olarak gösterilmektedir (Senbir, 2004, s. 24). X Kuşağı'nın önde gelen ideolojileri arasında; postmodernizm, serbest piyasa kapitalizmi, tüketimcilik, çoğulculuk, hoşgörü, bireysellik, yeni çağ, ekolojik farkındalık, toplulukçuluk ve küreselleşme vardır (Savage vd., 2006, s. 6).

2.2.4. Y kuşağı

Çeşitli kaynaklarda "Net Generation" (Net Kuşağı), "Millennials" (Milyenyumlar), "Nexters" (Bir Sonrakiler) veya "Digital Generation" (Dijital Kuşak) olarak da adlandırılan Y Kuşağı 1981-1995 yılları arasında dünyaya gelmiştir.

Bu kuşak, yetiştirilirken anne babaları tarafından sürekli soru sormaya teşvik edildiğinden dolayı her şeyin nedenini sorgulayan bir yapıya sahip olmuştur. Bu özellikleri nedeniyle, İngilizce'de "Y" harfinin okunuşunun "Why" (Neden) kelimesi ile aynı anlama gelmesinden de yola çıkılarak kendilerine "Y Kuşağı" denilmiştir. Onlar bu sorgulayıcı yapılarının birer göstergesi olarak, rahatsız oldukları konularda çekinmeden tartışabilmekte, tercih ve isteklerini rahatlıkla dile getirebilmektedirler (Angelina, 2011'den aktaran Öz, 2015, s.13).

İnternet erişiminin mümkün olmaya başladığı yıllarda dünyaya geldiklerinden dolayı, çeşitlilik ve teknoloji Y Kuşağı ile eş anlamlı hale gelmiştir. Onlar, hem okul hem ev dâhil olmak üzere neredeyse her yerde teknolojiye erişebilmişlerdir. Bunun bir sonucu olarak da, yüz yüze görüşemedikleri insanlarla güçlü bir topluluk hissi oluşturabilmektedirler (Willard ve Whitt, 2012, s. 31). Dönemin önemli olayları arasında; Irak Savaşı, SSBC'nin dağılması ve terör saldırıları yer almaktadır (Jopling,

2004'ten aktaran Karaaslan, 2014, s. 49). Bu kuşağın üyeleri, kendine güvenen, girişimci, sonuca hızlı ulaşmak ve eylemleri hızlı sonlandırmak isteyen, çabuk tüketen ve bir şeyleri elde etmek için bedel ödemek istemeyen, bürokrasiden hoşlanmayan, hız tutkunu bireylerdir (Altuntuğ, 2012, s. 206).

2.2.5. Z kuşağı

1995-2009 yılları arasında dünyaya gelen Z Kuşağı farklı kaynaklarda, “New Millennials” (Yeni Milenyumlar), “Digital Natives” (Dijital Yerliler), “Screenagers” (Ekranlılar) veya “iGen” (İnternet Kuşağı) olarak da adlandırılmaktadır. Bu nesil, bilgisayarlar, wi-fi ve yüksek hızlı internet erişimi olmadan dünyayı hatırlamayan ilk nesildir. Onlar, Dijital Çağ'a tam olarak entegre olan ilk kişilerdir ve büyüdükçe “electronic multitaskers” (elektronik çoklu görevciler)'e dönüşmüşlerdir (Bolser ve Gosciej, 2015, s. 4).

Z Kuşağı'nın gelişi, herkes tarafından otomatik olarak kabul edilen, önceden tanımlanmış tüm rollerin ve geleneklerin sonu anlamına gelir. Bu kuşağın bireyleri, diğer kuşaklar arasında en çabuk olgunlaşanlar olarak görülmektedir (McCrindle, 2014, s. 71). Don Tapscott, bu kuşağa özgü olan 8 karakter listelemiştir. Bunlar: özgürlük, uyum, işbirliği, merak, dürüstlük, eğlence, hız ve yenilikçiliktir (Tapscott, 2009, s. 74). Bu kuşağın üyeleri bireyselleşmeyi ve yalnızlığı benimsemelerinden dolayı “Yeni Sessiz Kuşak” olarak da adlandırılmaktadır (Strauss ve Howe, 1991'den aktaran, Akten, 2016, s. 43).

Z Kuşağı bireyleri, eğer bir şeyden memnun olmazlarsa, durumu derhâl değiştirmeye hazırdırlar. Değişiklikten ödün vermezler. Onu, gelişmeleri ve yeni deneyim kazanmaları için bir zorunluluk olarak kabul ederler. Şu anda, 9-23 yaşları arasında olan Z Kuşağı'nın çoğunluğu hâlâ ilk ve orta dereceli okullarda eğitim görmekte olup, sadece en büyükleri üniversite eğitimlerine devam etmektedir (Hejnova, 2016, s. 128-129).

Z Kuşağı'na dair literatür araştırması bu bölüm ile sınırlı olmayıp 2.5.'te ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.2.6. Alfa kuşağı

Oblinger ve Oblinger'e ait 2005 yılında yayımlanan kuşak sınıflandırmasında yer almayan bu kuşak, günümüzde adından söz ettirmeye başladığı için bu çalışmada da genel özelliklerine kısaca yer verilmiştir.

2010-2024 yılları arasında dünyaya geldiği ve geleceği varsayılan bu kuşak ile ilgili olarak, 2005 yılında Mark McCrindle ve ekibinin Avustralya'da düzenlediği anket sonucunda "Generation Alpha" (Alfa Kuşağı) isminin bu kuşak için en popüler seçenek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Latin alfabesindeki isimlerin alfabetik sırası tükendiği için bu isim ile Yunan alfabesinin kullanıldığı diğer bilim disiplinlerine atıfta bulunulmuştur. Anket sonucunda bu kuşak için önerilen diğer isimler arasında "Rejenerasyon", "Umut Kuşağı", "Yeni Çağ Nesli", "Kurtarıcılar" da yer almaktadır (McCrindle, 2014, s. 220-221).

Alfa Kuşağı, bu dijital dünyada diğer nesillere göre büyük bir avantaja sahiptir: Onlar son derece hızlı bir şekilde bilgi toplayabilmekte, iyi adapte olmakta ve çok görevli hale gelmektedir (Hidvégi ve Erdős, 2016, s. 7). Bu bireyler, X ve Y Kuşağı'ndan olan ebeveynleri tarafından son derece şımartılmışlardır. Onlar diğer kuşaklara göre daha fazla kendi kendine yetecek, daha iyi eğitilmiş olacak ve büyük zorluklara karşı hazır hale gelecektir.² Bu kuşak, dünyamızın bugüne kadar gördüğü teknolojiye en duyarlı, en küresel bağlantılı ve en etkili kuşağı olacaktır. Günümüzdeki Alfa Kuşağı bireyleri, dünyayı internet olmadan yaşayamamakta, onların çoğunluğu çok genç yaşta akıllı cihazlar kullanmaktadır. Şu anda terör krizi, küresel durgunluk ve iklim değişikliği yaşanırken, Alfa Kuşağı'nın eşi görülmemiş bir şekilde maliyetlerin yükseldiği, ortaya çıkan küresel zorlukların arttığı dönemde yaşlanacağı, gelecekte her üç Alfa Kuşağı kadınından neredeyse birinin asla çocuk sahibi olmayacağı tahmin edilmektedir. Yalnızlık ve depresyon, yalnız yaşayan hane halkları artacağından dolayı da bu durumun toplum için giderek daha önemli bir sorun haline geleceği varsayılmaktadır. Her ne kadar bu nesil tıp müdahalesi nedeniyle önceki nesillerden daha uzun yaşayacak olsa da, büyük ölçüde artan hareketsiz yaşam tarzından dolayı daha fazla sağlık problemi yaşayacaktır (McCrindle, 2014, s. 222-226).

²<http://danschawbel.com/blog/5-predictions-for-generation-alpha/>. (Erişim Tarihi: 10.05.2018).

2.3. Türkiye Nüfus Verileri ve Kuşakların Oranları

Bu bölümde, Türkiye nüfus verileri ile birlikte kuşakların sayıları, işgücü, istihdam verileri ve bunların nüfus verileri içerisindeki oranları tablolar ve grafikler ile gösterilmiştir.

2.3.1. Türkiye nüfusu içerisinde kuşakların yeri

Tablo 2.3. Türkiye İstatistik Kurumu internet sitesinde yer alan adrese dayalı nüfus kayıt sisteminin 2015 yılı verileri ile oluşturulmuştur. Burada, yaş grubu ve cinsiyet ayrımları ile birlikte toplam Türkiye nüfusu gösterilmiştir.

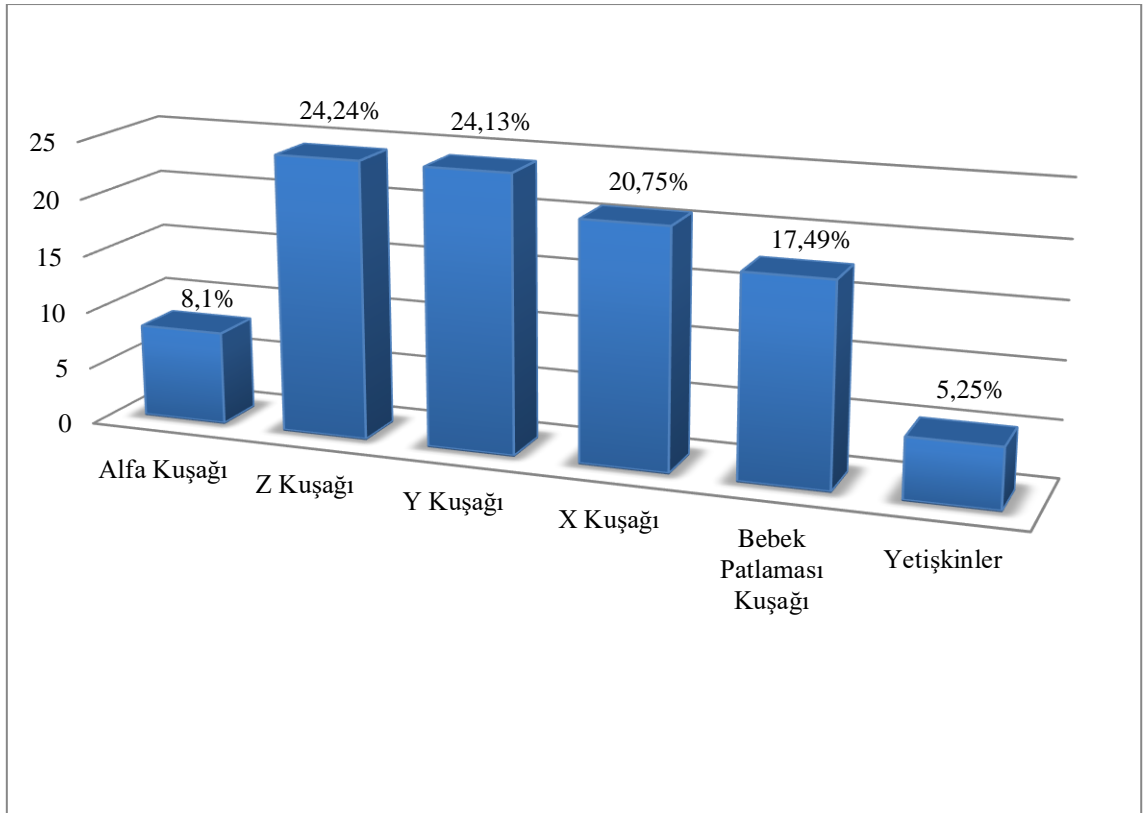
Tablo 2.3. Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Türkiye Nüfusu

YAŞ GRUBU	ERKEK	KADIN	TOPLAM
0-4	3.275.520	3.105.996	6.381.516
5-9	3.252.811	3.084.908	6.337.719
10-14	3.166.860	3.000.125	6.166.985
15-19	3.382.363	3.203.137	6.585.500
20-24	3.224.168	3.089.999	6.314.167
25-29	3.178.350	3.084.899	6.263.249
30-34	3.252.171	3.175.979	6.428.150
35-39	3.134.041	3.069.282	6.203.323
40-44	2.788.425	2.764.155	5.552.580
45-49	2.337.087	2.252.992	4.590.079
50-54	2.317.534	2.315.375	4.632.909
55-59	1.843.354	1.837.816	3.681.170
60-64	1.515.065	1.593.402	3.108.467
65-69	1.100.734	1.255.651	2.356.385
70-74	737.892	888.292	1.626.184
75-79	501.411	682.335	1.183.746
80-84	339.904	470.584	810.488
85-89	128.879	261.571	390.450
90- +	34.622	93.364	127.986
TOPLAM	39.511.191	39.229.862	78.741.053

Tablo 2.3.'ten elde edilen bilgiler doğrultusunda kuşakların Türkiye nüfusu içerisindeki sayılarını ve oranlarını içeren Tablo 2.4. ve Şekil 2.1. hazırlanmıştır.

Tablo 2.4. Kuşakların Türkiye Nüfusu İçerisindeki Yeri

YAŞ GRUBU	KUŞAK	ERKEK	KADIN	TOPLAM	ORAN
0-4	Alfa Kuşağı	3.275.520	3.105.996	6.381.516	8,10%
5-19	Z Kuşağı	9.802.034	9.288.170	19.090.204	24,24%
20-34	Y Kuşağı	9.654.689	9.350.877	19.005.566	24,13%
35-49	X Kuşağı	8.259.553	8.086.429	16.345.982	20,75%
50-69	Bebek Patlaması Kuşağı	6.776.687	7.002.244	13.778.931	17,49%
70-90+	Yetişkinler	1.742.708	2.396.146	4.138.854	5,25%
TOPLAM		39.511.191	39.229.862	78.741.053	100%



Şekil 2.1. Kuşakların Türkiye Nüfusu İçerisindeki Oransal Grafiği

2.3.2. Türkiye işgücü ve istihdamı içerisinde kuşakların yeri

Tablo 2.5. Türkiye İstatistik Kurumu internet sitesinde yer alan Türkiye İşgücü ve İstihdam İstatistikleri'nin 2015 yılı verileri elde edilerek hazırlanmıştır.

Tablo 2.5. Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Türkiye İşgücü ve İstihdam Verileri

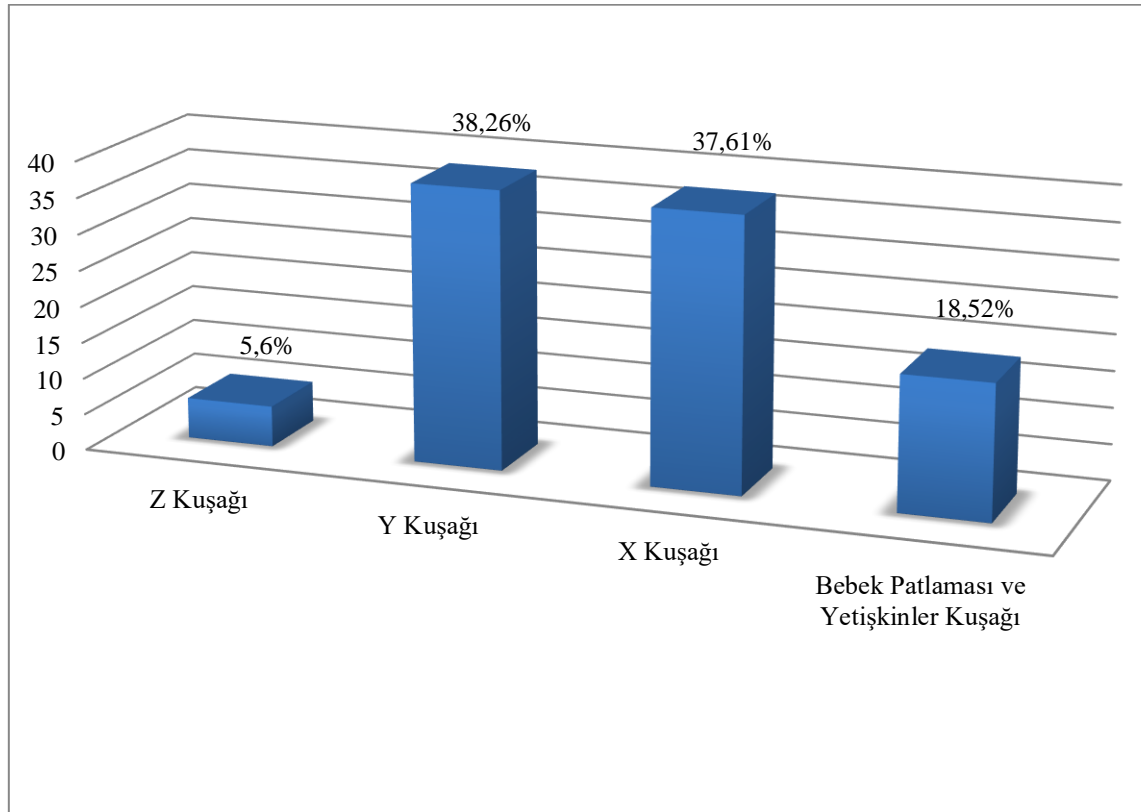
Yaş grubu	İŞGÜCÜ DURUMU			İSTİHDAM DURUMU		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
15-19	1.217	568	1.785	1.027	463	1.490
20-24	1.986	1.188	3.174	1.647	902	2.549
25-29	2.793	1.355	4.148	2.483	1.118	3.601
30-34	3.071	1.360	4.431	2.847	1.191	4.038
35-39	2.880	1.319	4.199	2.680	1.175	3.855
40-44	2.585	1.177	3.762	2.394	1.076	3.470
45-49	2.077	813	2.890	1.936	752	2.688
50-54	1.654	627	2.281	1.505	585	2.090
55-59	1.029	385	1.414	944	369	1.313
60-64	618	228	846	574	224	798
65+	543	205	748	527	204	731
Toplam	20.453	9.225	29.678	18.564	8.059	26.623

Tablo 2.5.'te yer alan bilgiler doğrultusunda Tablo 2.6. ve Şekil 2.2. hazırlanarak kuşakların Türkiye'deki işgücü ve istihdamı içerisindeki verileri ve oranları oluşturulmuştur. Türkiye İstatistik Kurumu internet sitesinde işgücü ve istihdam istatistikleri yaş grubu içerisinde verilirken 65 yaş ve üstü olarak belirtildiğinden dolayı

Bebek Patlaması Kuşağı ve Yetişkinler'in işgücü ve istihdam durumları ayrı ayrı olarak ele alınamamış, iki kuşağa ait bilgiler birlikte verilmiştir.

Tablo 2.6. *Türkiye İşgücü ve İstihdamı İçerisinde Kuşakların Yeri*

Yaş grubu	Kuşak	İŞGÜCÜ DURUMU				İSTİHDAM DURUMU			
		Erkek	Kadın	Toplam	Oran	Erkek	Kadın	Toplam	Oran
5-19	Z Kuşağı	1.217	568	1.785	6,01%	1.027	463	1.490	5,60%
20-34	Y Kuşağı	7.850	3.903	11.753	39,60%	6.977	3.211	10.188	38,26%
35-49	X Kuşağı	7.542	3.309	10.851	36,56%	7.010	3.003	10.013	37,61%
50-65+	Bebek Patlaması ve Yetişkinler Kuşağı	3.844	1.445	5.289	17,82%	3550	1.382	4.932	18,52%
Toplam		20.453	9.225	29.678	100%	18.564	8.059	26.623	100%



Şekil 2.2. *Kuşakların Türkiye İşgücü ve İstihdamı İçerisindeki Oransal Grafiği*

2.4. Kuşakların Çalışma Yaşamındaki Tutumları

Günümüz literatüründe kuşak kavramı, üç farklı bakış açısı ile ele alınmaktadır; pazarlama ve reklamcılık, iş yeri yönetimi ve çalışan eğitimi ve yükseköğretim (Donnison, 2007, s. 1). 21. yy.'ın çok kuşaklı işgücünde aktif olarak rol alan kuşaklara baktığımızda karşımıza ilk defa bu kadar çeşitliliği bir arada gördüğümüz bir tablo çıkmaktadır.

Refah düzeyinin artması ve bununla birlikte yaşam süresinin uzamasıyla, insanlar daha uzun yıllar iş hayatında görev almaya, emeklilik sonrasında dahi çalışmaya devam etmektedirler (Toruntay, 2011, s. 68). Bunun sonucu olarak da günümüzde çoğu emekliye ayrılmış olan Yetişkinler'den sonra Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve yeni yeni iş yaşamına dâhil olacak olan Z Kuşağı aktif olarak çalışma yaşamında birlikte görev alacaktır.

Bazı araştırmalarda (Ayhün, 2013, s. 95; Özer, Eriş ve Özmen, 2013, s. 124; Usta, 2014, s. 79) çok kuşaklı bir işgücü içerisinde anlaşmazlıklar ve çatışmaların meydana gelmesinin kaçınılmaz olduğu belirtilmiştir. Farklı sosyo-kültürel ve teknolojik çağları yaşamış, farklı sıkıntıları ve kaderleri paylaşmış, farklı tutum ve beklentilere sahip olan kuşakların çalışma yaşamında da değer, inanç, tutum, davranış, alışkanlık, motivasyon, çalışma stilleri, otorite algısı ve liderlik beklentilerinin farklı olması iş yerlerinde farklı şekillerde iş görme ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için, kuşakların iş görme anlayışları konusundaki farklılıklar öncelikle tespit edilmelidir.

Bugünün yöneticileri çalışanlarına başarılı bir şekilde koçluk yapabilmek, onları yetiştirmek ve elde tutabilmek için onların hangi kuşağa ait olduğunu bilmeli ve anlamalıdır. Bundan dolayıdır ki her bir kuşağı birbirinden ayıran farklılıkları belirlemek önemlidir (Pekela, 2001, s. 30-38). Kuşaksal farklılıkları, çalışanların çalışma alışkanlıklarını ve çalışan liderlerinin beklentilerini anlayan liderler, teorik olarak, tüm çalışanlarla iyi iletişim kuracak, onların işletmede kalıcılığını sağlayacak, kuşak çatışmalarını azaltacak, üretkenliği artıracak ve nesiller arası sinerji yaratacaktır. Buna ek olarak, bir kuruluşun başarısı, tüm kuşaksal sınıflardan çalışanları işe alma, elde tutma, yönetme ve motive etme yeteneğine bağlıdır. Kuşaksal çeşitliliğin iş yerine potansiyel katkısının bilinmesi, kurumlar için önemli etkilere sahiptir. Bu kuruluşlar,

maliyetleri düşürmeye, çalışanların ilgisini çekmeye ve onları elde tutmanın etkinliğini artırmaya yönelik politika ve programlar geliştirebilirler. Amaç, çalışanların rekabetçi, küresel iş ortamında motive ve üretken kalmalarını sağlamaktır (Riescher, 2009, s. 1-22).

Kuşakların iş değerleri ve çalışma yaşamındaki tutumlarına ilişkin veriler incelendiğinde, elde edilen sonuçlara aşağıda kuşak bazında yer verilmiştir.

2.4.1. Yetişkinler

Yetişkinler, ekonomik krizden ve II. Dünya Savaşı'nın getirdiği büyük depresyon ve sıkıntılardan, askerin ve gücün hâlâ söz sahibi olduğu, yüksek otoritenin ve korkuya dayalı saygının hâkim olduğu bir dönemden etkilenmişlerdir (Kyles, 2005, s. 54). Bu şekildeki yönetim anlayışı nedeniyle bu kuşağın çalışanları tutarlı, istikrarlı, detay odaklı, titiz, sadık ve sıkı çalışan; sisteme karşı gelme konusunda isteksiz, çatışmayı sevmeyen bir tavır sergilemişlerdir. Onlar, geçmişe takılmışlardır ve yenilikten hoşlanmazlar. Teknolojiye ayak uydurmakta zorluk çekerler (Çorum, 2012, s. 14). Yetişkinler'e çalıştıkları dönemde yönetim tarafından otoriter bir yönetim tarzı ve hiyerarşik bir örgüt yapılanması empoze edildiği için, formaliteden ve emir komuta zincirinden hoşlanırlar.³

Yaşadıkları dönemin ekonomik ve siyasi belirsizlikleri nedeniyle, Yetişkinler muhafazakâr ve çalışkandırlar (Weston, 2001, s. 11-16). Kurumsal bağlılığa ve kıdem sahibi olmaya önem verirler (Ulrich, 2001'den aktaran Çınar, 2016, s. 5). Onlar, vatanseverlik, takım çalışması, daha azıyla daha çok şey yapmak ve görev odaklı olmakla ünlüdürler (Harber, 2011, s. 31). Hizmet ettikleri kuruma koşulsuz bağlılıkları vardır, çalışkan insanlardır ve iyi yapılmış işin ödüllendirilmesini isterler (Usta, 2014, s. 23). Sıkı çalışmaya ve deneyime verdikleri önem doğrultusunda bu kuşağın üyeleri, iyi yapıldığını düşündükleri bir işin resmen tanınmasıyla motive olurlar (Olson ve Brescher, 2011'den aktaran Karaaslan, 2014, s. 39).

Günümüz çalışma yaşamında birçoğu emekliye ayrılan bu kuşak çalışanları, hiyerarşiyi kabullenen, otoriteye saygılı, iş hayatında göreve her şeyden çok önem veren

³https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf. (Erişim Tarihi: 15.05.2018).

davranışlara sahiptirler (Notter, 2005'ten aktaran Kaynak, 2016, s. 3). Yetişkinler'in tercih ettiği iletişim şekli resmi biçimde yazılmış kısa notlardır (Haynes, 2011, s. 100). Çalıştıkları kuruma en bağlı olan kuşak Yetişkinler'dir. İş değiştirmek gibi bir düşünceleri yoktur. Çalışmaya başladıkları işte uzmanlaşıp yükselmeyi tercih ederler. Onlar, genellikle iyi yapılmış bir iş için sözlü veya yazılı tanınma, ödüller ve kamuya açık bilgilendirme ile motive olurlar (Kyles, 2005, s. 54).

Yetişkinler, doğrudan posta veya yazılı iletişim gibi açık ve özetlenebilecek basit bilgileri almayı tercih ederler (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014, s. 171). Günümüzde çalışma yaşamında sayıları az da olsa, hâlâ varlıklarını hissettiren Yetişkinler, aslında bugünkü iş yaşamının temellerini atan kuşaktır. Ayrıca, sahip oldukları eşsiz bilgi kaynağı ve pratik zekâları işletmelerin kritik mevkilerinde yer almalarını sağlamıştır (Zemke, Raines ve Filipczak, 2000, s. 29-60).

2.4.2. Bebek patlaması kuşağı

Yetişme döneminde karşılaştığı zorluklar nedeniyle Bebek Patlaması Kuşağı için iş yaşamı oldukça önemli ve anlamlıdır. Yaşamını “çalışmak için yaşamak” bakış açısıyla şekillendiren bu kuşağın çalışanları, bağlı buldukları organizasyonda uzun yıllar bulunacaklarını ümit ederek, kurum ile aralarında oldukça yoğun bir şekilde hissedilen aidiyetlik duygusunu geliştirmişlerdir (Çelik, 2014, s. 23).

Bebek Patlaması Kuşağı, zor işin başarıya giden yol olduğu felsefesiyle büyümüşlerdir ve amaçları, kendi evlerine, arabalarına ve maddi varlıklarına sahip olmaktır. Başarılı olmak, ilerlemek ve kazanmak için hırslı olan bu kuşağın çalışanları, bağlı buldukları kuruma 08:00 ile 17:00 saatleri arasında hizmet edecekleri geleneksel bir iş ahlâkına sahiplerdir. Bu durum da planlı bir iş aile yaşamını beraberinde getirmiştir (Seemiller ve Grace, 2016, s. 24; Şalap, 2016, s. 31). Onlar, hayatlarını işlerine adayan kişilerdir. Bu durum ilk defa, birçok ebeveynin kariyer mücadelesi sebebiyle boşanma oranlarının artmasına neden olmuştur. Bu kuşağın çalışanları, idealizmi model almıştır, ancak çoğu zaman, her şeyi başarmak için acele ettiklerinden kendilerini zaman fakiri olarak görmüşlerdir (Delcampo vd., 2011, s. 9). Bu bireyler hırslı, azimli, çok çalışkan, rekabetçi, mükemmeliyetçi, asi, özgür ruhlu,

işkolik, benmerkezci, yargılayıcı ve kendine aşırı güvenen, işverenlerine sadık, fedakâr, genç kuşaklara göre daha serbest, vizyoner ve ümitlidirler.⁴

Bebek Patlaması Kuşağı çalışanları iyimser, tatminkâr, serinkanlı ve iç kontrol mekanizmasına sahiplerdir. Parasal olarak ödüllendirilmeyi, mesleki olarak statü elde etme ve unvan yükseltilmesini, daha geniş ve özel odalar gibi teşvikleri arzularlar (Bourne, 2009, s. 6; Keskindemir, 2016, s.14). Takım çalışmasına ve işbirliğine önem verirler (Sessa vd., 2007, s. 50). Rekabetçi ve daha verimli olabilmek için teknolojiden faydalanırlar (Haydari, 2014, s. 12). Bu kuşak, kısa mesaj, e-posta, veri indirme ve sesli mesaj hizmetlerinden yararlanmak için cep telefonunu aktif olarak kullanır (Kumar ve Lim, 2008, s. 570).

Onlar iş hayatlarını, aile hayatları dâhil herşeyin üzerinde tutmuş kendilerini kurumlarına adanmışlardır. Çalışma ve sosyal yaşamları arasında ayırım yoktur; işleri onların kimliği haline gelmiştir (Kupperschmidt, 1998'den aktaran Çınar, 2016, s. 5). Emir komuta zincirine alışkındırlar, tanınmaya ve saygı görmeye önem verirler (Zemke, Raines ve Filipczak, 2000, s. 63-93). “Şimdi çalış, ileride iyi standartlarda yaşarsın.”, “Hayat 50'sinden sonra başlar!” stratejisini güderler (Welter 2004'ten aktaran Erden, 2012, s. 22; Keskindemir, 2016, s. 14). Bu kuşağın, değişime direnç gösterme eğilimi vardır. Onlar, günümüzde genellikle iş yerlerinde yöneticilik ve danışmanlık, orta ve üst düzey yöneticiliği gibi görevlerde yer almaktadırlar (Daloğlu, 2013, s. 32; Jenkins, 2008'den aktaran Usta, 2014, s. 26).

2.4.3. X kuşağı

X Kuşağı, çalışma yaşamının yanı sıra sosyal yaşama da önem verdiği için yaşam tarzını “yaşamak için çalışmak” inancına göre şekillendirmiştir (Sarıoğlu, 2015, s. 11). İşgücüne ekonomik durgunluk dönemlerinde katıldıklarından, bu kuşak çalışanlarının hizmet ettikleri kuruma bağlılık göstermemeleri beklenmektedir. Bu sebepten dolayı, onlar daha iyi imkânlar buldukları takdirde iş yeri değişikliğine giderler (Lyons vd., 2007'den aktaran Usta, 2014, s. 29).

⁴(http-3).

X Kuşaağı üyeleri resmiyeti sevmeyen, sabırsız, aynı anda birden çok görevi yerine getirebilen, rekabetçi, kibirli, kuşkuu, talepkâr, bağımsız, rahat iletişim kurabilen, bilgili ve değişime açık bireylerdir. Onlar hedef ve sonuç odaklı olup, iş yaşamında sadık, saygılı, diğer kuşaklara nazaran daha sade ve yalın, girişimci, kanaatkâr, yaratıcı ve kendine güvenen bireyler olarak tanımlanırlar. Hırslı ve kendi kendini motive edebilen bir yapıları vardır. Bunların yanında X Kuşaağı çalışanları otoriteye saygılı, muhafazakâr, toplumsal sorunlara karşı duyarlı, belirsiz bir gelecek sebebiyle daha gerçekçi ve kaygılı olup, kendi sorunlarını kendileri çözmeye alışmışlardır (Çakmak, 2013, s. 15; Altıntuğ, 2012, s. 206).

Bu bireyler, kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirir gerçekleştirmez ödüllendirilmeyi bekleyen, terfi olanakları olduğu ve işlerini ilginç buldukları sürece çalıştıkları örgütte kalan kişilerdir (Gürsoy, Maier ve Chi, 2008, s. 452). Onları iş yerinde motive eden faktörler; kendilerine saygı duyulması, özgürlük verilmesi, iyi bir ücret veya maaş, kendilerini geliştirmek ve yetiştirmek için fırsatlar sunulması şeklinde sıralanmıştır (Montana ve Petit, 2008, s. 36).

X Kuşaağı bireyleri, kişisel bilgisayarların ilk satışlarının bu döneme rastlaması sebebiyle teknolojik terimlerle tanışan ilk kuşaktır (Yiğit, 2010, s. 12). Bu bireyler, iletişim sırasında kısa ve anlaşılır mesajları tercih ederler. Teknoloji bilgileri genellikle telefon, e-posta vb. araçları kullanma, çevirimiçi iş araştırma gibi genel becerilerle sınırlıdır (Kundanis, 2003'ten aktaran Tekin, 2015, s. 96). Ebeveynlerinin iş yerinde uzun saatler çalışması sebebiyle, X Kuşaağı bireyleri aileleriyle zaman geçirmenin daha değerli olduğuna inanmaktadır (Delahoyde, 2009, s. 35-36).

Onlar, anne-babalarının işten çıkarılmasına veya iş güvensizliği yaşamasına şahit olmuşlardır ve birçoğu 80'li yılların başında ekonomik kriz sonrasında iş yaşamına girmiştir. Bu faktörlerden dolayı, X Kuşaağı çalışanları örgüte sadık kalmak yerine, işe ve birlikte çalıştıkları takıma sadık kalmayı tercih ederler (Karaaslan, 2014, s. 47). İş yerinde, esnek çalışma saatlerini ve ortamını severler. Onlar, çalışma ortamına eğlence kavramını getirmişlerdir (Özçelik, 2015, s. 10). Kadınlar bu dönemde çalışma yaşamına girmiştir (Keleş, 2011, s. 131).

2.4.4. Y kuşığı

Y Kuşığı çalışanlarının en belirgin özelliği, çalışmak için yaşamak veya yaşamak için çalışmaktan ziyade “sahip olduklarını tüketerek yaşamak” felsefesini benimsemeleridir (Çelik, 2014, s. 24).

Y Kuşığı bireyleri, çalışma yaşamında kendine güvenen, girişimci, hırslı, iyimser, yetenekli, iyi eğitilmiş, işbirlikçi, açık görüşlü, kariyer odaklı, idealist ve otoriteye meydan okuyan kişiler olarak tanımlanmışlardır. Onlar hız tutkunculardır; eş zamanlı olarak birden çok işi yapabilirler ve iş konusunda seçicidirler (Weston, 2006, s. 1-10). Bu kuşak oldukça hırslıdır ve başarısını çabuk kanıtlamak, iş yaşamında çabuk yükselmek ister (Oral, 2013, s. 18). Onlar, yetenek ve başarıya kıdemden daha çok önem verirler (Alati, 2004'ten aktaran, Usta, 2004, s. 34).

Y Kuşığı çalışanlarının, hızlı bir şekilde başarıya ulaşma uğraşı içinde oldukları, daha da önemlisi eğitim ve gelişim fırsatları, terfi olanakları ve sık geri bildirim ile motive oldukları kabul edilmiştir (Walker, 2007, s. 154). Onlar, dijital çağda yetiştikleri için e-posta, sesli mesaj, internet, görüntülü telefonlar ve benzeri iletişim araçlarını sıklıkla tercih ederler (Seemiller ve Grace, 2016, s. 26).

Hayatlarında iş-yaşam dengesini kurabilmek onlar için önemlidir. Çalışmayı severler ancak hayatlarında sadece iş olmasını istemez, ailelerine de vakit ayırmak isterler (Akdemir vd., 2013, s. 18). Takım çalışmasını sever, monotonluktan uzak ve eğlenceli bir ortamda çalışmayı tercih ederler (Carver ve Candela, 2008, s. 989). Bu kuşak, esnek olmayan çalışma programlarını, hiyerarşik yapıları ve prosedürleri sevmez. Onlar, yöneticileri tarafından tanınmak, anlık geri bildirim almak, yöneticilerini bir rehber, yol gösterici olarak görmek isterler (Angeline, 2011, s. 251-252).

Y Kuşığı çalışanları, kariyer odaklı çalıştıkları ve benmerkezci bir yapıya sahip olduklarından, terfi ve gelişim olanağı beklentileri karşılanmadığı takdirde iş yeri değişikliği yapmaktan çekinmemektedirler. Değişim onları korkutmak yerine aksine daha heyecanlı bireyler haline getirmektedir. Çalıştıkları işten her an ayrılacakmış gibi hayatlarına devam ederler ve kariyerleri için en önemli noktalar, terfi ve gelişme olanakları olarak göze çarpar. Bu bireyler, işten ayrılmaya önceki kuşaklardan daha yatkındırlar (Yüksekbilgili, 2013, s. 345).

Sorgulayıcı bir yapıları vardır. Kendilerine verilen görevi neden yaptıklarını bilmek isterler. Bu nedenle kapalı emirlerden hoşlanmazlar (Jopling, 2004, s. 36-41). Y Kuşağı çalışanlarının hayatları boyunca 10'dan fazla iş değiştirecekleri tahmin edilmektedir (Daloğlu, 2013'ten aktaran Gurlaş, 2016, s. 10). Girişimcilik ruhları diğer kuşaklara göre daha fazla gelişmiş ve bağımsız olduğu için, bu kuşaktan kendi işini kurmak isteyenlerin oranı yüzde 45'i geçmektedir (Ayhün, 2013, s. 105).

2.4.5. Z kuşağı

Z Kuşağı bireylerinin çalışma yaşamına ilişkin tutumlarına dair bilgiler 2.5.4'te detaylı olarak ele alınacaktır.

2.5. Z Kuşağı

2.5.1. Temel özellikleri

Z Kuşağı'nın karakteristik özellikleri, "Sessiz Kuşak" olarak da adlandırılan Yetişkinler'in ikinci defa dünyaya gelişine benzemektedir. Çünkü onlar, Yetişkinler gibi aile kurumuna oldukça değer vermekte; sorumlu ve geleneksel inanışları kabul etmektedirler. Bu kuşağın bireyleri çevreye ve küresel insani meselelere derinden bakan son derece fedakâr kişilerdir (Howard, 2016, s. 63).

Z Kuşağı bireyleri, kendilerini sadık, düşünceli, şefkatli, açık fikirli ve sorumlu olarak tanımlamaktadırlar ve bu özelliklerinin başkaları için endişe duyan, olgun ve odaklanmış bireyler topluluğunu temsil edebileceğini düşündüremektedirler. Onlar, çevrelerindeki için güçlü hisler ve endişeler sergilerler ve destek vaadlerini, "ben" odağının tam tersi olan, sadece kendileri ya da küçük sosyal çevreleri değil, herkesi etkileyen konularla uyumlu hale getirirler. İster bir kariyer için hazırlanmak veya bir ev satın almak için para biriktirmek anlamına gelsin, onlar başarılı bir hayat kurmak için gerekli adımları atmaktan sorumlu olacaklarını bilmektedirler. Bu bireyler ayrıca, dünyadaki çözümlere ihtiyaç duyan birçok sorunu anlarlar. Merhamet ile sorumluluğu birleştiren Z Kuşağı, dünyanın en acil sorunlarından bazılarına hitap eden bir nesil olabilir. Onlar kendilerini başkaları için endişelenen, sorumlu ve kararlı bireyler olarak

görürler, ancak akranlarıyla ilişki kurdukları özellikler, kendilerine odaklı ve sorumsuz olarak yorumlanabilmektedir. Bu gençler, sadece para kazanmakla ilgilenmezler; aslında dünyayı değiştirmek isterler. Pek çok Amerikalının, Büyük Durgunluk döneminde (2007-2009) hissettikleri ve Z Kuşağı'nın ergenliğe eriştiğinde konut kredisi krizinin patlamasına neden olduğu yaygın kaybın, savaş ve durgunluğun üzerine, bu bireyler ulusal ve küresel yıkımı görmüşlerdir. Katrina ve Superstorm kasırgalarının yanı sıra Japonya'daki tsunaminin ve Haiti'deki depremin neden olduğu yıkım, toplulukları karmaşalara terk etmiştir. Z Kuşağı domuz gribi, kuş gribi, Şiddetli Akut Solunum Yetmezliği Sendromu (SARS) ve ebola gibi salgın hastalıklara da şahit olmuştur.

Bu kuşak, eşitliğe inanmaktadır ve bu bireylerin sosyal adalet konularına büyük bir tutkuları vardır. Z Kuşağı bireyleri, evlilik eşitliğine verdikleri güçlü desteklerinden de anlaşılacağı gibi, sosyal meselelerde ılımlı davranma konusunda liberaldirler. Ancak, finansal konular söz konusu olduğunda onlar, tasarruf ve ılımlı harcamalara yönelik kendi kişisel yaklaşımlarında açıkça görüldüğü gibi, muhafazakârdırlar. Siyasi ideolojileri, toplumsal meseleler için ılımlı perspektiflere sahip olduklarını ve mali meseleler için muhafazakâr bir tutum sergilediklerini gösterirken, dinsel katılımları yüksek maneviyat ve dini aidiyet seviyelerini yansıtmaktadır (Seemiller ve Grace, 2016, s. 27-49).

2008 yılında dünya, insan nüfusunun yarısından fazlasının (3.3 milyar insan) kentsel alanlarda yaşadığı önemli bir dönüm noktasına ulaşmıştır. Kentsel alanlarda yetişen Z Kuşağı ise, bu kadar çok ırk çeşitliliğine maruz kalarak, kendilerinden farklı olanlara karşı daha açık fikirli ve hoşgörülü olma fırsatı elde etmiştir (Turner, 2013, s. 32). Teknoloji ile birlikte geniş bir online bilgi havuzuna erişim imkânı, Z Kuşağı'nı terörizm, iklim değişikliği, vb. gibi günümüzün zorluklarından haberdar etmiştir. Çevreye duyarlı bir dünyada doğdukları ve geniş bir kaynak yelpazesıyla karşılaştıkları için, onlardan diğer kuşaklara nazaran daha fazla sosyal sorumluluk sahibi olmaları beklenmektedir. Dünya genelinde bu gençler, aileleriyle birlikte satın alma davranışlarını çevreye duyarlı ürün ve şirket seçmeye doğru değiştirmektedirler. Z

Kuşağı'nın, %74'ü küresel olarak iklim değişikliğini ve küresel ısınmayı, uyuşturucu, şiddet veya savaştan daha büyük bir tehdit olarak görmektedir.⁵

Z Kuşağı, başka herhangi bir kuşaktan 3 faktörle ayrılır: 1) yaş ve yaşam evresi (ontolojik faktörler); 2) zaman ve teknoloji (sosyolojik faktörler); ve 3) olaylar ve deneyimler (tarihsel faktörler). Bu kuşak Alfa Kuşağı'ndan sonra gelen en genç kuşaktır, ancak yaşça daha büyük ebeveynler tarafından (1.çocuğun doğumunda annenin medyan yaşı 31'e yakın olmakta) ve daha önce hiç olmadığı kadar tecrübeli öğretmenler (bir okul öğretmenin medyan yaşı 42) tarafından eğitilmektedir. Bu bireyler, kendilerinden önce gelen kuşaklardan daha hızlı büyümekte, daha önce eğitim görmekte ve pazarlamaya daha genç yaşta maruz kalmaktadırlar. Bu internet meraklısı, teknolojik olarak okuryazar kuşak, çoklu görevlendirilmiştir. Onlar, doğruluğundan çok hıza önem vererek bir görevden diğerine çok çabuk geçerler (Levickaite, 2010, s. 173).

Z Kuşağı bireyleri, insan gelişiminin ve teknolojinin en son hâli olduğu için; çok zeki, bilgiyi çok çabuk kavrayabilen ve kendine odaklı kişilerdir (Akar, 2015, s. 39). Onlar, daha önce görülmüş olan diğer nesillerin aksine, ilk gerçek küresel nesildir. (Mládková, 2017, s. 116). Bu genç nesil, önceki nesillere göre daha zeki, daha fazla kendini yönetebilen ve bilgiyi daha hızlı işleyebilen bir topluluktur (Igel ve Urquhort, 2012, s. 16). Z Kuşağı'nın, en eğitilmiş nesil olma yolunda hızla ilerlediği bilinmektedir. Bu kuşağın bireyleri, yaratıcılığı ve gerekli bilgileri arama ve kullanma becerilerini etkileyen teknolojiyi mükemmel bir şekilde kullanmaktadır. Onlar her zaman dürüstlük peşinde koşarlar (belirli ilkelere bağlı güçlü karakter, sadakat, dürüstlük gibi) (Hejnova, 2016, s. 127-128).

Mládková'nın, Prag Ekonomi Üniversitesi Z Kuşağı öğrencilerine akademik deneyimlerini ölçmek için yaptığı anket sonucunda, Z Kuşağı'nın sanal ortamda iletişim kurma ve kısaltma dilini kullanma eğiliminin dinleme, yazma ve kişilerarası sosyalleşme becerilerini etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bireyler, daha çok pratik olarak ardından teorik olarak yönlendirilmek, öğretmenler ve diğer öğrencilerle birlikte iyi bir atmosferde çalışmak isterler. Onlar adalet konusunda çok hassastırlar. Üniversite

⁵<https://tr.scribd.com/document/189205354/Consumers-of-Tomorrow-Insights-and-Observations-About-Generation-Z>. (Erişim Tarihi: 22.05.2018).

öğretmenlerinin kendilerine rehberlik etmelerine, bilgi vermelerine ve onları yönlendirmelerine ihtiyaçları vardır (Mládková, 2016, s. 311).

2.5.2. Z kuşağı ve eğitim

Z Kuşağı bireyleri, eğitimin bireysel başarı ve toplumsal refahın temeli olduğuna inanırlar (Seemiller ve Grace, 2016, s. 79). Onlar, bugüne kadarki en uzun örgün eğitime sahip bireylerdir ve gelmiş geçmiş en iyi nesildirler (Šimonová, 2017, s. 1047). Kendi istedikleri zaman, kendi belirledikleri koşullarda öğrenmeyi isterler. Yaratıcılığa izin veren etkinliklerden hoşlanırlar. Uzun dönemli hafızaya sahip olan bu kuşak, eğitimini ezberden çok oyunlaştırma, hikâyeleştirme ve hayallerle destekleme ile verimli hale gelebilmektedir. Bir şeyler öğrenirken canlandırma yapmak onların kendi örneklerini oluşturmalarını sağlar (Yelkikalan, Akatay ve Altın, 2010, s. 502).

Z Kuşağı bireyleri, doğumlarından itibaren ileri teknolojiyle büyüdüğü için kendilerinden önceki kuşakların geleneksel eğitim metotları, onlar için bir anlam ifade etmemektedir. Kendilerinden önceki kuşakların okuyarak bilgi edinmesinin aksine, onlar ihtiyaç duydukları bilgiyi görsel eğitim metodlarından biri olan izleme sayesinde edinmeyi severler. Bu yüzden de en çok Youtube gibi video paylaşım sitelerini ziyaret ederler. Onlar, sosyal medyada içerik tüketirken, aynı zamanda aktif olarak içerik de üretmektedirler. Günümüzde birçok Z Kuşağı üyesi, video blogları ile milyonlarca takipçisine yayım yapmaktadır (Kapil ve Roy, 2014'ten aktaran Sönmez, 2016, s. 111-113).

Teknolojiyle uyumlu hatta teknolojiye bağımlı olan Z Kuşağı, teknolojinin her zaman mevcut olduğu dijital bir dünyada doğup büyümüştür. Bu sebepten dolayı teknoloji Z Kuşağı'nın öğrenmesini de etkilemiştir. Dünyanın en büyük gençlik topluluğu "Habbo Hotel" tarafından yapılan bir araştırmaya göre, bu kuşağın %43'ü dijital yaklaşımı tercih etmekte ve internetten öğrenmeyi en kolay yol olarak görmektedir. Onların %38'i geleneksel eğitim yöntemleri ile yeni teknolojinin bir arada kullanılmasını istemekte, %16'sı ise kitap gibi basılı kaynaklardan öğrenmenin en verimli yol olduğunu düşünmektedir.⁶

⁶(http-5).

Z Kuşığı bilgiyi ezberlemekle vakit kaybetmek yerine, bilginin nasıl bulunacağını, yorumlanacağını ve ondan nasıl faydalanılacağını öğrenmeye odaklanır. Video oyunları, YouTube videoları ve televizyon biçimindeki sürekli uyarım sağlayan platformlar görsel olarak öğrenen bir nesil yarattığından, eğitimciler Z Kuşığı'nın görsel öğrenme ihtiyaçlarını karşılamak için etkileşimli ders kitapları ve eğitici oyunlar gibi araçlar kullanmalıdır.⁷

Bugünün genç ergenleri için, okulda ve daha sonra iş yerinde başarıyı sağlamak, eleştirel düşünme becerilerini ve son derece karmaşık olan sosyal sistemlerde bir takım üyesi olarak işlev görme yeteneğini gerektirecektir. Pek çok şirketteki program geliştiricileri artık, küçük esnek gelişim ekipleri olan “scrum” da çalışmaktadır ve başarılı okulların çoğunda, öğretmenler profesyonel öğrenme topluluklarına dâhil olmaktadır. İş yerindeki bu eğilimler eğitimde giderek daha belirgin hale gelmektedir. Birçok devletin okul müfredatında, eleştirel düşünme, problem çözme, iletişim ve işbirliği becerileri dâhil olmak üzere 21. yüzyıl öğrenme becerileri birleştirilmektedir. Sıklıkla iyi yapılandırılmış işbirliği içindeki ortamlarda öğrenen öğrenciler, günümüz dünyasının zorluklarına karşı daha iyi hazırlanacaklardır (Igel ve Urquhart, 2012, s. 20).

Z Kuşığı bireylerinin beyinleri, çok yönlü, karmaşık görsel imgelere bağlıdır. Sonuç olarak, beyinlerinin görsel yeteneklerden sorumlu olan kısmı daha çok gelişmiştir ve görsel öğrenme biçimlerini daha etkili hâle getirmektedir. Bu yaş grubu işitsel öğrenmeden (ders ve tartışma) çok hoşnutsuzdur. Etkileşimli oyunlar, işbirlikçi projeler, gelişmiş organizatörler, zorluklar ve görüp deneyebilecekleri her şey onlar için en iyi öğrenme biçimini oluşturmaktadır.⁸

Z Kuşığı çocukları, birçok şeyi bir anda çevrimiçi yapma eğilimine sahiptir ve bu da onların belirli görevleri iyi yapma yeteneklerini geliştirebilir. Onlar doğduklarından itibaren, dijital kaynaklardan gelen bilgilerle doludurlar. Çoklu görev stilleri sayesinde, akıllı telefonlarında birden fazla çevrimiçi sohbete ayak uydururken, dizüstü bilgisayarlarında başka bir ev ödeviyle ilgili bir çevrimiçi videoyu

⁷<https://www.xyziuniversity.com/post/gen-z-has-arrived-get-to-know-them>. (Erişim Tarihi: 22.05.2018).

⁸http://www.mdle.net/Journal/A_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z.pdf. (Erişim Tarihi: 23.05.2018).

görüntüleyebilir, bir tablette yer alan ders kitaplarının bir sayfasından önemli bir bilgiyi alabilirler.⁹

Onlar için öğrenmek, önceki nesillere göre belirgin bir şekilde farklıdır. 8-23 Ocak 2014 tarihleri arasında Amerika’da bulunan Northeastern Üniversitesi, 16-19 yaşları arasındaki 1.015 Z Kuşağı üyesine “Meet Generation Z” adında bir anket çalışması düzenlemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, Z Kuşağı öğrencilerinin öğrendiklerini gerçek hayatta hemen uygulayabilecekleri uygulamalı öğrenme fırsatlarını tercih ettiklerini vurgulamaktadır. Onlar bir şeyler öğrenmek istedikleri zaman başkalarının nasıl yaptığını izler, ardından kendileri yapmaya çalışırlar. Bu yaklaşım, Z Kuşağı öğrencilerinin video yoluyla bilgi arama eğilimine yansır. Onlar, kişisel olarak öğrenmeyi tercih ederler. Teknolojinin bireysel doğası, Z Kuşağı’nın rahatça öğrenmesine ve bağımsız olarak öğrenmeye alışmasına yardımcı olmuştur. Bir makale veya e-kitap okuyarak, çevrimiçi bir modülü tamamlayarak ya da bir öğretim videosu izleyerek bu öğrenciler, genellikle bireysel bir ortamda birçok eğitim uygulamasına katılabilirler (Seemiller ve Grace, 2017, s. 22-23).

Z Kuşağı çocukları, okulda işbirliği yapmayı ve hem takımın bir parçası hem de bireysel olarak nasıl çalışacaklarını öğrenebilirler.¹⁰ Bu neslin üyeleri kendilerini birkaç satırlık kısa mesajlarla ifade etmeye alıştığından, onların dikkatini uzun süre canlı tutmak ve onlara bir şeyler öğretmek oldukça zor hale gelmektedir (Örnek, 2015, s. 384).

Çağdaş okullar, Z Kuşağı ile uyumlu ve hatta muhteşem grafik uygulamalarını ve uygun öğretim içeriklerini kapsayan bir ortama sahip olmalıdır. Günümüzde gençliğin algısal yeteneklerinin keşfedilmesi sayesinde, onlar bu görsel formları çok kolay kabul eder ve daha etkili öğrenirler. Öğretmenler, bu eğilimleri takip etmeli ve öğretilen veya dinlenenleri daha çok izlenen ve algılanan içerikler şeklinde sunmalıdırlar (Hilçenko, 2015, s. 68).

⁹<https://www.knoll.com/document/1399972440568/What-Comes-After-Y.pdf>. (Erişim Tarihi: 23.05.2018).

¹⁰https://www.roberthalf.ca/sites/roberthalf.ca/files/rh-images/robert_half_-_get_ready_for_gen_z_-_presentation.pdf. (Erişim Tarihi: 10.12.2017).

2.5.3. Aile değerleri

Z Kuşaağı bireyleri, temelde yaşıca büyük olan X Kuşaağı'nın çocuklarıdır ve daha küçük ailelerde dünyaya gelirler (Tsanwani, 2014, s. 19). X Kuşaağı, donanımlı bir ebeveynlik tarzı ile Z Kuşaağı'nı yetiştirmektedir. Bu bireyler, büyüme çağındayken sosyal boşanma eğilimlerini görmüştür ve bu yüzden onların iş ahlâkı, görgü kuralları ve esneklik gibi “eski” kavramlarla birlikte aile değerlerini, ebeveynlerinden daha güçlü bir şekilde Z Kuşaağı'na aşılamaı beklenmektedir. Bu değerler, daha iyi bir eğitim ile birlikte, Z Kuşaağı'nı daha hoşgörülü, saygılı ve sorumlu kılacaktır.¹¹

Anne babalarının yaşları çok büyük olan Z Kuşaağı gençleri, ebeveynlerinin yeterli maddi kaynakları sayesinde farklı bir aile modelinde yetiştirilmektedir ve bu sayede, onlar en güvende olan nesildir (Hejnova, 2016, s. 127-128). Z Kuşaağı aynı zamanda, ebeveynlerinin daha geç yaşta evlendiği ve boşanma olasılığının az olması ihtimaliyle daha istikrarlı evliliklere tanık olacaktır (Howard, 2016, s. 63).

Çoğunlukla X Kuşaağı'nın çocukları olan bu kuşaağın bireyleri, Y Kuşaağı'nda da olduğu gibi çocuk olarak ihmal edilmiş olduklarını hisseden anne-babalar tarafından yetiştirilmektedir. X Kuşaağı bireyleri istenmeyen bir anda dünyaya geldiklerinden, bu kuşaktan ebeveynler hem Y Kuşaağı hem de Z Kuşaağı'ndan olan çocuklarını aşırı derecede korumuş ve bu eksikliği onlarda telafi etmişlerdir (Willard ve Whitt, 2012, s. 34).

Z Kuşaağı bireylerinin ebeveynleri ile çok güçlü ilişkileri vardır. Robert Half ve dünyanın en büyük sivil toplum kuruluşlarından biri olan Enactus tarafından 2015 yılında Amerika ve Kanada'da yürütölen, “Get Ready for Generation Z” adlı anket sonucunda, ankete katılanların %82'sinin, mezun olduktan sonra ebeveynlerinin kariyer kararlarında bir çeşit etkisi olacağını düşünmeleri sürpriz değildir. Bu kuşak ebeveynlerinden, öğretmenlerinden ve danışmanlarından, tarihte herhangi bir nesile göre daha fazla rehberlik, yön, destek ve koçluk yardımı alan tek kuşaktır.¹²

Mark McCrindle'ın 1.000 Avustralyalı ebeveyn ile yaptığı araştırmada Z Kuşaağı ebeveynlerinin çocukları için en büyük üç endişesi; zorbalık, akran baskısı ve reklam ve

¹¹(http-5).

¹²(http-10).

medyanın olumsuz etkisi olmuştur. Zorbalık ve akran baskısı çocuklukta alışlagelmiş bir durum iken, medyanın ve reklamların etkisi nispeten yeni ama 21. yüzyılda ebeveynlerin artan bir endişe kaynağıdır. Bu bilgi çağında çocuklar, çoğu ebeveynlerinin uysallaştırmak istediği değerlere karşı çıkan her türlü mesaj ve imgenin etkisi altında kalır. Günümüzde akran baskısı da eskiye göre gelişmiştir. Geniş aile de dâhil olmak üzere aile yapısındaki küçülme ile akranlar, (ve medya) gençlere bilgi, rehberlik ve destek kaynağı olarak daha yaşlı akrabaların yerini almıştır.

Çocuklar, 20. yüzyılın başlarında “çalışan çocuk”; 20. yüzyılın ortalarına gelindiğinde “serbest çocuk”; ve şimdi, 21. yüzyılda “yönetilen çocuk” olarak anılmaktadırlar. McCrindle’in ebeveynlik anketinde, katılımcıların çoğunluğu (%62) bugünün çocuklarının aşırı koruma altında olduğunu düşünmektedir. Uzmanlar Z Kuşağı çocuklarının gittikçe gergin bir nesil olduğuna inanmaktadır, çünkü kaygılı aileleri onlara korku aşılacaktır. Araştırmalar, X Kuşağı ebeveynlerinin en endişeli nesil olduğunu ve bununla tutarlı olarak “helicopter parents” (aşırı koruyucu aile) olarak etiketlendiklerini göstermektedir. Aile olmak isteyen X Kuşağı bireyleri, yaşları ilerledikçe çocuk sahibi olma şansları azaldığından, pahalı ve yıpratıcı tedavi yöntemlerine maruz kalmışlardır. Bu deneyimler, onlarda kaygıya ve çocuklarını aşırı korumacı eğilimler sergilemelerine sebep olmuştur. Bernard Salt, bu baskıların olumlu bir sonucu olarak, Z Kuşağı’nın önceki nesillerden daha eğitilmiş ve akıllı bir nesil olacağını savunmaktadır. Her ne kadar aşırı koruyucu oldukları konusunda eleştirilmiş olsalar da X Kuşağı ebeveynleri, çocuklarına önceki kuşakların çocukluklarında verilen özgürlükleri tanıdıklarında da ironik olarak eleştirilmektedirler. Onlar bu yüzden, sadece koruyucu ve endişeli olmaz, aynı zamanda suçluluk duygusu da yaşarlar (McCrindle, 2014, s. 91-96).

Z Kuşağı, üç kuşaktan ebeveynlerin (Bebek Patlaması, X’ler, Y’ler) çocuklarından olan ilk kuşaktır. Onlar, diğer kuşaklardan çok farklı karakteristik özelliklere sahiptir. Bu özelliklerinin oluşmasında kuşkusuz günümüzün değişen aile yapısının da etkisi vardır. Günümüzde kadınlar iş hayatında ve sosyal alanlarda daha fazla rol almakta olduğundan, aile içerisinde de roller ortak bir şekilde paylaşılır duruma gelmiştir. Z Kuşağı bireyleri, babaların annelerine yardım ettiği yeni bir çağda dünyaya geldiler. NBC Universal şirketinin ABD’de gerçekleşen “The Curve Report” adlı bir araştırmasına göre, X ve Y Kuşağı’ndan olan babaların %85’inin ev alışverişi, çocuk

bakımı vb. gibi görevleri eşleriyle ortak yaptığı söylenmektedir. Ortak olarak üstlenilen bu roller, çocukların karakterlerinin oluşumunda da önemli bir paya sahiptir.¹³

Z Kuşağı'nın ebeveynleri çocuklarına, 1950'lerin daha geleneksel otoriter ebeveynlik tarzlarından ziyade genellikle bir danışman ve arkadaş olarak davranır. Çoğunlukla X Kuşağı bireylerinden oluşan bu ebeveynler genelde bireysel, rekabetçi, özerk, özgüven ve başarı odaklı olarak kabul edilir. Onlar, her iki ebeveynleri çalışırken çoğunlukla kendileriyle ilgilenmekteydiler. X Kuşağı bireylerinde, ebeveynlerinin hatalarını tekrar etmeme ve bireysel ebeveynliği vurgulayan ebeveynlik felsefesine katılma arzusu olduğu söylenir. Z Kuşağı çocuklarının, kendi yaklaşımlarını planlamak için doğrudan doğruya otorite figürüne gitme yerine sorunlarıyla ilgili ebeveynlerinden yardım istemeleri daha olasıdır. Tamamında olmasa da X Kuşağı'ndaki insanların sayısında, dünyayı tehlikeli bir yer olarak görme ve dolayısıyla çocuklarına bağımsızlık konusunda baskı uygulama noktasında bir artış olmuştur. Bu nedenle X Kuşağı ebeveynleri, çocuklarının hareketlerini gözlemlemeye ve onların hatalardan kaçınmasına yardımcı olmaya daha yatkındır. Ancak bu durum çocuğun bağımsız problem çözme yeteneklerini ortadan kaldırabilir ve karar almada onu desteğe muhtaç hale getirebilir.¹⁴

2.5.4. İş değerleri

Yabancı bir araştırmaya göre, Z Kuşağı çalışma adayları gelecekte kariyerlerinin değişeceğini ve önceden öngörülemediğini düşünmektedir. Birçok ülkede İnsan Kaynakları Danışmanlık Şirketi olarak hizmet veren Adecco'nun 2014 yılında gerçekleşen "Gen Y vs. Gen Z Workplace Expectations" adlı araştırmasına göre; iş yeri değişimi Z Kuşağı için bir problem değildir. Aksine, bu nesil iş yeri değişimini hedefler. Çek Cumhuriyeti Palacky Üniversitesi'nde gerçekleştirilen anket ise, bu durumun tam tersi olarak; Çek'li Z Kuşağı üyelerinin %55'inin hizmet ettikleri kurumda 6 ve daha fazla yıl geçirmek istediklerini ve %43'ünün gelecekteki planlarından emin olmadığını göstermektedir. Yine de, daha yüksek maaş, daha ilginç bir iş teklif edildiğinde veya patronlarından memnun olmadıkları takdirde bu kuşak çalışanları, işlerini

¹³(http-7).

¹⁴<http://www.crescendocg.com/media/resources/genz.pdf>. (Erişim Tarihi: 24.05.2018).

değiştirmekten memnun olacaklardır. Bu araştırma ek Z Kuşağı üyelerinin iş yerinde en önemli gördükleri beş faktörü ortaya koymuştur: maaş, iş güvencesi, iş memnuniyeti, iyi hissettikleri kişilerle çalışma ve finansal istikrar. Ayrıca anket Z Kuşağı üyelerinin şirkette, şirket içi çalışmayı ev ofisine veya ortak çalışma merkezlerine tercih ettiğini göstermektedir (Hejnova, 2016, s. 130-131).

Çok fazla düşük ücret gerektiren işlerin ortadan kalktığını gördükleri için, Z Kuşağı bireyleri, daha güvenli olabilecekleri bir mevkiye kadar çalıştıkları pozisyonlarda hızla ilerleyebilecekleri bir şirkette çalışmak isterler. Bu durum ayrıca, elektronik iletişimden ziyade yöneticileri ile yüz yüze bağlantı kurmak için duydukları iletişim kurma arzularını da açıklayabilir (Pires, 2017, s. 9).

Bu bireylerin değişime, kişisel gelişime, deneyime ve zorlu çalışmaya ihtiyacı vardır. Onlar, güçlü ve motive edici bir vizyona sahip bir anlayış, nazik, kibar ve kendine güvenen bir lider talep etmektedirler; onların akıl hocası ya da kou olacak bir lider. Bu gençler üstelik, genellikle çok başarılı bir lider olacaklarına inanacak kadar da kendilerinden emindirler (řimonová, 2017, s. 1047). Kanada’da faaliyet gösteren bir İnsan Kaynakları şirketi olan Ranstad Kanada’nın, 2014 yılında gerçekleştirdiği “From Y to Z” adlı araştırmasına göre, yabancı Z Kuşağı üyelerinin tercih ettiği temel iş yeri özellikleri; iş memnuniyeti, iş yerinde olumlu ruh hali, mesleki gelişim, iş istikrarı ve iş ile kişisel yaşam arasındaki dengedir.¹⁵

Z Kuşağı alışma yaşamında, hiyerarşiden ziyade ağ ilkelerine göre bağlantılar kurmayı tercih eder; onların istihdam tercihleri ise, bilgi teknolojileri, ekonomi ve beşeri bilimlerle ilgilidir. Onlar, iş yerinde uç noktada esneklik beklerler. Uzun süre boyunca bir şirket için çalışmak Bebek Patlaması Kuşağı için bir sadakat anlamına gelirken, bu kuşağın haftada 40 saat çalışma konusunda çok az ilgisi vardır; bunun yerine onlar kendilerini profesyonel, kalıcı serbest meslek sahipleri olarak görmek isteyeceklerdir. Böylece Z Kuşağı, daha az çalışmayı seçerek, çalışmalarında ve eğitimlerinde daha fazla esneklik arzularak ve daha fazla kapsamda kariyer yenilemeye girişerek bireysel ihtiyaçlarının daha farkında olacaktır. Bu neslin ortak özelliklerini ve beklentilerini anlayarak, organik yapının, esnek çalışma sürelerinin, en son teknolojiye sahip kişisel

¹⁵http://cdn2.hubspot.net/hub/148716/file-2537935536-pdf/Gen_Y_Brochures/randstad-from-y-to-z-web.en_LR.pdf. (Erişim Tarihi: 13.12.2017).

ofislerin, yöneticiler yerine liderlerin yer aldığı bir organizasyon onlar için daha uygun görünecektir (Arar ve Yüksel, 2015, s. 4-6).

Bu bireyler, iş yerinde özgürlük ve esneklik arar, Bilgi ve İletişim Teknolojileri'ni bir araç olarak kullanırlar. Onlar aynı zamanda kişisel sosyal temaslara da ihtiyaç duyarlar, çalışmalarının sonuçlarını görmek ve bundan zevk almak isterler. Kendilerini iyi hissettikleri insanlarla ve bir şeyler öğrenebilecekleri kişilerle işbirliği yapmak isterler (Kubátová, 2016, s. 8).

Teknolojinin içinde doğup büyüyen bu kuşağın bireyelerine çalışma ortamında donanımlı bilgisayarlar ve ofis araç-gereçlerinin tedarik edilmesi, onlar için en elverişli ortamın oluşmasını sağlayacaktır (Arar, 2016, s. 100). Z Kuşağı'nın bir ekip ile çalışması halinde performansının düşük olacağı; bunun yerine bireysel çalışmayla daha başarılı olacağı belirtilmektedir (Akar, 2015, s. 39).

Z Kuşağı bireyleri tatminsiz, kararsız ve doğuştan tüketici olduğu için iş yaşamına atıldıklarında otorite kavramının önemini yitireceği düşünülmektedir. Karar vermelerini gerektiren durumlarda yapay zekânın devreye girmesi ve artık her şeyin sistemler tarafından gerçekleştirilmesi ile çalışma yaşamında daha az sorun yaşanması beklenmektedir. Bu kuşağın üyeleri hiyerarşiye uzak, her şeyin kendilerine göre kişiselleştirilmesini isteyen, kurumsal sadakati düşük bireylerdir. Bu sebepten dolayı yakın zamanda yöneticilerin bireysel bakış açılarını geliştireceği ve bireye yatırım yapacağı beklenmektedir (Toruntay, 2011, s. 82).

Z Kuşağı bireyelerinin işgücüne girdiklerinde sosyalleşmede zorlanacakları, eski nesillerle birlikte ve sorumluluk duygusuyla çalışmaya kolayca uyum sağlayamayacakları beklenmektedir. Bu kuşak, bağlılık ve formaliteleri sevmemektedir. Onlar, sosyal çevrelerini canlandırarak, çoklu görevler, yenilikçilik ve yaratıcı düşünme gibi yeteneklerini geliştirmeyi sağlarlar. Z Kuşağı, kendinden önceki nesile benzemekte ve işte yaptığı her şeyin anlamını ve değerini aramaktadır. Bu bireyelerin, şirketlerin işe yerleştirme birimlerinde veya belirli projelerde görev alabilecekleri varsayılmaktadır (Bencsik ve Machova, 2016, s. 45).

Bu gençler, iyi lider olabileceklerine, iyi iletişim becerilerine ve yaratıcı fikirlere sahip olduklarına, hızlı öğrenebildiklerine ve iş yerlerinde nesiller arası değişimlere ve

farklılıklara kolayca uyum sağlayabileceklerine inanmaktadır. Onlar, evden çalışma yapmak yerine iş yerinde çalışmayı tercih ederler, ancak özel yaşam aşamalarında evden çalışmanın iyi bir olasılık olduğunu düşünürler. Z Kuşağı, mobil iletişim araçlarını ve teknolojilerini, web uygulamalarını özel yaşamında olduğu kadar ofiste de kullanmayı istemektedir (Ferincz vd., 2011, s. 19-25)

2.5.5. Z kuşağı ve teknoloji

Sosyal ağlar, Z Kuşağı için gündelik hayatın bir parçasıdır ve bu çoklu göreve sahip gençlerin akranlarıyla iletişim kurmaları için önemli bir araçtır. Sosyal ağlar bu gençlerin oyun alanlarıdır.¹⁶ Z Kuşağı çocukları muhtemelen konuşmadan önce bilgisayar, telefon, ipad gibi teknolojik araçları kullanmayı öğrenmektedir (Lauzon 2010'dan aktaran Erden, 2012, s. 19).

Bir ekrana sürekli bağlı kalmak, Z Kuşağı'nın önceki nesillere kıyasla daha yerleşik bir yaşam tarzını benimsemesine neden olmaktadır. Bu durum, son otuz yılda ergen obezite oranlarının dört katına çıkmasına neden olan birçok faktörden biridir. Onların birçoğu için, video oyunları oynamak ve internette gezinmek okuldan sonra sokakta oyun oynamanın yerini almıştır. Günümüzde birçok öğrenci sınıfa dizüstü bilgisayarları, tabletleri ve akıllı telefonları ile gelmektedir, böylece onlar anında çok miktarda çevrimiçi bilgi, web siteleri, dergi makaleleri, bloglar, forumlar, videolar ve Wikipedia gibi eski ansiklopedilerle dijital bağlantıya geçmektedir. Cevapsız aramaları telesekreterle kontrol etmek için eve gelme günleri çoktan bitti. Artık bir kişinin cep telefonundan metin, telefon, e-posta veya anlık mesaj yoluyla birisine ulaşması her zamankinden daha kolay. Günümüzde yetişkinlerin en az %90'ı bir cep telefonuna sahip ve Z Kuşağı gençlerinin %78'i kolejlere gelmeden önce telefon kullanmaya başlamaktadır. Z Kuşağı, çevrimiçi dünyanın korkutucu olabileceğinden etkilenmiştir, çünkü bilgisayar korsanları, kimlik hırsızları, zorbalar ve cinsel saldırganlara, evden çıkmadan kurban olmak artık daha kolay olmaktadır (Seemiller ve Grace, 2017, s. 39-44).

¹⁶<https://search.proquest.com/docview/1551171656?accountid=7181>. (Erişim Tarihi: 25.05.2018).

Bu kuşak iletişimi, kişisel olarak arkadaşlarıyla tanışmak ve ilişkileri geliştirmek yerine, çevrimiçi topluluklar ve Google, MySpace, Twitter ve Facebook gibi sosyal medya aracılığıyla gerçekleştirmektedir (Tsanwani, 2014, s. 19). İnternette araştırma yapmak, Z Kuşağı kullanıcılarına ve yaş gruplarına karşı zorluklar, fırsatlar ve tehditler sunabilir. Bu zorluklar, fırsatlar ve tehditler, çalışmalarında onların bilgi ve becerilerini artırabilir ve onları daha bağımsız öğrenenler yapabilir. Öte yandan, oluşabilecek zorluklar onları sağlıklarına zarar vermekle, strese ve depresyona sokmakla da tehdit edebilir. Z Kuşağı bireyleri teknolojinin kullanımında lider olarak kabul edilmektedir, çünkü onlar arkadaşlarını, meslektaşlarını ve ailelerini takip edip akademik çalışmalarını tamamlamak için internette gezinirken muazzam bir zaman geçirmektedirler (İssa ve İsaías, 2016, s. 594-595).

Bu kuşağın bireyleri, teknolojinin daha önce hiç olmadığı kadar hızlı olmaya başladığı bir zamanda, toplumda varlığını göstermiştir. Günümüzde artık 2 yaşındaki çocuk dahi akıllı telefon veya tablet bilgisayar kullanmayı bilmektedir. Bu yüzden, onların hayatlarının herhangi bir bölümünde hızı sevdikleri ve ona hayranlık duydukları iddia edilebilir. Teknolojinin Z Kuşağı için birçok avantajı olsa da, bu onlar için değersiz hâle gelebilir ve onları tembelleştirebilir; çünkü bu gençler, istediklerini elde etmek için fazla çaba göstermezler. Bu internet kurdu ve teknolojik okuryazar kuşak, çok görevli olarak şekillenmiştir ve bir görevden diğerine doğruluktan ziyade hıza değer vererek ilerlemektedir (Arar ve Yüksel, 2016, s. 4).

Z Kuşağı gençliği ilk gerçek mobil çağda yetiştirilmektedir. Z Kuşağı ile çalışırken, ne izlediklerini ve bunun onların büyümelerini ve ilişkilerini nasıl etkilediğini öğrenmek, teknolojiye ne kadar zaman harcadıklarından daha önemlidir. Araştırmalar, çok fazla video oyunları oynamanın, hayal kırıklığı, korku ve huzursuzluğu yönetememeye sebep olduğunu göstermiştir. Bu semptomları yaşayan gençlik, zor durumların üstesinden gelme ya da onlara tahammül etme becerilerini öğrenmeden mahrum kalabilir. Bu zorlukların sürekli olarak, özellikle de aşırı video oyunları oynayarak yaşanması, sevgi, iş ve arkadaşlık görevlerini yerine getirmede de sorunlara yol açabilir. Yüz yüze iletişimin olmayışı, bu kuşağın sosyal ve bireysel olarak bağlantı kurma becerilerini geliştirmesini potansiyel olarak engelleyecektir. Aynı zamanda, Google eğitim kültürü (saniyeler içinde herhangi bir soruya cevap bulan), Z Kuşağı gençliğinin konsantre olma, yazma ve yansıtma biçimini değiştirmeye devam

etmektedir. Z Kuşağı gençleri, arama motorlarında okumaktan ziyade görüntülemeye güvenirler ve internette buldukları bilgileri değerlendirmek için tekdüze beceriye sahip değildirler (Turner, 2015, s. 105-111).

Z Kuşağı bireylerinin beyinleri internet kullanımından etkilenmektedir. Bu gençler, Google ve YouTube'daki soruların yanıtlarını bulsalar da, kaynakları değerlendirmek için eleştirel düşünme becerilerinden yoksundurlar. Onlar dijital kaynaklı olma konusunda düşük ya da sıfır toleranslıdır. Bir makaleyi okumak yerine, onu özetleyen bir videoyu (YouTube) izlemek isterler. İletişim kanalı olarak, konuşmaya göre daha rahat olması sebebiyle yazmayı tercih ederler. Bundan dolayı Z Kuşağı, yazmayı kolaylaştırmak için kelimeleri kısaltarak, surat ifadeleri veya grafikler kullanarak kendine has bir dil kullanır. Onlar, elektronik posta yerine, anlık mesajlaşma imkânı sunan araçları kullanmayı isterler.¹⁷

Psikologlar Z Kuşağı'nın "Dikkat Eksikliği Rahatsızlığı" yaşadığı iddiasındadır, çünkü bu kuşak, teknolojiye bağımlıdır ve televizyon izlemekle birlikte kitaplarını ve diğer basılı materyalleri okuyan önceki kuşakların aksine onların dikkati çok daha sınırlıdır (Brotheim, 2014, s. 17). Bu kuşağın üyeleri, haberleşmek için e-posta yerine sosyal medyayı tercih eden, internet üzerinden arkadaşlık ilişkisi kuran, uzaktakiler ile anında görsel iletişime geçebilen, sokakta oynamayı değil PlayStation oyununu oynamayı bilen, fiziksel mağazalardan ziyade internet mağazalarını gezen, istedikleri şarkıyı istedikleri an dinleyebilen bireylerdir (Kavalcı, 2015, s. 92).

2.5.6. Gelecekte beklenenleri

Bu nesil geleceği şekillendirecektir; bu yüzden onların ihtiyaçlarını ve isteklerini anlayabilmek ve karşılayabilmek dünyayı daha iyi bir duruma getirecektir (Arar ve Yüksel, 2015, s. 6).

Yabancı araştırmalar, Z Kuşağı bireylerinin geleceğe yönelik planlara sahip olduklarını ve ileride kariyer planlarını ve hedeflerini yerine getirip getirmeyeceklerine göre işverenlerini seçeceklerini göstermektedir. Denetim ve Danışmanlık Hizmeti veren Amerikalı bir şirket olan Ernst & Young tarafından 2015 yılında yapılan "Next-Gen

¹⁷(http-8).

Workforce: Secret Weapon or Biggest Challenge?” adlı araştırma, Z Kuşağı üyelerinin %62’sinin, eğitimlerinin sonrasında girişimci olmak istediğini göstermiştir. Onların geri kalan %38’i ise çalışan olmak istemektedir. Çek Cumhuriyeti Palacky Üniversitesi’ndeki Z Kuşağı bireyleri arasında yapılan araştırmalar ise bu durumun tam tersini göstermektedir. Sonuçlar, katılımcıların çoğunluğunun (%76) üniversite eğitiminin sonrasında çalışan olmak istediğini ve katılımcılardan sadece azınlığın (%24) girişimci olmak istediğini ortaya çıkarmıştır. Bu araştırma, Z Kuşağı üyelerinin %80’inin gelecekteki kariyer planlarında ebeveynlerinden ve %43’ünün arkadaşlarından önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Yabancı Z Kuşağı üyelerinin planları genellikle ebeveynlerine ve arkadaşlarına, ortaklarına, mevcut yaşam yerlerine ve şu andaki yaşam tarzlarına bağlı olarak değişmektedir (Hejnová, 2016, s. 43).

Z Kuşağı’nın çoğunluğunun kariyer amacı orta veya üst düzey yönetici olmaktır. Bu nedenle, buldukları organizasyonda baskın bir rol oynamaları gerekmektedir. Onlar ayrıca, çok çeşitli beceriler ve sürekli gelişim gerektiren, önemli ve zorlu görevlerin yerine getirilmesi yoluyla bu pozisyonlara ulaşmak isterler. Kariyerlerini kolaylaştıracak görevler ararlar, bu nedenle görevlerin etkisi onlar için önemli bir özelliktir (Ferincz vd., 2000, s. 19-25). Bu kuşak, kullanımı kolay ve problemlerini çözecek, faaliyetlerini koordine etmeye yardımcı olacak ya da onlarla ilgili kişilere veya bilgilere ulaşabilecekleri teknolojinin mümkün olmasını beklemektedir.¹⁸

İngiltereli bir hayır kurumu olan Varkey Vakfı’nın, 2016 yılında bir araştırma ve strateji danışmanlığı olan Populus ile ortak yürüttüğü “Generation Z: Global Citizenship” adlı anket çalışmasında, gençlerden gelecek için en önem verdikleri faktörleri sıralamaları istendiğinde, sonuçlar gençlerin geleceği düşünürken en önem verdiği unsurun (%47) aile olduğunu göstermiştir. Bunu (%21) sağlık, (%12) gelecekteki kariyer, (%9) para, (%5) arkadaşlar, (%4) dünyanın iyiliği ve (%1) yerel toplum takip etmiştir. Aynı çalışmada gelecekte beklenenleri sorulduğunda, Z Kuşağı bireyleri, (%84) teknolojik ilerlemelerin (örneğin tıp, yenilenebilir enerji ve bilgisayar gibi), kendileri için umut verici hissettiren diğer tüm faktörlerden daha fazlasını ifade ettiğini belirtmiştir. Dünya genelinde daha fazla insanın eğitilmesi (%80) bunu yakından takip ederken, dünya çapındaki insanlar arasında iletişimin daha geniş çaplı ve daha kolay sağlanması (%76), genç nesiller arasında daha barışçıl değerlerin ve (%74)

¹⁸(http-8).

küresel demokrasi ve insan haklarının yayılımı (%69) bu genç neslin diğer gelecek beklentilerini oluşturmuştur. Gençler arasında genel olarak en az beklentiye oluşturan etken, dinin ve inancın etkisidir; onların sadece %36'sı, bu etkenlerin geleceğe dair umut verici olduğunu söylemiştir.¹⁹

Northeastern Üniversitesi'nin İnovasyon Araştırması'ndan elde edilen bulgulara göre, gençlerin neredeyse dörtte üçü (%72), üniversitelerin öğrencilerin kendi derslerini veya büyük bir bölümünü tasarlamasına izin vermesi gerektiğine inanmaktadır. Ayrıca Z Kuşağı bireyleri, hedeflerine ulaşmak için yükseköğretimin önemini de farkındadır (%81). Onlar ayrıca, gelecekte daha iyi bir iş bulmak için üniversiteye gitmek, bu sayede yeni bakış açıları kazanmak, farklı kuşaklardan bireylerle etkileşimde bulunmak, deneyim alanlarını genişletmek ve ihtiyaç duyduklarında yardım isteyebilecekleri bir ağ geliştirmek istemektedirler.²⁰

Adecco'nun, 2015 yılında gerçekleştirdiği "Way to Work" adlı anketin sonuçlarına göre, Z Kuşağı'nın önümüzdeki on yıldaki en büyük üç beklentisi; finansal sorumluluk sahibi olmak (%69), hayalindeki işe sahip olmak (%62) ve evlenmek (%36) olarak belirlenmiştir. Bir aile kurmak, on yıl içinde erkeklerin %28'i için en büyük üç beklenti arasında yer alırken, bu oran kadınlar için sadece %20'de kalmıştır. Kadınların %38'i önümüzdeki on yıl içinde seyahat etmeyi beklerken, erkeklerde bu oran %26 olarak tespit edilmiştir.²¹

Kanada merkezli bir ticaret kurumu olan TD Ameritrade'in 2014 yılında 505 Y Kuşağı ve 1.001 Z Kuşağı bireyine uyguladığı anketin sonuçlarına göre Z Kuşağı gençleri, genel olarak hayatlarının geleneksel bir yol izlemesini beklemektedir. Kendilerinden gelecekte gerçekleştirmeyi istedikleri veya bekledikleri etkinlikleri 7 ile 1 arasında puanlamaları istendiğinde, (5.0) tam zamanlı bir işe başlamak, (4.3) araba almak, (3.2) öğrenci kredisini ödemek, (3.2) evlenmek/beraberlik, (2.8) ev almak, (1.9) emeklilik için para biriktirmeye başlamak ve (1.5) çocuk sahibi olmak bu kuşağın gelecekte beklenenlerini oluşturmuştur. Z Kuşağı'nın çoğunluğu iş yaşamına

¹⁹<https://www.varkeyfoundation.org/media/4487/global-young-people-report-single-pages-new.pdf>. (Erişim Tarihi: 13.12.2017).

²⁰https://www.kidsenjongeren.nl/wp-content/uploads/2012/09/Innovation_Imperative_GenZ_PollPres.pdf. (Erişim Tarihi: 25.05.2018).

²¹<http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf>. (Erişim Tarihi: 14.12.2017).

girdiğinde, topluma olumlu katkı sağlayabileceği bir iş istemektedir (%59). Uzmanlaşmak istedikleri alanlara gelince bu gençler en çok, (7) Bilgisayar Mühendisi/Programcı/Oyun Tasarımcısı, (5) Doktor, (5) İş Sahibi/Girişimci, (4) Performans Sanatçısı (müzisyen, oyuncu, dansçı), (4) Profesör/Öğretmen, (3) Mühendis, (3) Psikolog/Terapist, (3) Yazar/Gazeteci, (2) Sanatçı/Tasarımcı ve (2) Atlet/Atletik Antrenör'ü tercih etmişlerdir.²²

²²https://s1.q4cdn.com/959385532/files/doc_downloads/research/Gen-Z-and-Money-2014-Research-Report.pdf. (Erişim Tarihi: 26.05.2018).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Z KUŞAĞI VE ÖDÜLLENDİRME

3.1. Ödüllendirme Algısı

3.1.1. Ödüllendirmenin tanımı

Ödül, çalışanın bir görevi gerçekleştirmesinin, bir hizmeti vermesinin veya bir sorumluluğu yerine getirmesinin sonucunda elde ettiği kazanç olarak tanımlanmaktadır (Pitts, 1995, s. 13).

Başka bir ifadeyle ödül, çalışana emeklerinin karşılığında verilen yararların ve hazların tümü anlamına gelen bir kavramdır (Sapançalı, 1993, s. 61). Ödül, çalışanın ona verilen görevi kendisinden beklenenin de üzerinde yapılmasını sağlayacak şekilde güdülenmesini ve bu davranışın kendisinde kalıcı olmasını sağlar (Yıldırım, 2008, s. 666).

Çalışanlardan beklenen verimli çalışma ve yüksek performans, gerçekleştirilen ödül sistemlerinin amaçlarına ulaşılabilir olmasıyla daha somut bir hâl almaktadır. “Ödüllendirme ise, bir örgütün ihtiyaç duyduğu iş gücünü hizmete alıp, kuruluşta devamlılığının sağlanarak, aynı zamanda da bu iş gücünün motivasyonunu ve işletmeye olan katkısını artırarak örgütün ulaşmayı amaçladığı hedeflere ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir (Canman, 2000, s. 231).”

Ödüllendirme; bir şirketin, başarılı performans gösteren çalışanına teşekkür mesajını iletmenin en iyi yoludur. Ödül programlarının amacı çalışana “bizim için değerlisin, yaptığın işi beğeniyor ve takdir ediyoruz” mesajını vermektir. Takdir edilmek çalışanlarda ekonomik tatminden ziyade içsel tatmini sağlar ve çalışanların verimini, işletmeye olan bağlılığını ve katkılarını artırır (Barutçugil, 2005, s. 152).

İşletmelerin nihai hedefi, büyümek ve uzun dönemde kâr elde ederek yaşamlarını sürdürmektir. Onları bu amaçlarına ulaştıracak en önemli unsur ise

bünyelerinde barındırdıkları insan kaynağıdır. İşletmelerin rekabet gücünü belirleyen temel faktör olarak görüldüğünden, günümüzde insan kaynağının önemi oldukça artmıştır. Bu nedenle işletmeler çağdaş bir insan kaynakları yaklaşımı benimsemeli, bilimsel temele dayalı yöntemler kullanmalı ve nitelikli çalışanları işe alarak elde tutmaya çalışmalıdır. İşletmelerin en önemli unsuru olan insan kaynağının işine en etkin ve verimli bir şekilde devamının sağlanması ve maddi manevi tatmininin yakından incelenmesi gerekir. Her çalışanın da bağlı bulunduğu işletme gibi hedefleri vardır. Onlar işletmenin amacına hizmet ederken kendi amaçlarını da gerçekleştirmeye çalışırlar ve aynı zamanda verdikleri emeğin karşılığını almak isterler. İşte tam da bu noktada ödüller devreye girer (Usta, 2012, s. 3; Ashkenas, 1999, s. 5).

Günümüzde işe en uygun elemanı bulmanın ve onu elde tutmanın önemi fark edilir hâle gelmiştir. Bu durumu gören işletmeler çalışanların performanslarıyla yakından ilgilenmeye başlamışlardır (Bayar, 2004'ten aktaran Güvel, 2004, s. 18). Çünkü işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayacak en önemli unsur olan çalışanların sahip olduğu insan sermayesinin değeri görülmeye başlanmıştır. Artık işletmeler için yaratıcı fikirlere sahip olmak fiziksel varlıklara sahip olmaktan daha önemli hâle gelmiştir. İnsan sermayesini değerlendirmeyi sağlayan en önemli faktör ise çalışanlara verilen takdir ve ödüllendirmenin tam olarak performansları sonucu verilmesidir. Ayrıca işletmelerin izlemesi gereken diğer bir yol bünyelerinde barındırdıkları yetenekli insan kaynağını kaybetmemek ve diğer işletmelerdeki yetenekli kişileri kendi kurumlarına kazandırmaktır (Seçkin, 1999, s. 195).

Hawthorne araştırmalarıyla başlayan ve çalışanların (yöneticilerinin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için) en iyi performansı gerçekleştirmelerini sağlayacak şeyin ne olduğunu anlamaya çalışma konusunda devam eden bir ilgi süreci vardır. Endüstriyel psikologlar ve yöneticiler bu süreç içerisinde, hem çalışan motivasyonunun içeriği hem de süreci hakkında oldukça bilgi edinebilmiş ve çalışanlarını motive eden yönetim tarzlarını keşfetme çabalarını bir araya getirmişlerdir. Aslında, bir yöneticinin çalışanlarını motive etme yeteneği, başarı için gerekli bir ön koşuldur. Toplam Kalite Yönetimi gibi çağdaş yönetim uygulamalarının bir kısmının, çalışanların katılımı olmadan sağlanamayacağı inancı, motivasyona yeni bir ivme kazandırmıştır.

Aslında, yeni yönetim uygulamaları, çalışanların performanslarını en yüksek kalitede gerçekleştirebilmeleri için onların iş tanımlarının ötesine geçmelerini, kendilerinden beklenenleri aşmalarını gerektirmektedir. Bununla bağlantılı olarak da çalışanların, kurumun problemlerini kendi problemleri gibi algılamalarını ve bu problemlere çözümler bulmak için çaba göstermelerini sağlayabilmek amacıyla ödüllendirme sistemlerinin nasıl oluşturulması gerektiği de üzerinde durulan konulardan biri olmuştur (Amar, 1994, s. 129).

1960 ve 1970'lere gelindiğinde ödüllendirme sistemi ile ilgili uygulanan geleneksel yaklaşım, finansal ödüllerle ilgili süreçleri ele almaktaydı (Armstrong, 2002, s. 16). Geleneksel ödüllendirme sistemleri, çalışanlar arasında eşitliği koruma ihtiyacı ve piyasada rekabetçi olan maaş ve ücretlerin ödenmesi ihtiyacı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu sistemde bireysel çalışanlar esneklik, karar verme veya başkalarıyla çalışma konusunda cesaretlendirilmeyip veya ödüllendirilmeyip işlerine kattıkları becerilerine göre ödüllendirilmekteydi (Agarwal ve Singh, 1998, s. 227). 1990'ların başında ise ödüllendirmeye yeni bir boyut kazandırılarak, ödül yönetiminin sadece finansal ödüller, ücretler ve çalışanlara sağlanan faydalardan ibaret olmadığı, tanınma, öğrenme ve gelişim fırsatları ve artan iş sorumluluğu gibi finansal olmayan ödülleri de kapsadığı belirtilmiştir. Ödül yönetimi insanlarla; özellikle çabaları, becerileri ve katkıları için ödüllendirilen çalışanlar ve aynı zamanda ödülleri planlayan ve yöneten yöneticiler ve ödül uzmanları ile ilgilidir. Bu dönemde amacı, şirketteki tüm paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak olan insan kaynakları yönetimi ile iş performansının iyileştirilmesi, çalışanların davranışlarının şekillendirilmesi ve güven ortamının geliştirilmesi ile ilgilenen ödüllendirme yönetimi birbiriyle uyumlu hale getirilmiştir. İK politikaları ile bağlantılı ödül yönetim politikaları, çalışanların adil ve etik bir şekilde yönetilmesini sağlayan bir çalışma ortamı yaratılmasına yardımcı olabilir. Bugün ödüllendirme sistemleri, çalışanların güdülendikleri, değer gördükleri ve takdir edildiklerini hissetmeleri için yapıcı kültüre ihtiyaç duyan bir görünüm sergilemektedir (Armstrong, 2010, s. 6-9).

3.1.2. Ödüllendirmenin amacı

Örgüt içerisinde çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir programlarının temel üç amacı vardır: Çalışanların örgüte ve örgütün çalışanlara olan katkıları ile ilgili bir eşitlik düzeni oluşturmak; ödüller sağlayarak çalışanları tatmin edici olmayan performansı iyileştirmeleri ve mükemmel performansı sürdürmeleri için teşvik etmek ve örgütün değer verdiği davranışları ve sonuçları açık hale getirmektir (Deeprise, 1994, s. 2).

Ödüllendirme sisteminin amaçlarını genel olarak sıraladığımızda:

- İhtiyaç duyulan eğitilmiş, yetkin, beceri sahibi, yüksek performanslı çalışanlar sağlamaya yardımcı olarak işletmenin stratejik ve kısa dönemli amaçlarına ulaşmasına destek olmak.
- İşletme kültürü yönetimini ve değişimini desteklemek ve geliştirmek.
- Davranışlar ve sonuçları arasında neyin önemli olduğunu tanımlamak ve ödüllendirilecek olan davranışları göstererek işletmede arzulanan performansın gelişmesine yardımcı olmak.
- Çalışanları yarattıkları değere ve işletmenin değerlerine göre ödüllendirerek sürekli iyileşmeyi sağlamak.
- Ödül uygulamalarını çalışan ihtiyaçları ile uyumlu hale getirmek.
- İşletmenin ihtiyaç duyduğu yüksek kaliteli kişileri işletmeye çekmeye ve elde tutmaya yardımcı olmak.
- İşletme değerleri ve performans beklentilerinin çalışanlara iletilmesini sağlamak.
- Performansa dayalı ödüllendirme ve kazanç paylaşımı gibi sistemlere odaklanarak katma değer yaratan performansı teşvik etmek.
- Parasal ve parasal olmayan ödülleri birbiriyle uyumlu hale getirerek işletmenin tüm bireylerini motive etmek.
- Ekip ödülleriyle işbirlikçi davranışları ödüllendirerek, örgütte ekip çalışmasını güçlendirmek.
- Ödüllendirmeyi çalışana etkileyecek şekilde yapmak ve ödülü zamanında vermek (Armstrong, 2010, s. 10-11).

3.1.3. Ödüllendirmenin önemi

Bugünün iş dünyasında küresel pazar ortamında rekabet üstünlüğü elde edebilmek, kurumların giderek artan bir şekilde organizasyon, yönetim ve sürekli iyileştirme ile ilgili yaklaşımını geliştirebilmesine bağlıdır. Günümüzde bunu sağlayabilmenin en önemli yolunun da insan kaynağını işe en doğru şekilde yerleştirme, geliştirme ve elde tutabilme olduğu giderek önem kazanmaktadır. İşletmeler bugün finansal kaynakları elde etme ve kullanmada daha sistematik ve aktif uygulamalara geçebilmekte ve gelişen teknoloji sayesinde finansal uygulamalarını standartlaştırabilmektedir. Ancak insan kaynağının değerlendirilmesi aynı şekilde değildir (Lawler III, 2000, s. 18).

Bu durumu fark eden işletmeler çalışanlarının performanslarını daha yakından takip etmeye ve değerlendirmeye yönelik sistemler kurma arayışına girmiştir (Güvel, 2000, s. 6). Özellikle teknik ve yönetsel alanlarda rekabetçi avantajın potansiyel bir kaynağı olan insan kaynaklarının yerleştirilmesi ve geliştirilmesi önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarılı olmak için işletmeler, pazara uyum sağlayacakları şekilde davranışları motive etmek, düzenlemek ve rakiplerinden kendilerini farklı kılabacak düzeyde performans gösterebilme yeteneklerine sahip olmalıdır. Her kurum, pazarda rekabet edebilmek için hangi yeteneklere ihtiyacı olduğunu belirlemeli ve daha sonra bu yetenekleri, doğru örgütsel oluşumlarla ve yönetim sistemleri ile yaratmalıdır (Yürür, 2005, s. 26-27).

Ödüllendirme çalışanların motivasyonu ile birlikte işe ve kuruma olan bağlılıklarını da artıracaktır. Ödüllendirme aynı zamanda iş yerinde devamsızlık, geç kalma, çatışma, işten kaytarma ve iş yavaşlatma gibi kurumu ve çalışanların başarısını olumsuz etkileyecek davranışların ortadan kalkmasını sağlayacaktır (Kirel, 2000, s. 97).

Ödüllendirme sistemleri, çalışanların, örgütün amaçlarına daha etkili ve verimli olarak ulaşmalarını sağlamak için güdüleme amacıyla oluşturulmuştur. Ödüllendirme bireyin moral düzeyini yüksek tutup, bireysel performansını artırarak örgütün performansını yükseltmeyi sağlar (Tekeli, 2014, s. 23). Ödüller bireylerin sonuca ulaşmadaki kararlılığını artıran etkenlerdir (Karaatlı, 2014, s. 8).

Ödüllendirme sisteminin süreci çalışanların iş konusundaki başarısını ve olumlu davranışlarını doğru tespit etme ile başlar ve başarıların ödüllendirilmesi ile sonuçlanır. Ödüllendirme sisteminin temelini başarılı çalışmaları sonucunda çalışanların maddi veya manevi olarak ödüllendirilmesi oluşturmaktadır. Motivasyonu yüksek ve başarılı çalışmasının neticesinde ödüllendirilen çalışanlar daha verimli ve şirkete daha bağlı bireyler haline gelir (Saylı ve Kızıldağ, 2009, s. 246).

3.1.4. Ödüllendirme türleri

Birçok örgüt psikoloğu ödüllendirme türlerini içsel ve dışsal olarak ele almıştır. Bu tür bir gruplandırmanın yapılması içsel ve dışsal motivasyon ile ilgilidir. Dışsal etkilerle açıklamada yetersiz kalınan birey davranışlarının sebeplerinin anlaşılması ihtiyacı, motivasyon konusunun içsel ve dışsal olarak iki türde incelemesi gerektiğini ortaya koymuştur (Broedling, 1977, s. 271). İçsel ödül genellikle görevin içeriği ile ilişkili tatmin veya değer anlamına gelirken; dışsal ödül kişinin çalışma koşullarını çevreleyen ortamdan aldığı değerlerdir (Pate, 1978, s. 507).

3.1.4.1. İçsel ödüller

İçsel ödüller, bireyin yaptığı işten aldığı tatminlerdir. Bu ödüller, kişinin takımın bir parçası olduğunu düşünmesi, iş yönünden kendisini övgüye değer bulması ve işinde usta olduğunu hissetmesi gibi manevi ödüllerdir (Turgut, 2011, s. 37).

İçsel ödüller, kişinin başarılı bir iş yaptığı için kendi kendini ödüllendirmesidir. Başarı konusundaki kriterini kendisi belirleyen çalışan iyi bir iş yaptığını düşünüyorsa bu durumdan tatmin olur ve doyuma ulaşır (Usta, 2012, s. 69). Birey görünürde bir ödül olmadığı halde bir işi değerli bulduğundan dolayı yapmaya başlarsa bu içsel ödül aldığı anlamına gelir. İçsel ödüller bireyin tatminini sağlama ve güdüleme açısından dışsal ödüllere göre daha etkilidir ve uzun sürelidir. Bireyin sosyal ve üst düzey ihtiyaçları içsel ödüller aracılığı ile daha iyi karşılanır (Balcı, 1992, s. 55).

İçsel ödüller, karar almaya katılım, daha fazla sorumluluk elde etme, kişisel gelişim fırsatları, iş özgürlüğü ve inisiyatif kullanma, daha ilginç işler yapabilme imkânı ve yapılan işlerin farklılığı olarak ifade edilmektedir.

Kendisini geliştiren birey yaşadığı değişimi görür ve işiyle ilgili becerisinin artması ve başarılı olduğunu hissetmesi sonucunda iş tatmini artar ve mutlu olur. Bu şekilde gelişim imkânı elde etmek birey için bir çeşit ödül anlamına gelir. Bu nedenle içsel ödüller başkalarının hareketlerine bağlı olmayan, kendiliğinden ve çalışanın bir görevi başarıyla yerine getirmesinden doğar (Örnek, 2009, s. 48-49).

3.1.4.2. Dışsal ödüller

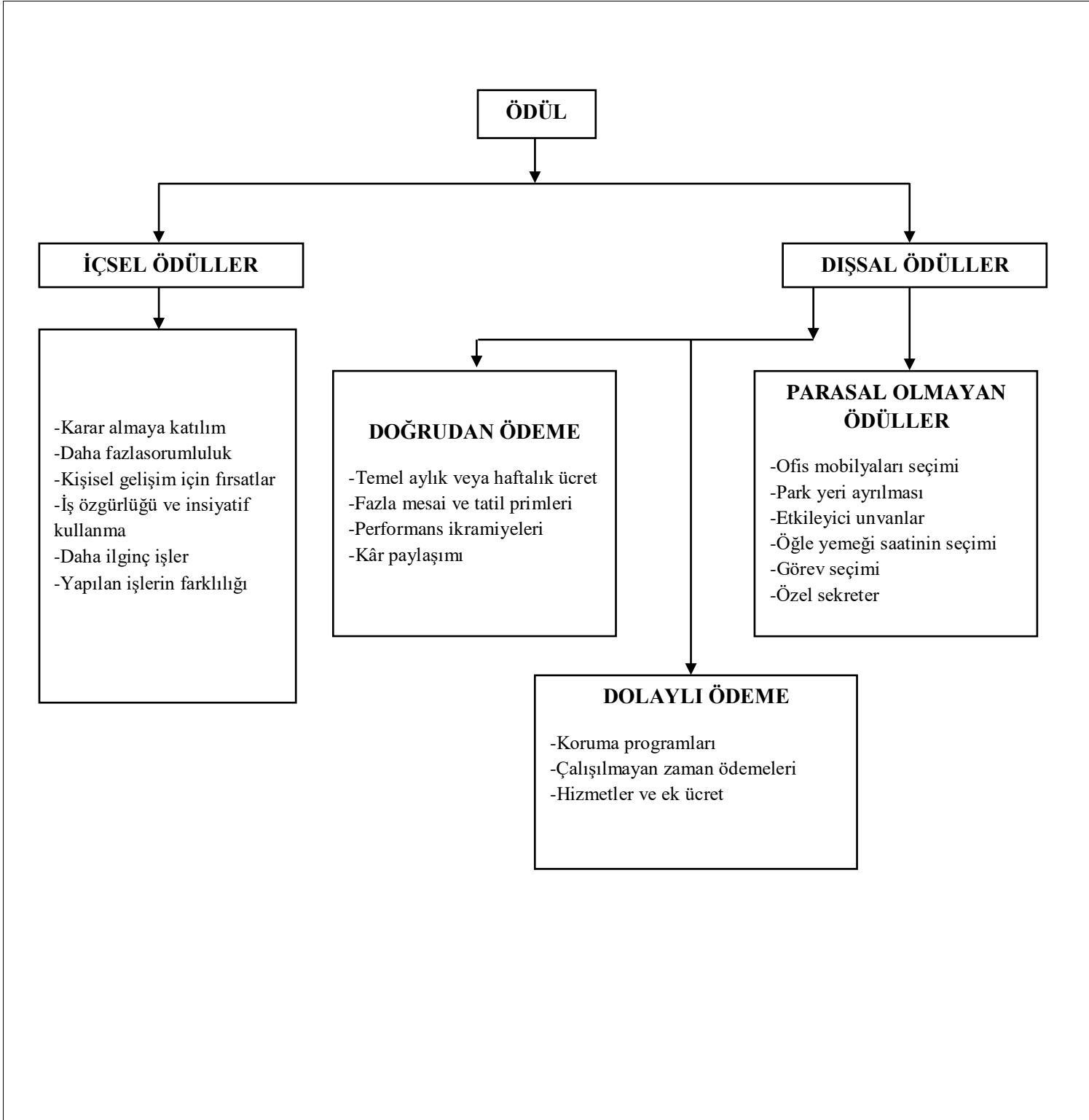
Dışsal ödüller, bireye üstün performansından dolayı yönetim tarafından verilen ödüllerdir. Bu ödülleri içsel ödüllerden farklı kılan en önemli özellik, dışsal ödüllerin işin kendisinden değil, dış bir kaynaktan sağlanmasıdır.

Dışsal ödüller, dışarıdan kaynaklanır ve bireyin manevi yönlerine hitap etmezler. Bu durumda, bireyi motive eden etkenler tamamen onun dışında gerçekleşmektedir. Dışsal ödüller daha çok finansal nitelikli olup maddi yönden tatmin sağlayan unsurlardır. Bu ödüller, fazla mesai ve tatil primleri gibi maddi ödüller olabileceği gibi, etkileyici unvanlar, övgü, takdir gibi maddi olmayan ödüller de olabilir. Örneğin, aldığı ücretten memnun olmayan bir çalışan maaşının yükseltilmesiyle motive olabilmekte ve başarılı olmak için daha çok çaba sarf edebilmektedir (Peker ve Aytürk, 2002, s. 70). Çalışma koşullarının değişmesi halinde kolayca uyum sağlayabilen ve görevlerini yerine getirmede etkin kararlar alabilen çalışanlara prim verilmesi de dışsal ödül örnekleri arasında sayılabilir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004, s. 287).

Dışsal ödüller daha çok performans ikramiyeleri ve kâr paylaşımı gibi kişilerin yaşam standardını yükseltmeye yönelik ödüllerdir. Araştırmalar sonucunda dışsal ödüllerin uzun vadede içsel ödüller kadar tatmin edici olmadığı belirlenmiş olsa da, çalışanların yaptıkları işten memnun olmadıkları zamanlarda dahi kendilerine uygun dışsal ödüllerle tatmin olabilecekleri belirlenmiştir. Dışsal ödüller işletmenin daha fazla kontrolünü sağlayabildiği, daha somut ödüllerdir. İçsel ödüller çoğunlukla psiko-sosyal nitelik taşıırken, dışsal ödüller daha çok finansal ödül türlerinden oluşmaktadır (Acar,

Önce ve Erdemir, 2012, s. 124). Dışsal ödüller ile çalışan verimliliği arasındaki ilişki, içsel ödüller ile çalışan başarısı arasındaki ilişki kadar yüksek değildir. Her ne kadar kurumlar yüksek performanslı kişileri ödüllendirmeye çalışsalar da her zaman yeterli derecede tatmini sağlayamazlar. Bu nedenle çalışan kendini içsel ödüllerle tam doyuma ulaştırabildiğinden içsel ödüller dışsal ödüllere kıyasla başarıyla daha yakından ilişkilidir (Yüksel, 2007, s. 145).

Şekil 3.1.'de ödül türleri içsel ve dışsal olarak iki grupta toplanmış, içsel ödüller karar almaya katılım, daha fazla sorumluluk, kişisel gelişim için fırsatlar, iş özgürlüğü ve inisiyatif kullanma, daha ilginç işler ve yapılan işlerin farklılığı olarak sıralanırken; dışsal ödüller doğrudan ödeme, dolaylı ödeme ve parasal olmayan ödüller ile üç gruba ayrılmıştır.



Şekil 3.1. Ödül Türleri (Robbins, 1989'dan aktaran Koç, 2007, s. 9)

3.1.5. Ödüllendirme Sistemleri

Ödüllendirme sistemleri, kurumun amaçlarına daha etkili ve verimli ulaşabilmesini sağlamak için çalışanları güdülemek amacıyla oluşturulmuştur. Ödüllendirme sistemlerinde uygulanacak ödüller birbirinden farklıdır. Çünkü hem çalışanlar hem de işletmeler birbirinden farklıdır. Bu nedenle çalışanların başarılarının ve güdülenmelerinin sürekliliğini sağlamak için kurumların amaçlarıyla uyumlu ve çalışanların beklentileri doğrultusunda bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekir. Ödüllendirme sistemleri ekonomik ve sosyo-politik ve yönetsel ödüller olmak üzere ikiye ayrılır (Akçit, 2011, s. 45):

Ekonomik Ödüller

- Ücret Artışı,
- Primli Ücret,
- İkramiye,
- Kâr Paylaşımı ve Diğer Ödüller.

Sosyo-Psikolojik ve Yönetsel Ödüller

- Esnek Çalışma,
- Değer ve Statü,
- Kariyer Planlaması ve Kariyer Yönetimi,
- Öneri Sistemi,
- Sosyal Uğraşlar,
- Kararlara Katılma,
- Yetki Devri ve Sorumluluk,
- Eğitim,
- İletişim,
- İş Tasarlama.

3.1.5.1. Ekonomik ödüller

Ekonomik ödüller, işletmelerin çoğunun ödüllendirme sisteminde çalışanları motive etmek için kullandığı en yaygın ödüllerdir. Para bireylerin yaşamı boyunca ihtiyaçlarını karşılamada en etkili faktör olmuştur. Dolayısıyla çalışanların para, bonus gibi ödüllere ilgisi her zaman yoğun olmuştur.

- Ücret Artışı, ekonomik ödüllerin temelini oluşturmaktadır. “Ücret, işçinin emeğini, üretime katkı sağlamak amacıyla, işverenin kullanımına sunmasının karşılığında, işletmenin kâr ve zararına bağlı olmaksızın ve üretilen malın satışı beklenmeksizin işverence işçiye ödenen bir bedeldir (Coşkun, 2009’dan aktaran Akçit, s. 35). Ücret artışlarının hangi durumlarda en yüksek verimi sağlayacağını ve ücret artışına ne zaman başvurulması gerektiğini bilmek çok önemlidir (Aksoy vd., 2005, s. 158). Ayrıca ücret artışlarının adaletli ve tutarlı bir şekilde yapılması gerekir. Bu durumu sağlamanın ilk şartı, çalışanların çok yakından ve dikkatli olarak izlenmesidir. Ücret artışları motivasyonu artırmada belirli bir noktaya kadar etkilidir, çalışan bir süre sonra doyuma ulaşır ve başka ödüller onun için daha cazip hâle gelir (Karatepe, 2005’ten aktaran Usta, 2012, s. 74).
- Primli Ücret, bazı işletmelerin çalışanların daha verimli iş görmesi için teşvik amacıyla kullandığı bir sistemdir. Prim, işletmelerin çalışanlarına almış oldukları sabit ücretleri dışında daha etkili ve verimli çalışabilmeleri için verdiği özendirme amaçlı ek ücrettir. Primli ücret çalışanı daha çok performans gösterme konusunda özendirse de kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına ve çalışanın daha çabuk yıpranmasına yol açar (Yumuşak, 2008, s. 243).
- İkramiye, çalışanların performansları değerlendirilerek belirli aralıklarla verilen paradır. İkramiyeler, çalışanları aldıkları ücret dışında maddi açıdan destekleyen bir ödüllendirme sistemidir. Yüksek performans sergilediği takdirde ikramiye alacağını bilen bir çalışan başarıya daha fazla odaklanır ve bu sayede işinde daha verimli hale gelir (Pitts, 1995, s. 71).
- Kâr Paylaşımı da çalışanların işletmede ne kadar önemli olduklarını hissetmelerini sağlayarak, verimliliklerini ve kuruma olan bağlılıklarını artırmaya yarayacak bir uygulamadır. Kâra katılan çalışan kâr miktarı ve oranının artması için daha verimli çalışıp kaliteyi artırmak için güdülenecektir. Böylece çalışan beklentisi karşılanırken aynı zamanda işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi mümkün olacaktır (Karatepe,

2005'ten aktaran Usta, s. 75). Kâr paylaşımı, her ne kadar çalışanların motivasyonunu artırmada etkili olsa da kârın kimlere, ne zaman ve ne şekilde dağıtılacağı konusunda titizlikle davranılması gerekmektedir. Çünkü kârın üretkenliğe fazla katkısı olmayan çalışanlara da dağıtılması gibi durumlarda yüksek performans gösteren çalışanların motivasyon düzeyleri düşebilmektedir (Yıldırım, 2007, s. 24). Diğer ekonomik ödüller, nakit ihtiyacı olmayan çalışanları güdülemede yararlanılabilecek değeri parayla ölçülen ödüllerdendir. Çalışanlara belirli limitlerde verilen giyim veya gıda alışveriş kuponu, tatil çeki, yakacak yardımı gibi seçenekler de ekonomik ödüller arasında yer almaktadır.

3.1.5.2. Sosyo-psikolojik ve yönetsel ödüller

Her bir çalışanın işletmeden ödül beklentileri farklı olduğundan, bu ödüller bazıları için en az maddi ödüller kadar değerlidir. Bunlara manevi ödüller de denilmektedir. Sosyo-psikolojik ödüller, yöneticilerin çalışanlara değerli olduklarını hissettirmeleri, onlara rehberlik sağlamaları, takdir ve teşekkür etmeleri olarak sayılmaktadır. Yönetsel ödüller ise çalışanlara yönetimle ilgili verilen ödüllerdir. Terfi ve kararlara katılım imkânı, yetki ve sorumluluk verilmesi, iş zenginleştirme yönetsel ödüllerden bazılarıdır (Kırık, 2003, s. 49).

3.1.5.2.1. Sosyo-psikolojik ödüller

- Esnek Çalışma İmkânı, iş ortamında rahat ve özgür olmak isteyen çalışanların verimliliğini artırabilecek ödüllerdendir. Günümüzde 08:00-17:00 saatleri arasında iş görmenin bazı çalışanlar için rutin hale geldiği ve motivasyonu düşürdüğü görülmektedir. Bu nedenle çalışma saatlerinin esnek tutulması, kendilerine ait çalışma ortamının sağlanması, işleriyle ilgili kendi kararlarını verebilme özgürlüğü sayesinde çalışanlar yaratıcılıklarını ve yeteneklerini daha iyi kullanarak kendilerini geliştirme imkânına sahip olurlar.
- Değer ve Statü, çalışanların iş çevresi tarafından beğenilmesi, takdir görmesi anlamına gelir. Bu durum da çalışanın daha başarılı olma isteğini artırır. Statü elde eden çalışanın çevresinden gördüğü saygı tatmin duygusunu artırır. Böylece kendine

güvenin yanı sıra, kariyerinde ilerleme isteği artar, kendini geliştirme ve işinde daha iyi performans gösterme açısından güdülenir.

- Kariyer Planlaması ve Kariyer Yönetimi, hem kurumun başarısı hem de çalışanların gelişimi için oldukça önemlidir. Kariyer planlaması, çalışanların iş fırsatlarının, seçenek ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmak için yön ve zaman tespitini en doğru şekilde yapmalarını sağlayan gelişimsel faaliyetleri programlama sürecidir (Anafarta, 2001, s. 3). Kariyer yönetimi, çalışanın iş doyumunun ve buna bağlı olarak da kurumda kalmasının sağlanması tekniğidir. Günümüzde rekabetin şiddetlenmesi kurumlar içi yöneticileri ve personeli performansı ve niteliği yüksek olmaya itmiş, bu da kariyer yönetiminin önemini artırmıştır (Eryiğit, 2000, s. 6-7).
- Öneri Sistemi, çalışanların düşüncelerini paylaşabildiği, kurumun bir parçası olduklarını hissetmelerini sağlayabilecek ve güdülenmelerini artırabilecek katımlı yönetim sisteminin uygulanmasıdır. Çalışanlar önerilerini özgürce paylaşabiliyor ve bunlar ciddiye alınarak uygun görülenler uygulamaya konuluyorsa bu durum çalışanların işletmeye karşı duyduğu sahiplik duygusunu artırarak işletmenin daha başarılı olması konusundaki isteğini kamçılacaktır.
- Sosyal Uğraşlar, çalışanları işletmeye bağlayan, sevdiren, onlara çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile kaynaşma imkânı sağlayan faaliyetlerdir. Bu faaliyetlere, spor müsabakaları, tarihi ve kültürel geziler, özel gün ve gece eğlenceleri, sinema ve tiyatro gibi kültürel etkinlikler örnek olarak verilebilir. Sosyal uğraşların işletme tarafından desteklenmesi dayanışma ve takım ruhunun gelişmesi için önemlidir (Ünlüönen, Ertürk ve Olcay, 2007, s. 14-15).

3.1.5.2.2. Yönetmel ödüller

- Kararlara Katılma, çalışanları ilgilendiren konularda onlara danışmak ve fikirlerinden yararlanmak anlamına gelir. Bu şekilde kurumun karar alma sürecinde aktif rol oynayan çalışanlar kendilerinin de söz sahibi olduklarını, görüşlerinin yönetici tarafından önemsendiğini hissederek motive olurlar. Yapacağı işlerin planlanmasına katılan çalışan işini benimseyerek daha istekli yapar hale gelir ve organizasyona kattığı değeri görmek, dinlenilmek ve saygı duyulmak onun daha istekli çalışmasını sağlar.

- Yetki Devri ve Sorumluluk alanı artan çalışanlar işletme içerisinde daha çok saygı görürler, kazandıkları yetkileri kaybetmemek için çalışmalarını en başarılı şekilde gerçekleştirme gayretini gösterirler (Nas, 2006, s. 63). Yetki ve sorumluluk alanının genişletilmesi çalışanların iş yerindeki ciddiyetini artırır ve onlara kariyerlerinde ilerleme fırsatı sunar. Yetki devri, kurumların amaçlarına ulaşabilmesi için bazı yetkileri üst kademedeki alt kademeye aktarmasıdır. Sorumluluk ise, bir şeyi yapma zorunluluğu anlamına gelir.
- Eğitim, çalışanların daha verimli ve başarılı olmasını sağlayan, onları alanında uzmanlaştıran ve performansını geliştiren başlıca motivasyon faktörlerindedir. Bu amaçla kurumlar kendi içlerinde ve kurum dışında düzenlenen kurs ve seminerlerden çalışanlarını faydalandırmalıdır. Sürekli değişen ve gelişen rekabet ortamında eğitici faaliyetlere katılan çalışanlar mesleki teknolojik gelişmelerden haberdar olur, bilimsel ve teknik yenilikleri yakından takip etme fırsatı bulurlar. Dolayısıyla çalışanlar alanlarında uzmanlaşarak daha başarılı hale gelir ve işletmenin başarılı olmasına büyük katkı sağlarlar (Yıldırım, 2007, s. 32).
- İletişim, kurum içerisinde çalışanın iş tatminini ve diğer personeller ile ilişkisini belirleyen önemli bir faktördür. İletişim kanallarının açık tutulması, çalışanların sorunlarını yöneticilere rahat bir şekilde iletebilmeleri, işlerin etkili ve aksamadan ilerleyebilmesi için iletişim kanallarının açık tutulması gerekir. Kurum içerisinde açık olmayan iletişim kanalları çalışanlarda kuruma karşı güvensizliğe, moral bozukluğuna ve olumsuz güdülemeye sebep olarak onları işlerinden ve kurumdan soğutur (Fındıkçı, 2009, s. 396).
- İş Tasarlama, monoton ve sürekli aynı işlerde çalışanların motivasyonlarını ve kuruma bağlılıklarını artırmak için işlerini yeniden tasarlama yoluna gidilmesidir. İş tasarlama uygulamaları, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme olarak üç kısma ayrılmaktadır:
 - İş rotasyonu ya da iş değiştirme, çalışanların belirli aralıklarla faaliyetlerinin çeşitlendirilmesidir. İş rotasyonunda yapılan değişiklik işin yapısal özelliklerinde değil, faaliyetlerde yapılandırılır. Bu tür değişiklikler genellikle çalışma ortamı, alet ya da makine değişimini içerir. Bu sayede çalışan monotonluktan kurtularak sürekli farklı işlerde performans gösterir, geniş ölçüde beceri kazanır ve işine karşı daha olumlu güdülenir (Uluhan vd., 2002'den aktaran Örnek, s. 77).

- İş genişletme, işlerin yatak olarak genişlemesi anlamına gelen, çalışanların tek bir işi değil birkaç işi yapmasıdır. Böylece aynı görevler çalışana daha fazla çeşitlilikle sunulmakta ve monotonluk azaltılmaya çalışılmaktadır. İş genişletme ile işin yapılma zamanı esnetilmekte ve çalışanların yetenek ve becerilerinden daha fazla yararlanılmaktadır (Oral ve Kusluvan, 1997, s. 110).
- İş zenginleştirme, işin dikey olarak genişletilmesi yani derinliğinin artmasıdır. İş zenginleştirmede çalışanın yetki alanı genişletilir. Çalışanlar, işleri ile ilgili kararları alırken daha fazla etkili olma, kullandıkları yöntemleri değiştirme konusunda özgür bırakılırlar. Böylece yeteneklerini kullanmalarına izin verilerek motivasyonları artırılır (Eren, Tokgöz ve Saylan, 2014, s. 93).

3.1.6. Ödüllendirme ilkeleri

İşletme sahibinin, çalışanına uyguladığı ödülün verim alabilmesi için ödüllendirme yönteminde uygulanması gereken bazı temel ilkeler vardır. Bunlar;

- Ölçülebilenin ödüllendirilmesi: Ödüllendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için istenen sonuçlar açıkça belirtilmeli ve uygun ölçme ve değerlendirme sistemleri kurulmalıdır.
- Ödüllerin uygulanabilir olması: Kurum içerisinde uygulama alanı veya uygulanma olanağı olmayan bir ödül gündeme getirilmemelidir. Ödülün gerçekleştirilebilmesi için en gerekli unsur uygulanabilir olmasıdır.
- Tüm çalışanların ödüllendirilebilir olması: Çalışanların ödül için seçilebilir olma imkânının elinden alınması ödül için çabalama isteklerini zedeler. Çalışanlarına ödül için seçilme fırsatı tanıyan işletmeler, ödüller ile hiyerarşi arasındaki bağı yok eder ve çalışanların üst düzey görevlere gelmeden de ödüllere sahip olabileceklerini görmelerine imkân tanırırlar.
- Ödüllerin görülebilir olması: Ödüllerin etkili olabilmesi için verildiği çalışanlar ve diğer işgörenler tarafından gözle görülebilir olması gerekmektedir. Bu durum parasal olmayan ödüller için de geçerlidir.

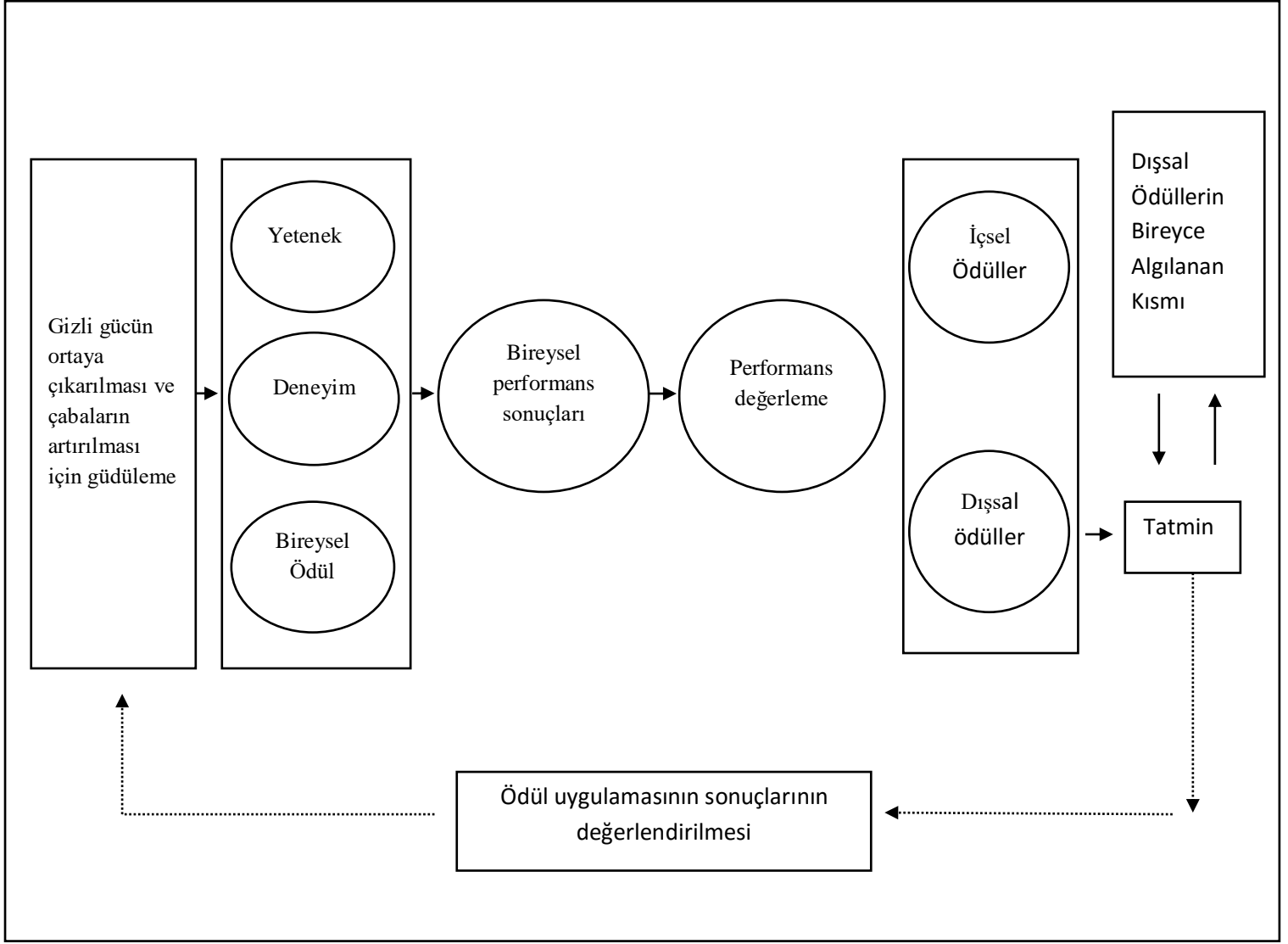
- Ödüllerin performansa bağlı olması: Bir çalışandan üstün performans göstermesi beklendiği takdirde bu durum gerçekleşiyorsa ödüllendirilmeli, gerçekleşmiyorsa ödüllendirilmemelidir. Tatmin edici bir ödül gerçekleştirilmiş performans için teşekkür anlamına gelir ve gelecekteki başarı için de heves yaratır.
- Ödüllerin zamanında verilmesi: Çalışanlar başarılı performans gösterdiklerinde bunun karşılığını hemen almak isterler. Performansa bağlı ödüller uzun süre ertelendiğinde değerini yitirecektir.
- Ödüllerin geri alınabilir olması: Geri dönülebilir bir karara sahip olma imkânı yöneticiye esneklik sağlar. Ödül istenmeyen bir sonuca neden olduğunda geri alınarak zararı giderilmeli ve hatanın tekrarlanmaması sağlanmalıdır.
- Ödüllerin kişileri geliştirici olması: Parasal olmayan ödüller de en az parasal ödüller kadar önemlidir. Bu tür ödüller çalışanın kendini geliştirdiğini ve ruhsal olarak zenginleştiğini hissetmesini sağlar.
- Ödüllerin belirlenmesinin katılımlı olması: Aynı düzeyde bulunan çalışanların, astların ve müşterilerin de ödüllendirme ve ölçme sistemlerinin belirlenmesine katılmaları sağlanmalıdır (Barutçugil, 20014, s. 452-453).

3.1.7. Ödül süreci

Çalışanların kurumda işe başlamasıyla birlikte yöneticiler onların özelliklerini anlamaya çalışırlar, yetenek ve deneyimlerinin de bir araya gelmesiyle çalışanlar için ödül süreci başlar. Yöneticilerin çalışanalardan en yüksek verimi alabilmeleri için onların beceri ve tecrübelerini en iyi şekilde analiz etmeleri gerekmektedir.

Şekil 3.2.'de gösterildiği gibi ödül süreci bir bütün olarak değerlendirilir. İlk önce çalışanın kendi yetenek ve becerilerinin farkında olabilmesi için güdülenmesi gerekir. Bu sayede çalışan sahip olduğu yetenek ve becerileri ortaya koyarak bir performans sergiler. Bu performans şirketin performans değerlendirme sistemi ölçülerinde değerlendirilir ve çalışan buna göre içsel ya da dışsal ödül alır. Çalışanın aldığı içsel ya da dışsal ödül konusunda tatmin olup olmadığının değerlendirilmesi ile süreç sonlanır.

Çalışan bu ödüllendirmeden duyacağı memnuniyet derecesine göre az veya çok güdülenecektir. Bu durum da onun tekrar yetenek ve becerisine yansıtacaktır.



Şekil 3.2. *Ödül Süreci (Eren ve Kaya, 2000, s. 852)*

3.1.8. Ödüllendirmenin etkili olmasını sağlayan özellikler

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi, çalışanların işlerini verimli bir şekilde yürütebilmesi için kendilerine ve işin yapısına uygun disiplinli ve bilimsel temelli ödüllendirme sistemlerinin kurulması oldukça önemlidir.

Kurulan ödüllendirme sisteminin etkili ve verimli olması birtakım kuralları gerektirmektedir;

- Ödüller çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olmalıdır. Bir ödülün anlam ve değeri çalışanın kişisel zevkine ve ihtiyacına göre değişmektedir. Her bireyin bir ödülü tercih etme şiddeti farklılık gösterir. Bu yüzden işletme yöneticileri çalışanlarının bireysel özelliklerini çok iyi öğrenmeli ve onlara hitap eden ödülleri seçmelidir (Werner, 1993, s. 143).
- Ödüller çalışanın performansı ile doğrudan ilişkili olmalıdır. Kurumların hedeflerine ulaşabilmesi için yüksek performans sahibi çalışanlara ihtiyacı vardır. Performansı yüksek olan bireyler de daha çok çalışmaya ve üretmeye devam ettikçe kurumdan bekledikleri ödüllere sahip olma imkânını artırırlar. Bu nedenle başarısı fazla olan bireyler başarısı az olan bireylere göre daha fazla ödüllendirilerek gösterdikleri yüksek performansın karşılığını almalıdırlar (Griffin, 1990, s. 409).
- Ödüllendirme sisteminin adil bir şekilde oluşturulması gerekir. Çalışanlar işletmelerinden aldıkları ödülü kendileriyle aynı işi yapan ya da aynı düzeyde başarı sağlayan kişilerin ödülleri ile sürekli karşılaştırırlar. Bu durumda ödüllerin adaletli dağıtılmadığına dair bir kanaate varırlarsa çalışmaya olan istekleri yani güdülenmeleri azalacaktır. Ödüllerin her çalışana adil bir şekilde verilmesi ise onların performansını ve tatminini artırmada büyük rol oynayacaktır (Özçelik, 2011, s. 38).
- Çalışanlar hangi amaçlara ulaştıklarında ödül olarak neyi hak ettikleri konusunda bilgilendirilmelidirler. Bir başka deyişle, çalışanların elde edeceği ödüllerin kriterleri net olmalıdır. İşletme yöneticileri ödüllerin etkinliğini artırmak amacıyla çalışanları hangi performansları neticesinde hangi ödüle sahip olacakları konusunda aydınlatmalıdır (Karatepe, 2005, s.33).

- Ödüller zaman içerisinde çeşitlendirilmeli ve yenilenmelidir. Örgüt yöneticilerinin çalışanlara sağladığı ödüller zamanla çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının da değişkenliğine bağlı olarak ilk zamanki etkilerini yitirirler ve yenilenmeye ihtiyaç duyarlar. Bu yüzden yüksek motivasyonun devamlılığını sağlamak için belirli süreler içerisinde ödüllerde değişiklik yapılmalıdır (Nas, 2006, s. 67-68).
- Manevi tatmin sağlayan unsurlar da ödüllendirme sisteminin uygulamalarına dâhil edilmelidir. Günümüzde yapılan araştırmaların birçoğunda yüksek maaş, bonus, ikramiye gibi maddi ödül örneklerinin yanı sıra terfi, esnek çalışma ortamı, takdir edilme, topluma fayda sağlayabilecek gönüllü fırsatları elde etme de çalışanlar için oldukça önemlidir. Manevi ödüller çalışanları hizmette buldukları kuruma bağlayan ve performanslarını artıran en etkin motivasyon araçlarındandır.
- Ödülün etkinliğini artıran bir diğer faktör de ödüllendirmenin gerçekleştirilen başarılı performansın hemen arkasından zaman geciktirilmeden yapılmasıdır. Ödülünü zamanında alamayan çalışanın kuruma bağlılığı ve inancı azalacak ve bununla doğru orantılı olarak performansı düşecektir. Kısa zamanda kazanılan ödül çalışanı daha fazla performans gösterme konusunda güdüleyecektir (Kaye ve Evans, 2000, s. 182).

3.2. Z Kuşağının Gelecekteki Çalışma Yaşamında Ödüllendirme Açısından Ortaya Çıkan Beklentilerine Yönelik Yapılan Çalışmalar

Adrienn Ferincz ve arkadaşlarının, Z Kuşağı'nı ve onların işe yönelik tutumlarını anlamak için Macaristan'ın önde gelen bir ekonomi üniversitesinde, 19-23 yaşları arasındaki 28 öğrenci ile yaptığı yüz yüze görüşmeden elde edilen sonuçlara göre; Z Kuşağı bireyleri, kendilerine güvenmekte ve çalıştıkları kurumun önemli bir parçası olmak istemektedirler. Ancak özgürlüğü sevdiklerinden, iş ortamında kendilerine ait bir yere ihtiyaç duyarlar. Bu genç nesil, esnek çalışma sürelerini tercih eder, iş yerinde özel internet uygulamalarını kullanmayı ister. Onlar ayrıca, kendi kararlarını vermeyi ve görev tasarımı ve başarısında özgürlüğe sahip olmayı arzularlar. Bu bireyler kendilerine güvenir ve gereksinimlerini karşılayabilirler, ancak onaya da ihtiyaç duyarlar. Liderleriyle düzenli olarak görüşmek isterler, geri bildirim almak isterler. Onlar büyük gelişim planlarına sahiptirler ve doğru yolda olduklarının doğrulanmasına ihtiyaç duyarlar. Çalışma saatlerinde biraz eğlenmeyi, eğlenebilecekleri veya görevlerinin olmadığı zamanlar geçirmeyi istediklerinden, özgürlük bağlamında, internet uygulamalarının (kendi e-postaları, iş yerinde Facebook gibi) kullanılması onlar için önemlidir. Z Kuşağı, meslektaşlarıyla veya patronlarıyla kişisel görüşmeler de yapmayı isteyen ve kişisel çalışmanın gerçek takım çalışması olduğunu düşünen bir nesildir. Onların amacı, zorlu görevlerin sürekli gelişimi, hızlı öğrenme kabiliyeti ve yüksek iş yükü ile üst yönetim seviyesine ulaşmaktır. Güçlendirme yaklaşımı bu kuşağın motivasyonunu, bağlılığını, sadakatini ve memnuniyetini artırmak için uygun ve gereklidir (Ferincz vd., 2011, s. 19-25).

Fulden Büyüksü Z Kuşağı'nın motivasyon unsurunu ölçen çalışmasında, bir şeyleri başarma şansı, yetenek ve becerileri geliştirme fırsatı, terfi ya da daha iyi bir işe sahip olma imkânı ve işteki özgürlük miktarının, Z Kuşağı için çok önemli olduğunu analiz etmiştir. Buradan hareketle, Z Kuşağı bireylerinin terfi aldıklarında, bir şeyleri başardıklarında motive olabilecekleri, işteki özgürlüklerinin kısıtlanmadığı, iş arkadaşlarıyla uyum içinde olabilecekleri bir işletmede çalışmak istedikleri sonucuna ulaşılmıştır (Büyüksü, 2017, s. 51-52).

Corey Seemiller ve Meghan Grace'in 2014 yılında 1.223 öğrenci arasında yaptığı "Generation Z Goes to College" adlı anket çalışması, Z Kuşağı öğrencilerinin %70'inden fazlasının başkalarını hayal kırıklığına uğratmak istemeyerek, inandıklarını savunarak, başkası için fark yaratarak, ilerleme fırsatı elde ederek ve bir şeye kredi kazanarak motive edildiğini ortaya koymuştur. Başkalarını hayal kırıklığına uğratmamayı ve başkaları için bir fark yaratmayı istemek, kendine özgü sadakat, merhamet ve düşünce özellikleri göz önüne alındığında, bu kuşağın motivasyonunun ilişkisel yönünü gösterir ve sahip oldukları sorumluluk duygusu, inandıkları bir şeyi savunarak motive olduklarını açıklar. Bunlar, ödül veya somut bir hediye ile motive olmaktan oldukça farklı ödüllerdir. Bu bireyler ödül beklentisi içerisinde olduklarında, büyük olasılıkla bir Starbucks hediye kartıyla motive olmayacaklar, ancak kariyerlerine doğru adım atan kilometre taşlarına ulaşarak motive olabileceklerdir. Anket çalışmasının sonucunda cinsiyetin motivasyon stratejilerinde, Z Kuşağı açısından önemli rol oynadığı sonucuna da ulaşılmıştır. Z Kuşağı erkekleri, daha kişisel odaklı olarak; miras bırakma, bir şeyler öğrenme ve başkalarıyla rekabet etme konusunda kadınlardan daha fazla motive olmaktadır. Z Kuşağı kadınları ise, ilişkisel odaklı olarak; projeler üzerinde fark yaratma ve onları önemsemek suretiyle erkeklerden daha fazla motive olur (Seemiller ve Grace, 2016, s. 31-32).

Dan Schawbel'in öncülük ettiği "Gen Y vs. Gen Z Workplace Expectations" adlı Millennial Branding (Y Kuşağı Araştırma ve Danışmanlık Firması) ve Randstad Kanada'nın 2014 yılında yaptığı araştırmada, en genç nesiller arasındaki iş yeri tercihleri karşılaştırılmıştır. Araştırma on ülkede gerçekleştirilmiştir (Amerika, Brezilya, Kanada, Çin, Almanya, Hindistan, Güney Afrika, İsviçre, Türkiye ve Büyük Britanya) ve yaklaşık 1.000 Z Kuşağı üyesi bu araştırmaya katılmıştır. Bu araştırmadan alınan sonuçlara göre; şaşırtıcı bir şekilde, para Z Kuşağı'nı motive etmede ağırlık göstermemektedir. Z Kuşağı'nın, üçte biri (%34) ilerleme fırsatını en büyük motivasyon kaynağı olarak görmekteyken, bunu daha fazla para (%27) ve anlamlı bir iş (%23) izlemektedir.²³ Finansal istikrar için endişe duyduğunda bile, Z Kuşağı öğrencileri, mali ilerlemeden çok, ilişkilerden ve önemsedikleri bir şeye yönelik çalışma becerisinden daha fazla motive olur (Seemiller ve Grace, 2016, s. 32).

²³<http://millennialbranding.com/tag/dan-schawbel/>. (Erişim Tarihi: 10.12.2017).

Schawbel'in çalışmasından esinlenilerek, Çek Cumhuriyeti'ne bağlı Palacky Üniversitesi'nde Z Kuşağı öğrencilerine benzer sorular sorulmuştur. Araştırma örneği, 28'i erkek ve 47'si kadın olmak üzere 75 katılımcıya karşılık gelmiştir. Schawbel'in çalışmasına göre, Z Kuşağı'nı iş yaşamında motive edebilecek üç unsur; ilerleme fırsatları, daha fazla para ve anlamlı bir iş iken, Çek Cumhuriyeti Z Kuşağı öğrencileri, aynı motivasyon faktörlerini farklı önem sırasına göre tercih etmiştir. Schawbel'in ve Palacky Üniversitesi'nin gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarından elde edilen, Z Kuşağı'nın gelecekteki iş yaşamından beklediği en önemli üç motivasyon faktörüne, Tablo 3.1.'de yüzdelik oranları ile yer verilmiştir.

Tablo 3.1. *Z Kuşağını İş Yaşamında Motive Etmesi Beklenen Faktörler (Kubátová, 2016)*

Z Kuşağının En Önemli Motivasyon Faktörleri (Oran)		
Motivasyon	Schawbel'in Araştırması	Çek Araştırması
İlerleme Fırsatları	34%	13%
Daha Fazla Para	27%	36%
Anlamlı İş	23%	29%

Bu anket, Z Kuşağı'nın mesleki gelişim ve anlamlı çalışma faktörlerini, bir motivasyon aracı olarak önemsendiğini doğrulamıştır. Elde edilen sonuçlara göre, ücretlendirme de Z Kuşağı'na göre önemli bir rol oynamaktadır. Çek'li yanıt verenler, parayı en önemli motive edici etmen olarak değerlendirmişlerdir (Kubátová, 2016, s. 5).

2013 yılında Michelle Gienow, Z Kuşağı'nın özellikleri ve gönüllülükle ilgili olarak arzuladığı motivasyonel istek listesi arasında bir karşılaştırma yapmak için sayısal bir çalışma yürütmüştür. Z Kuşağı'ndan 100 kişi ile yapılan anket çalışması bu bireylerin, karşılığında büyük memnuniyet duyacakları gönüllü bir iş istediğini ortaya koymuştur. Çalışma ayrıca, Z Kuşağı'nı gönüllü olarak motive eden şeyin, tanınabilir iş becerileri olduğunu göstermiştir. Elde edilen bulgulara göre bu kuşağın arzu ettiği şeyler; somut sonuçlar yoluyla görülen bir fark yaratma, onların büyük ilgi duyacağı ve

sosyal olarak başkalarıyla etkileşime girebileceği gönüllü bir hizmet oluşturmaktır (Howard, 2016, s. 64-65).

Farklı grup ortamlarında çalışmak Y ve Z Kuşağı bireylerinin işlerinde daha çok motive olmalarını ve iş tatminlerinin artmasını sağlar. Teknolojiye karşı açık oldukları için Z Kuşağı çalışanlarının, teknolojinin ileri seviyede ve güncel olduğu yerlerde motivasyonları daha çok artacaktır (Valiga ve Grossman, 2007, s. 4-10).

Z Kuşağı'nın arzu ettiği örgütsel yapılarda bireyselliğin ön planda olacağı ve performans değerlendirme sistemlerinin, grup başarılarını yılda bir kez değerlendirmek için yeterli olmayacağı ve Z Kuşağı çalışanlarının bireysel performans sonuçları ile ilgili sık sık geri bildirim almak isteyeceği düşünülmektedir (Montana, 2008'den aktaran Erden, 2012, s. 25).

Girişimci nitelik Z Kuşağı'nda, yüksek ücret ödenen maaşlardan farklı motivasyon faktörlerine sahip bir etken olmuştur. Onlar, sosyal sorumluluk alan işverenin yanı sıra, kendilerine Y Kuşağı'ndan da daha fazla sorumluluk verilmesi ile motive olurlar. Hatta Z Kuşağı, işverenin sosyal sorumluluk sahibi olması ile daha fazla motive olur. Örneğin; Kurumsal Yönetim Kurulu, iş tatmini ve çalışan katılımını sağlamanın, bir Z Kuşağı çalışanını elde tutmak için yüksek bir maaştan çok daha avantajlı bir etken olabileceğini ortaya koymuştur. Bu kuşağın iş yerinde daha fazla motive olabilmesi için, onlara (iş konusunda nihai bir hedefe ulaşmak için) esnekliklerini, yaratıcılıklarını ve risk alma davranışlarını gerçekten uygulayabilecekleri projeler biçiminde sorumluluklar verilmelidir. Bu tür projelerin bu çalışanlara verilmesi, maaşlarını artırmaktan ziyade onları işe alma ve elde tutmada çok daha etkili olacaktır. Yüksek maaş ödemek, Z Kuşağı'nın tek bir motive edicisi değildir, onları benzersiz kılan özellik, yaratıcılıklarını, girişimciliklerini ve risk alma davranışlarını uygulama ve geliştirme yeteneğini istemeleridir (Crinson, 2013, s. 14-18).

Z Kuşağı çalışanlarını motive etmek için kullanılacak yollar; onlara sürekli uyarım sağlanması, işbirliği için fırsatların sunulması, esnek olunması, portföy kariyerleri için ortam sağlanması, sorumlu bir yaklaşıma sahip olunması, bir geri bildirim kültürünün oluşturulması, yaratma ve yenilik yapmalarının sağlanması ve onlara çeşitlilik sunulmasıdır (Williams, 2012'den aktaran Tsanwani, 2014, s. 20).

Yapılan bir araştırmaya göre, Z Kuşağı'nı Y Kuşağı'ndan ve tüm önceki nesillerden farklı kılan yedi önemli özellik vardır. Bunlardan birincisi, bir iş ararken, Z Kuşağı bireylerinin en önemli önceliğinin, kendilerine birçok kariyer gelişim fırsatı sunulmasıdır. İkincisi, Z Kuşağı çok girişimci olduğundan özgürlük, kendi kendini yöneten projeler ve esnek çalışma programları sunan bir iş ister. Üçüncüsü, Millennial Branding ve Randstad'ın birlikte gerçekleştirdiği çalışma, Z Kuşağı'nın %20'sinin, Y Kuşağı'nın sadece %11'ine kıyasla, evden çalışma yapmayı arzu ettiğini göstermiştir. Bu bireyler, çok bağımsız oldukları ve iş yerinde özerklik ve özgürlük istedikleri için, işlerinde tam kontrol sahibi oldukları yerde, evde çalışma seçeneğini isterler. Dördüncüsü ise, Z Kuşağı'nın kişisel iletişim kurmak istemesidir. Şaşırtıcı bir gerçek, onların %53'ünün aslında elektronik iletişimden ziyade yüz yüze iletişimi tercih etmesidir. Bu bireyleri diğer kuşaklardan farklı kılan beşinci özellik ise, inançları kendilerine uygun bir şirkette çalışmak istemeleridir. Robert Half ve Enactus'un 2015 yılındaki "Get Ready for Generation Z" adlı 770 Z Kuşağı öğrencisine uyguladığı araştırma, %30 oranındaki kişinin, bireyin önemli olduğu inancına sahip bir şirkette çalışmak için daha düşük ücretleri kabul edeceğini göstermiştir. Önceki nesillerin tamamı para, promosyonlar, ekstra tatil günleri, diğer kişisel ödüller ve tanınma ile motive edilmiştir. Ancak, toplum gönüllü fırsatları ve hayır işlerinin diğer biçimleri, Z Kuşağı için daha iyi motivasyon kaynaklarıdır. Tabii ki, Z Kuşağı hâlâ kişisel ödüller istemekte, ancak mevcut teşvik programlarının ana odak noktası olmayan diğerlerine yardım etme fırsatı, yeni nesil için önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Altıncı önemli özellik, Y Kuşağı'nın, Z Kuşağı'na kıyasla daha fazla para ile motive olmasıdır. Robert Half ve Enactus, Z Kuşağı'nın sadece %28'ine karşılık Y Kuşağı'nın %42'sinin, paranın en büyük motivasyon kaynağı olduğuna inandığını belirtmiştir. Z Kuşağı'na yönelik önemli teşvikler, daha önce bahsedilen esnek çalışma programları, özerklik, gönüllülük ve kişisel iletişim gibi somut olmayan ödüllerdir. Yedinci ve son özellik ise, Z Kuşağı'nın daha uyarlanabilir, teknolojiyi daha hızlı öğrenebilir ve Y Kuşağı'na kıyasla daha az iyimser olduğudur. Z Kuşağı'nın değişime daha açık olması, şirketlerin günümüz pazarlarının sürekli değişim gerektirmesinden bu yana istediği şeydir (Pires, 2017, s. 5-8).

Robert Half ve Enactus'un yaptığı araştırmada ayrıca, Z Kuşağı'nın "Tam zamanlı bir iş ararken ilk üç önceliğiniz nelerdir?" sorusuna verdiği cevaplarda; kariyer

gelişimi için fırsatlar %64, cömert maaş %44, bir fark yaratmak ya da toplum üzerinde olumlu bir etki yaratmak ise %40 oy oranı ile tercih edilmiştir. Listenin devamında ise yapılandırılmış çalışma ortamı/iş güvenliği (%38), iyi sağlık yardımları/sigorta (%25), esnek saat/uzaktan çalışma (%23), eğitecek bir yönetici (%21), yüksek profilli bir şirkette çalışmak (%12), ücretli izin/tatil (%11), hayırseverlik veya sosyal hizmet fırsatları (%9) yer almaktadır.²⁴

Liderler ve yöneticiler genellikle Y ve Z Kuşağı'nın yönetilmesini zor bulmaktadır çünkü bu gençler; geleneksel parasal teşvikler yerine, tutku, amaç, esneklik, şeffaflık, işbirliği, güven ve özerkliğe değer vermektedir (Bond, 2016, s. 351-353).

İkramiyeler ve esneklikle ödüllendirmekten ziyade Z Kuşağı'nın, ilerlemek ve gelişmek, gelişmiş ekonomik güvenlik ve daha iyi faydalar için, geleneksel kalkınma ve gelişme fırsatları ile daha fazla yönlendirilebileceğinin düşünülmesi gerekmektedir (Lanier, 2017, s. 288-290).

Bu nesil, en küçük başarı için bile ödüllendirilerek yetiştirildiğinden dolayı, onların iş yerindeki motivasyonunu artırmak için de çok sayıda ödül sağlanması gerekir. Performansı ve büyümeyi teşvik etmek, periyodik ödüller sunmak ve değişen beklentileri karşılamak için şirketlerin ödülleri yeniden tasarlamaya devam etmesi gerekir. Z Kuşağı bireyleri, paradan daha az etkilendiklerini bildirmektedir. Onları en çok motive eden şey, ilerleme fırsatlarıdır. Z Kuşağı, finansal krizin Y Kuşağı'na olumsuz etkilerini görmüştür ve bu nedenle Y Kuşağı'ndan daha muhafazakâr ve stratejik hareket etmektedir. Onlar ayrıca, bir iş bulmaları ve mümkün olduğunca öğrenerek ilerlemeleri gerektiğini fark etmişlerdir ve “öğrenmenin” bazen daha büyük bir maaşla gelmediğinin farkındadırlar (Pandey ve Ms, 2016, s. 72-74).

Z Kuşağı yoğun çalışma ortamında dahi eğlenmek istediğinden dolayı, uzmanlar yöneticilere daha eğlenceli ve risk almaya açık bir iş ortamı oluşturmalarını önermektedir. Yetenek yönetimi içerisinde ödül, prim ve terfiler şeffaflaşırken şirket içi iletişim yatay hale gelir. Böylece alt kademelerin dinamizmi artarken, Z Kuşağı'nın bağımsız duruşu iş kararlarının etkinliğini artırabilir. Z Kuşağı'nın otoriteye bakışı ve iletişim tarzının doğru anlaşılması süreci kolaylaştırır. Şirket kültürü hiyerarşisinden sıyrılıp açık işbirliğine geçebilen şirketler Z Kuşağı için çekici hale gelebilmektedir (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017, s. 1045).

²⁴(http-10).

Çalışanları, özellikle yeni kuşak üyelerini elde tutabilmek için İK uygulamalarında yarar ve ödül programlarının, çalışma haftası ve saatlerinin yeniden düzenlenmesi gerekebilir (Oladapo, 2014, s. 24-25). Z Kuşağı bireyleri için önemli olan takdir edilme, esnek çalışma saatleri ve aile ve özel yaşama önem veren bir iş ortamı sağlandığı takdirde bu kuşak çalışanını işletmede tutmak zor olmayacaktır. Örgütlerin Z Kuşağı'nın yetenekli bireylerini elde tutabilmek için hem maddi olanaklarla hem de manevi olarak tatmin etmesi ve farklılıklarını hissedebilecekleri uygulamalarla desteklemesi gerekecektir (Arar, 2016, s. 99-104).

Z Kuşağı, geri bildirim ve ödüllendirme ile ilgili olarak; teknoloji üzerinden kişisel iletişim kurmayı tercih eder, yöneticilerin görüşlerini dinlediklerini ve fikirlerini değerlendirdiklerini bilmeyi ister. Onlar, ilk önce gelişmeyi, sonra para ve anlamlı çalışmayı tercih ederler (Atamian ve Simon, 2015, s. 2).

Seemiller ve Grace'in, "Generation Z Stories" adlı projesinde öğrenciler, para kazanma pahasına dahi kariyerlerinde mutluluk ve keyif almanın önemine dair hikâyeler paylaşmışlardır. Bir öğrenci, gelecekteki kariyeri için en önemli olanın "gerçek bir tutku ve sevgiye sahip olmak olduğunu, paranın ise sadece yaşamak için yeterli olması gerektiğine" dikkat çekmiş ve bir diğeri, "Para ya da ölçülü başarı için endişelenmem." demiştir. "Çünkü yaptığım iş hakkında iyi hissedersen ve bu tatmin duygusunu elde edersen, başka her şey kolaylıkla gelir." diye açıklamıştır (Seemiller ve Grace, 2017, s. 24).

Slovak Üniversitesi'nde, hâlen lisans eğitimine devam eden ve 1995 ya da daha sonrasında doğan 237 Z Kuşağı öğrencisi arasında bir örneklem oluşturulmuştur. Ankete katılanlar, iş doyumu ile ilgili tanımlanan ifadelerle ne kadar katılıp katılmadıklarını 1-5 arası puan ile derecelendirmişlerdir; 1 "hiç katılmıyorum" anlamına gelirken, 5 "tamamen katılıyorum" anlamına gelmektedir. Tablo 3.2.'de bu kuşağın iş tatminine dair kariyer beklentilerinin sonuçları elde edilen puanların ortalaması alınarak gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Z Kuşağının İş Tatminine Dair Beklentileri (Kirchmayer ve Fratričová, 2017)

İş Tatmini			
Faktörler	Puanlama	Faktörler	Puanlama
Bir şeylere etki etme duygusu	3.91	Finansal ödül	4.42
Başkalarına yardım etme ihtimali	3.91	Eğitim ve gelişim	4.18
İş çeşitliliği	4.42	Problem çözme	3.64
Başarı	4.37	Motive olmuş bir takımın üyesi olmak	3.87
Takdir	4.24	Anlamli bir şeye katkıda bulunma duygusu	4.30

Elde edilen sonuçlara göre; araştırılan tüm maddelerin ortalama değeri 3'ün üzerindedir, yani Z Kuşağı olarak doğan öğrenciler, seçeneklerin hepsini en azından kısmen önemli olarak algılamaktadır. Bu sonuçlar; finansal ödülün ve iş çeşitliliğinin (her ikisi de 4.42), başarı ile birlikte (4.37), anlamli bir şeye katkıda bulunma duygusunun (4.30) ve takdirin (4.24), çoğunlukla Z Kuşağı'nın iş tatmini açısından motivasyon kaynağı olduğunu göstermektedir. Öte yandan, problem çözme (3.64) ve motive olmuş bir takımın (3.87) parçası olmanın, bu konuda ikincil bir rol oynadığı görülmektedir (Kirchmayer ve Fratričová, 2017, s. 1580).

2015 yılında, "Çek En İyi 100" listesinde yer alan, Çek Cumhuriyeti'nin en çok beğenilen 100 şirketi arasında nicel ve nitel bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı, Çek kurumsal uygulamasında her bir çalışanın seçilmiş özelliklerini karşılaştırmak ve personel yöneticilerinin bu doğrultuda işlem yapmaları için verimli olup olmadığını değerlendirmektir. İnsan kaynakları uzmanlarının gerçekleştirdiği araştırmada, anketin uygulandığı 3.182 çalışandan 481'i kısa vadeli istihdam edilen, yarı zamanlı iş sözleşmeli, ya da staj gören Z Kuşağı bireylerinden oluşmaktadır.

Araştırmada, diğer unsurların yanı sıra her çalışan neslin motivasyonları için önemli olan faktörler de belirlenmiştir. Z Kuşağı'nın içsel motivasyonlarına göre iş teşviklerinin en önemli beş faktörü ise, Tablo 3.3.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. *Z Kuşağını Çalışma Yaşamında Teşvik Etmesi Beklenen Faktörler (Bejtkovský, 2016)*

Kuşak	Motivasyon Faktörleri
Z Kuşağı	Yeni iş zorlukları
	Yapılan iş için finansal ödüller
	Kendi fikirlerini tasarlama ve uygulama imkânı
	Esnek iş ortamı
	Yurtdışı staj imkânı

Sunulan sonuçlar, Z Kuşağı çalışanlarının; iyimserden ziyade daha gerçekçi, daha çevresel odaklı, küçük bir başarı için ödüllendirilmeye ya da takdir edilmeye daha duyarlı, daha iletişimsel, daha işbirlikçi ve liderlerinden diğer kuşak çalışanlarına göre daha fazla destek ve rehberlik beklediklerini göstermiştir (Bejtkovský, 2016, s. 37-38).

Z Kuşağı'nı şirkete çekmeye yardımcı olacak bir başka değişiklik ise iş aracılığıyla gönüllü fırsatlar sunmaktır. Örneğin, firmalar yılda iki veya üç günü, çalışanların iş yerinde toplum hizmeti projeleri gerçekleştirmesine ayırabilir. Z Kuşağı'nın %60'ı kendi toplumuna yardım eden bir şirkette çalışmak istemektedir. Bu yüzden gönüllü fırsatların sunulması bu genç bireylere şirketin toplumu önemseydiğini gösterir. Tabii ki, Z Kuşağı çalışanları hâlâ promosyonlar, ikramiyeler, çalışmalarını için tanınma ve diğer kişisel ödüller isteyecektir, ancak başkalarına yardım etme ve sosyal sorumluluk sahibi bir şirkette çalışma fırsatı, Z Kuşağı için çok önemlidir (Pires, 2017, s. 15).

Vendula Hejnová, 2016 yılında 1995 ve sonrasında doğan Z Kuşağı bireylerinin gelecekteki iş tercihlerinin belirlenmesi ve Çek işverenlerine Z Kuşağı'nı yeni nesil bilgi işçiliğine nasıl hazırlayacaklarını ve potansiyellerini tam olarak nasıl kullanacaklarını önermek amacıyla, 214 Z Kuşağı lise öğrencisine anket çalışması uygulamıştır. Çek Cumhuriyeti öğrencileri arasında yapılan bu anket çalışması Z Kuşağı ile ilgili, iş performansını artırıcı unsurlar olarak; daha yüksek maaş (%39), anlamlı çalışma (%27) ve kariyer geliştirme fırsatlarının (%13) tercih edildiğini göstermektedir. Çek Z Kuşağı öğrencilerinin çalışma performansını olumlu etkileyebilecek diğer özellikler ise; iş arkadaşları (%67), iş türü (%50), çalışma ortamını ayarlama imkânı (%50), esnek çalışma saatleri (%40) ve (%39) sınırsız internet erişimi olarak tespit edilmiştir (Hejnová, 2016, s. 69-70).

Andrea Bencsik ve Renata Machova'nın, kuşaklarla ilgili konuları ele alan alanlarda İK için rehberlik sağlama niteliği taşıyan değerlendirmesinde, farklı kuşak özelliklerinin ışığında İK'nın karşılaştığı zorluklara göre, Z Kuşağı'nın motivasyonel faktörleri olarak; anında ücret, özgürlük ve bağılı olmamak belirlenmiştir (Bencsik ve Machova, 2016, s. 49).

2015 yılında bir grup araştırmacı, Y ve Z Kuşağı hakkında olabildiğince çok yaş gruplarının görüşlerini, bu iki kuşağın iş yerlerine nasıl uyum sağlayabileceğini ve İK yöneticileri için görünümünün ne anlama geldiğini öğrenmek amacıyla bir anket çalışması yürütmüştür. Yaşları 18 ile 64 yaş arasında değişen 410 katılımcının yer aldığı çalışmada, katılımcıların %3.2'si 20 yaşın altında, %48.1'i ise 20-30 yaş arasında olan Y ve Z Kuşağı bireyleridir.

Bu çalışmadan elde edilen cevaplara dayanarak, 30 yaşın altındaki bireyleri (yaklaşık 222 kişi) çoğunlukla bir şirkette kalmak için motive edebilecek şey, para ve kariyer fırsatları olarak belirlenmiştir. Bu durum, geleneksel araçların maddi olmayan teşviklerden daha motive edici olduğu anlamına gelir. Çalışmadaki anlamlı fark sadece, en yüksek ortalamanın 20-30 yaş grubu tarafından değerlendirildiği "pozisyon"da gözlemlenmiştir, onlar için pozisyon önemli sayılır. Ankete katılan 30 yaşın altındaki bireylere göre, diğer motive edici unsurlar; karşılıklı yardım, saygı, daha iyi fikirler ve motive edici atmosfer olarak belirlenmiştir ki bunlar da bireylerin ve şirketin verimliliğini artırabilmektedir (Andrea, Gabriella, ve Tímea, 2016, s. 102-103).

Önceki kuşaklar, terfiler ve hiyerarşik iktidar konumları ile son derece motive olurken, Z Kuşağı'nın bunlarla motive olmayacağı tahmin edilmektedir. Katkıda bulunmak, dinlenilmek, değer verilmek, saygı duyulmak ve kabullenilmek onlar için daha ilham verici olarak düşünülmektedir. Bu yüzden, liderlerin şimdi dönüşmesi en iyisidir ve İK tırtılın bir kelebeğe dönüşünü kolaylaştırmak zorunda kalacaktır (Kamath, 2017, s. 50-52).

22 Haziran-11 Temmuz 2016 tarihleri arasında, 10 küresel pazarda (ABD, İngiltere, Almanya, Meksika, Polonya, Arjantin, Hindistan, Çin, Kanada ve Güney Afrika) Morar Danışmanlık firması tarafından yürütülen “Gen Z and Millennials Collide at Work” adlı araştırmada, iş yerindeki deneyimlerin gerçekliği ile çalışan beklentilerini karşılaştırmak için 4.066 kişilik, iki ayrı grup hedef alınmıştır. Araştırma, tam zamanlı istihdamda (eğitim durumları belirtilmeyen), 21 yaşındaki Z Kuşağı (1.965 kişi) ve tam zamanlı istihdamda 24 ile 35 yaşları arasındaki Y Kuşağı (2.101 kişi) ile yürütülmüştür. Yapılan anket sonuçlarına göre Y ve Z Kuşağı'nı daha çok çalışmak ve şirketlerinde daha uzun süre kalmak için motive edecek en iyi teşvikler; (%32) daha fazla para, (%20) ilerleme fırsatı, (%12) anlamlı çalışma ve (%10) iyi bir fayda paketi olarak belirlenmiştir.

Çalışmada, Y ve Z Kuşağı çalışanlarının iş yerinde nasıl tanınmak veya ödüllendirilmek istediğine gelince, en çok tercih edilen iki şey paranın önemli olduğunu göstermiştir; Z Kuşağı'nın nakit ödeme/bonus tercihi %38, promosyon tercihi ise %30'dur. Benzer şekilde, bu iki nesil çalışanlarını elde tutmak da finansal faktörler ve motivasyon ile yüksek oranda ilişkilidir. Hangi teşvikin onları çalışmak için motive edeceği ve şirketlerinde daha uzun süre kalmalarını sağlayacağı sorulduğunda, “daha fazla para”, Z Kuşağı bireyleri (%29) arasında en yüksek motive edici faktör olarak adlandırılmıştır. Ayrıca, işverenlerden bekledikleri en önemli çalışan faydalarını belirtmeleri istendiğinde, her iki nesil de en çok iş yeri esnekliği ve sağlık sigortası kapsamına girmeyi istemiştir.²⁵

1-8 Aralık 2014 tarihleri arasında Randstad Kanada'nın gerçekleştirdiği “From Y to Z” adlı çalışmada, bugünkü ve gelecekteki işyerlerinde kendileri için önemli olan

²⁵https://cdn2.hubspot.net/hubfs/409577/Pre-Team%20Drive%20PDFs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf. (Erişim Tarihi: 13.12.2017).

görüşlerinden ötürü 16 ile 34 yaşları arasındaki 1.200 genç yetişkine sorular sorulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, Randstad Kanada Y ve Z Kuşağı çalışanlarını cezbetmek, işe almak ve elde tutmaya yardımcı olmak için, işlem yapılabilir ipuçları içeren bir liste hazırlamıştır. Bu listeye göre: 1) Onlara fırsatlar gösterilmelidir; Y ve Z Kuşağı'nın her ikisi de katılma, fikirlerini paylaşma ve kariyerlerinde ilerleme arzusundadır. Özellikle, daha fazla olarak Z Kuşağı bireyleri, paradan ziyade iş fırsatlarından faydalanmak için işte kalmak isteyecektir. 2) Açık diyalog teşvik edilmelidir; hem Y hem de Z Kuşağı'nın aktif konuşmacıları kendilerini ifade etmek için bir kanala ihtiyaç duyarlar ve onlara ilham veren liderler ve etkileyici kişilerle anlamlı bir diyaloga girerler. Etkili rehber ilişkileri, uzun vadeli çalışanların sağlanması için kilit faktör olabilmektedir. 3) Aktif ve iyi bir kurumsal vatandaş olunmalıdır; görünür ve etkili kurumsal sosyal sorumluluk, genç işçilerin işverenlerine olan hevesini ve bağlılığını güçlendirmek için faydalıdır. Çevresindeki dünya hakkında güçlü bir farkındalık ve şirketlerin toplulukları nasıl etkilediğiyle ilgili pek çok bilgi birikimiyle büyülenen Z Kuşağı, başkalarının iyileştirilmesine katkıda bulunmanın önemli olduğunu düşünmekte ve işverenlerinin sosyal bir bilinç sergilemesini istemektedir. 4) Teknoloji güncel tutulmalı ve mobil düşünülmelidir; gençler, teknolojiyi her gün kullanırlar ve teknolojik araçlarının da yardımıyla ortalamanın da üzerinde performans göstermek isterler. Onları teknoloji tartışmalarına dâhil etmek, söz sahibi olma ve dinlenilme arzularını karşılamada bir başka yol olacaktır.²⁶

4 Nisan 2016 tarihinde, çalışanları ödüllendirme ve müşteri sadakatini artırma yönünde programlar tasarlayıp işleten bir şirket olan Maritz Motivation Solutions, işgücünde beş kuşağın özelliklerini ve bireysel motivasyon faktörlerini inceleyen bir çalışma olan “Motivating the Workforce of 2020”yi yayınlamıştır ve herkesi ilgilendiren bir kültürün nasıl yaratılacağına dair öneriler sunmuştur. Bu çalışma, 1.000'den fazla çalışanı olan 117 şirket ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre, Z Kuşağı'nın parasal ödül anlamında belirttiği motivasyon faktörlerinin paradan daha farklı olarak: öğrenme fırsatları ve kişisel rehberlik, sürekli geri bildirim ve patron tarafından tanınma, parasal olmayan ödül anlamında değerlendirdiği motivasyon faktörlerinin ise: öğrenme fırsatları, esnek programlar, maddi ödüller, sosyal tanınma, kişisel geri bildirim, yaratıcı zorluklar ve

²⁶(http-15).

rehberlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca anket sonucunda Z Kuşağı'nın çalışma yaşamındaki arzuları; anlık iletişim, yenilik için güçlü istek, beklediği ödül örnekleri; promosyonlar, aletler ve teknolojik aygıtlar (tabletler vb.), yeni bir girişime liderlik etme fırsatı, tercih ettiği tanınma stili ise; düzenli, şahsi ve halkın övgüsü olarak açıklanmıştır.²⁷

Varkey Vakfı'nın, Populus ile ortaklık kurarak oluşturduğu araştırma anketi "Generation Z: Global Citizenship", Z Kuşağı'nın refahı, umutları ve değerleriyle ilgili ayrıntılı bir genel bakış sunmak için 20 ülke çapında onların tutum, davranış ve deneyimlerine dayanarak gerçekleştirilmiştir. Populus, 19-26 Ekim 2016 tarihleri arasında, 15-21 yaş arası gençlerle toplam 20.088 evrimii anket yapmıştır. Ankette gençlerin gelecekteki kariyerleri için en önemli olacağını düşündükleri konular hakkında daha spesifik düşünmeleri istenmiş ve "yeteneklerini geliştirmek" bu kuşağın bireyleri arasında en yaygın kabul edilen seçenek olmuştur (%24). Bununla birlikte, küresel düzeyde gençlerin benzer bir oranı, "deme" yi en önemli faktör olarak değerlendirmiştir (%23). Gelecekteki kariyerleri için gençler tarafından kabul edilen diğer en önemli konu ise "ilerleme fırsatları" dır (%19). Tercih edilen en düşük oranlı seçeneğin ise "Seyahat etme ve yeni insanlarla tanışma fırsatı" olduğu belirlenmiştir (%15).²⁸

Adecco'nun, "Way to Work" programının bir parçası olarak 2-11 Mart 2015 tarihleri arasında gerçekleştirdiği araştırma, o dönemde üniversitede veya yeni mezun olan 18-24 yaşları arasındaki 1.001 ABD ğrencisi arasında evrimii olarak uygulanmıştır. Ankete katılanlardan 444' Z Kuşağı (1995'ten sonra doğanlar) ve 557'si (1980 ve 1995 arasında doğanlar) Y Kuşağı olarak belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların %36'sı, ilk profesyonel işinde ilerleme fırsatına sahip olmanın kendileri için en önemli faktör olduğunu belirtmiştir. Bugüne kadar Z Kuşağı bireylerinin yaşamı boyunca teknolojide meydana gelen ilerlemeler, onların bir şeylerin hızla hareket etmesini beklemelerine neden olmuştur ve bu zihniyeti ileride yaptıkları işe de uygulamaları beklenmektedir. Bu nedenle Z Kuşağı bireyleri, kendilerini sürekli hareket ettirmek için fırsat ve/veya ödüller arayacaktır. Bu gençler, kariyerlerinde ilerleyebilmek için bir fırsat yakalamalarına ve bir sonraki adımı tahmin etmelerine

²⁷http://go.maritzmotivation.com/workforce_whitepaper. (Erişim Tarihi: 13.12.2017).

²⁸(http-19).

veya ödülleri ve tanınma için yeni yollar bulmalarına olanak tanıyan net bir yörünge görürlerse, bir şirkette daha uzun süre kalmaya yatkındırlar. Bu yüzden, Z Kuşağı'na organizasyon içindeki ilerleme fırsatlarını açıkça dile getirmek, profesyonel rehberlik sağlamak için bir danışmanlık programı kurmak, maaşları hakkında onlarla konuşmak, maaşın esnekliği bir seçenek değilse, onları zenginleştirecek geleneksel olmayan faydaları (kendilerini geliştirme fırsatı, esnek iş yeri kültürünün oluşturulması gibi) düşünmek bu bireylerin motivasyonlarını artıracak etmenler arasındadır. Çalışanların hem finansal hem de profesyonel olarak gelişim gösterebilmeleri için, net bir görüş oluşturmasına yardımcı olunması gerekmektedir. Ayrıca, Z Kuşağı'na şirket kültürünün esnek olduğunu göstermek, şirketteki birkaç öncünün şirket içerisinde nasıl ilerlediğini açıklayıp örnekler kullanmak ve Z Kuşağı çalışanlarının kariyerlerinin başında bazı projelere öncülük etmelerine fırsat tanımak ya da onları ödüllendirmenin yollarını bulmak da onlar için önemli olacaktır.²⁹

Ernst & Young şirketi, yeni nesil işgücünün ne istediğini ortaya koymak, mevcut işgücünden nasıl farklılaştığını ve şirketlerin onlara nasıl yanıt vermesi gerektiğinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için, 2016 yılında ABD'de 14-60 yaşları arasında 1.800 kişi ile "Next-Gen Workforce: Secret Weapon or Biggest Challenge?" adlı anket çalışması gerçekleştirmiştir. Bu ankette, kuşaklara işverenlerden istedikleri en büyük faydalar sorulduğunda, Z Kuşağı'nın ilk üç tercihi; sağlık sigortası kapsamı, fikirlerinin değerli olduğunu hissetmek ve hizmette buldukları şirkete olan katkılarının tanınması olmuştur. Genç grubun beklentisi, değerlerinin tanınacağı ve sonuç olarak finansal faydaların takip edileceği yönündedir. Sağlık sigortası kapsamı dışında, genç Y Kuşağı (20-27 yaş) ve Z Kuşağı (12-19 yaş) bireyleri, eski Y Kuşağı (28-35 yaş) kadar yüksek oranda tatil, ücretli zaman ve iş-yaşam dengesi gibi faydalar beklememektedir. Gönüllülük ve toplum çalışmaları, bazı şirketlerin düşündüğü gibi Z Kuşağı ve genç Y Kuşağı için yüksek öncelik değildir. Bu durum, yaş ve yaşam aşamasına veya iş gücünde ne kadar süre kalındığına da bağlı olabilmektedir. Dolayısıyla yaşlandıkça bu durum değişebilir. Arzulanan diğer işveren faydalarını sıralamaları istendiğinde Z Kuşağı bireylerinin %60'a yakını uzaktan çalışmayı tercih etmiş, okul harçlarının ya da

²⁹(http-21).

maliyetlerinin geri ödenmesi ve performanslarına uyarlanmış bonus/promosyon programı bu kuşak için eşit derece ile ikinci sırayı almıştır.³⁰

Yapılan araştırmaların sonuçları değerlendirilerek, Z Kuşağı'nın gelecekteki çalışma yaşamında ödüllendirme açısından ortaya çıkan beklentileri bu bölümde anlatılan özellikleri doğrultusunda aşağıdaki gibidir;

1- Hem dikey hem yatay olarak kariyer gelişim fırsatlarının sunulması, Z Kuşağı bireylerinin kariyerlerinde ilerleme isteklerini artırabilecek en büyük ödül beklentilerini oluşturmaktadır. Onlar, zorlu görevlerin üstesinden gelerek terfi almak, yetenek ve becerilerini geliştirme fırsatı elde etmek isterler. Belirli iş hedeflerine yeni bakış açıları kazandırabilmeleri için onlara daha geniş fırsatlar verilmelidir. Yenilikçi projelere atayarak ve yeni iş fırsatları sunarak işletmeye daha yüksek düzeyde katkıda bulunmaları sağlanmalıdır.

2- Daha fazla para, bonus/promosyon veya kendilerine tahsis edilen teknolojik aygıtlar (bilgisayar, tablet vb.), ikramiyeler Z Kuşağı'nın iş performansını teşvik eden ikinci büyük unsurlardandır. Ortalama olarak temel yaşam harcamalarını korumak, öğrenci kredisi borçlarını ödeyebilmek onların para ile ilgili en temel planlarını oluşturmaktadır. Finansal sağlık konusundaki endişeleri akılda kalıcıdır, bu yüzden bu genç kuşak sürekli olarak maaşları için sağlıklı bir yol izlemenin yöntemlerini arayacaktır.

3- İş yerinde ve çalışma sürelerinde esneklik, Z Kuşağı bireylerinin üçüncü en büyük önceliğidir. Bu kuşak, "kendin yap" düşüncesine ve girişimci ruha sahiptir. Bu bağımsız ve girişimci bakış iş yerine taşındığından, onların yarısından fazlası bağımsız çalışmayı takım çalışmasına tercih etmektedir. Z Kuşağı, esnek çalışma programlarını, kendilerine ait ofis ortamını, özel internet uygulamalarını (E-posta, Facebook gibi), yaratıcılık ve yenilik yapma imkânlarının sağlanmasını ve kendi kararlarını verebilme özgürlüğüne sahip olabilecekleri bir işi arzular. Bu genç nesil, onları çok yakından idare veya kontrol etmeyecek ve onlara yeni ve daha iyi süreçler ve çözümler yaratma fırsatı verebilecek işverenleri tercih eder.

³⁰[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge/\\$FILE/ey-pdf-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge/$FILE/ey-pdf-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge.pdf). (Erişim Tarihi: 14.12.2017).

4- Hizmette buldukları şirkete olan katkılarının tanınması, dinlenilmek, saygı duyulmak, kabullenilmek ve fikirlerinin değerli olduğunu hissetmek Z Kuşağı için oldukça ilham verici olarak görülmektedir. Çalışmalarının büyük resme nasıl uyduğunu, takım ve organizasyona nasıl değer kattıklarını görmeleri, motivasyonlarını artıracığından, onlar için önemli ödül örnekleri arasında yer alır. Dinlenilme ve çalışma sürecine aktif olarak dâhil olma isteklerini etkin bir şekilde karşılayan işverenler, bu kuşağın her yeni gün işe geri dönme konusunda istekli olmasına şahit olacaktır.

5- Yaratıcı zorluklarla karşılaşmalarını, kişisel gelişimlerini ve risk almalarını sağlayabilecek bir iş ortamının oluşturulması, anlamlı bir çalışma yapma, anlamlı bir şeye katkıda bulunma duygusuna sahip olmalarını sağlayacağından Z Kuşağı için önemlidir. Onlar hızlı öğrenme yetenekleri sayesinde gelişmeyi arzuladıklarından dolayı, zorlu görevleri üstlenmeyi tercih ederler.

6- Performans sonuçları ile ilgili sürekli geri bildirim ve onaylanma ihtiyacı da bu kuşağın en çok ihtiyaç duyduğu ödül beklentileri arasında yer alır. Her ne kadar iş başarısını sağlama yönünde kendilerine güven duysalar da, bireysel performans sonuçları ile ilgili sürekli uyarım sağlanmasını isteyecekleri düşünülmektedir. Kariyerlerinde ilerleme yönünde doğru adımları attıklarının onaylanması gerektiğine inandıkları için, şirket içinde bir geri bildirim kültürü oluşturulması uygun olacaktır.

7- Topluma fayda sağlayabilecekleri gönüllü fırsatlar kazanmak, hayırsever Z Kuşağı bireylerini oldukça motive edecektir. Kişisel ödüllerin yanı sıra diğerlerine yardım etme fırsatı veren, etkili bir sosyal sorumlu örneği sergileyen işveren, Z Kuşağı'nın şirkete olan bağlılığını güçlendirecektir. Toplum üzerinde olumlu bir etki yaratmayı sağlayacak, toplumsal farkındalığı artırmaya yarayacak fırsatlar, bu kuşağın memnuniyetini artıracak önemli ödül kaynakları arasındadır. Bu yüzden başkalarına yardım eden, sosyal bilince sahip bir işletmede çalışmak, bu nesil için çok önemlidir.

8- Fikirlerinin önemsendiğini bilmek istediklerinden liderlerle yüz yüze iletişim imkânı sağlandığı takdirde bu kuşaktan iş dünyasında daha verimli sonuçlar alınabilir. Z Kuşağı, elektronik iletişimden ziyade yöneticileri ile açık bir diyaloga sahip olmak ister. Bu bireyler, sorular sormaları ve onlara yapıcı tavsiyelerde bulunulması için iletişim hatlarının açık tutulmasını beklerler. Onlar, liderlerinin görüşlerini dinlediklerini ve değerlendirdiklerini bilmek isterler.

9- Z Kuşığı bireyleri, diğerk kuşak üyelerine göre işverenlerinden daha fazla rehberlik beklerler. Onlar, etkili rehber ilişkileri, kişisel rehberlik ve ilerleme sağlamak ve kendilerine yardımcı olmak için bir danışmanlık programının kurulmasını memnuniyetle karşılarlar. Profesyonel bir rehberlik hizmeti aracılığıyla Z Kuşığı çalışanları, güçlü yönlerini geliştirebilir ve bu sayede kariyer basamaklarını emin adımlarla tırmanarak uzun vadede işletmeye olumlu katkılar sağlayabilirler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

Önceki bölümlerde ilgili literatür ve kavramsal çerçeve anlatılarak, araştırma için detaylı bir zemin hazırlanmıştır. Bu bölümde ise; araştırma deseni ve modeli açıklanacaktır. Bununla birlikte, araştırmanın hipotezleri ve araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi de belirtilecektir. Aynı zamanda araştırmanın örnekleme ve verilerin analizi hakkında bilgi verilecektir.

4.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın örneklemini Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Yunus Emre Kampüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat ile Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü 1 ve 2. sınıf öğrencileri ve kütüphanede karşılaşılan Z Kuşağı öğrencileri oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket, anket sonucu elde edilen verilerin analizinde ise frekans, ortalama, standart sapma, Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi tercih edilmiştir.

4.2. Araştırma Deseni

Tek bir veri toplama yöntemi tespit etmek, yeterli olamamanın yanında, tercih edilen yöntemin yalnızca güçlü tarafının öne çıkması ile neticelenebilmektedir. Bu kapsamda bu araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket seçilmiştir. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni araştırmacıya Z Kuşağı'nın düşüncelerini belirlemeye en uygun yöntem olmasıdır. Bir araştırma tasarımında literatür tarama ve niceliksel tekniği birleştirme; teori geliştirmeyi sağlarken ya da uygulama sonuçlarını test ederken faydalıdır. İlk olarak, ödüllendirme konusu ile ilgili ölçekler mevcut çalışanlara göre hazırlandığından ve bu çalışmada ölçeğin gelecekte çalışma yaşamına girecek olan Z Kuşağı yaş aralığındaki üniversite öğrencilerine uygulanması amaçlandığından, anket içeriği konu ile ilgili literatür taramasının sonuçlarına göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. İkinci aşamada, anketin geçerlilik-güvenirliliği sağladığının belirlenmesi için mevcut örneklem çerçevesi içerisinde kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen

(n=30) kişilere pilot çalışma uygulanmıştır. Pilot çalışma neticesinde anketin geçerlilik-güvenirlilik değerlerinin normal sınırlarda olduğu ve soruların katılımcılar tarafından doğru şekilde anlaşıldığı belirlenmiştir. Üçüncü aşamada ise geçerliliği-güvenilirliği kanıtlanmış olan bu anket yoluyla veri toplanarak hipotezlerin test edilmesi amaçlanmaktadır.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evreninin tamamına ulaşılması zaman, maliyet ve kontrol bakımından güç olacağından dolayı araştırmada çalışma evrenini temsil edecek şekilde örneklem seçmek için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Yunus Emre Kampüsü öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yunus Emre Kampüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat ile Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü 1 ve 2. Sınıf öğrencilerine (n=180) ve kütüphanede karşılaşılan Z Kuşağı öğrencilerine (n=20) uygulanmış olup toplamda 200 kişiye anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

4.4. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu, demografik bilgiler ve ödüllendirmenin Z Kuşağı üzerindeki yapısal analizini ölçmek amaçlı olmak üzere 2 ana bölümden oluşmaktadır. Demografik bilgilerde, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışmak istediği sektör, çalışmak istediği kurumun faaliyet alanı ve çalışmak istediği departman yer almaktadır. İkinci bölüm ise 30 sorudan oluşmaktadır. Bu 30 soru anlamlarına göre 4 alt gruba ayrılmıştır. Ödüllendirme Ölçeği 1. boyutu olan içsel ödüllendirme boyutu ifadelerinin soru numaraları (4, 15, 17, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30), 2. boyutu olan beklenen ödül-bireysel motivasyon boyutu ifadelerinin numaraları (1, 2, 3, 18, 20), 3. boyutu olan beklenen ödül-fiziksel ortam boyutu ifadelerinin numaraları (5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 16), 4. boyutu olan dışsal ödüllendirme boyutu ifadelerinin numaraları ise (10, 12) şeklindedir. Ölçek olarak, 7'li likert ölçeği tercih edilmiş, katılımcılardan ifadeyi önemli bulma derecesine göre; (1) Tamamen katılmıyorum (2) Çoğunlukla katılmıyorum (3) Kısmen katılmıyorum (4) Ne

katılıyorum, ne katılmıyorum (5) Kısmen katılıyorum (6) Çoğunlukla katılıyorum (7) Tamamen katılıyorum yanıtlarından birini seçmeleri beklenmiştir.

4.5. Analiz Yöntemleri

Araştırmada anket formundan elde edilen verilerin istatistiksel olarak analiz edilmesinde Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 23.0 yazılımından yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerinin bazı özelliklerine göre dağılımı frekans analizi ile saptanmıştır.

Z Kuşağı öğrencileri için Ödüllendirme Ölçeğinden aldıkları puanlara dair betimsel istatistikler verilmiştir.

Z Kuşağı öğrencilerinin sosyo-demografik özelliklerine göre ödüllendirme ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılmasında veri seti normal dağılıma uyum göstermediğinden dolayı parametrik olmayan hipotez testleri kullanılmıştır. Veri setinin normal dağılıma uyumu Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk testleri ile incelenmiştir. Verilerin yapısı normal dağılıma uymadığından, ileri analizler için parametrik olmayan test yöntemleri tercih edilmiştir. Bağımsız değişkenin 2 kategoriden oluşması durumunda Mann Whitney U testi, bağımsız değişkenin kategori sayısının ikiden fazla olması durumunda ise Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

4.6. Pilot Çalışma ve Sonuçları

Anket soruları araştırmacı tarafından oluşturulduğundan ve ödüllendirme açısından beklentileri ölçmek için geçerli ve güvenilir olduğunun kanıtlanması amacıyla pilot bir çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Hazırlanan anket soruları Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Yunus Emre Kampüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat ile Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümü 1 ve 2. sınıf öğrencilerinden kolayda örnekleme yöntemi uygulanarak seçilen 30 kişiye uygulanmıştır.

Pilot çalışma için kullanılan anket sorularının güvenilirlik analizi Cronbach Alfa test istatistiği kullanılarak yapılmıştır. Cronbach Alfa katsayısının değerlendirme ölçütü; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir şeklindedir. Pilot çalışma sonucu elde edilen Cronbach Alfa ölçeğinin güvenilirlik katsayılarına Tablo 4.1.'de yer verilmiştir.

Tablo 4.1. *Pilot çalışma sonucu ödüllendirme ölçeği güvenilirlik analizi*

Cronbach Alfa Değeri	Soru Sayısı
0,820	30

Anket sorularının alfa değeri 0.820 olup yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, katılımcılara anlaşılmayan bir husus olup olmadığı sorulmuş ve yapılan geri bildirimler neticesinde soruların herkes tarafından doğru bir şekilde anlaşıldığı belirlenmiştir. Pilot çalışmaya katılan kişilerin demografik özellikleri Tablo 4.2.'de verilmiştir.

Tablo 4.2. *Pilot çalışmaya ait Sosyo-Demografik özellikler*

	n	%	
Cinsiyet	Erkek	16	53,3
	Kadın	14	46,7
	Toplam	30	100
Yaş	18-19	2	6,7
	20-21	21	70,0
	22-23	6	20,0
	24-25	1	3,3
	Toplam	30	100
Eğitim Düzeyi	Önlisans	2	6,7
	Lisans	28	93,3
	Toplam	30	100
Çalışmak İstenilen Sektör	Kamu	10	33,3

	Özel	20	66,7
	Toplam	30	100
Çalışmak İstenilen Kurumun Faaliyet Alanı	Gıda/İçecek	3	10,0
	Giyim /Tekstil /Deri	1	3,3
	Banka /Finans	24	80,0
	Lojistik	1	3,3
	Bilişim	1	3,3
	Çalışmak istenilen departman	Üretim /Operasyon	1
Muhasebe /Finans		20	66,7
Personel		2	6,7
MH /Satış /Pazarlama		6	20,0
Yazılım /Ar-Ge		1	3,3

4.7. Açıklayıcı Değişkenler ve Hipotezler

Araştırmanın hipotezlerini oluştururken, konu ile ilgili literatür taraması gerçekleştirilmiş, benzer araştırmalar incelenmiştir. Bu bağlamda Melda Çelik'in "Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri (İstanbul Örneği)" adlı yüksek lisans tezinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı (97 kişi) olmak üzere toplam 232 çalışana anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda Y Kuşağı'nın iş yaşamına dair beklentilerinin; esnek çalışma saatleri, internet erişiminin kısıtlanmaması, düzenli geri bildirim, yöneticilerin verilen kararlarda fikirlerini alması ve mevcut yenilikleri takip ederek çalışanlarının eğitim ve gelişimine katkı sağlayacak fırsatlar sunabilmesi olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada ana grubu oluşturan Y Kuşağı bireylerinin kadın (51) ve erkek (46) oranı yaklaşık eşit olarak değerlendirilmiştir. Yapılan anket çalışmasının sonucunda çalışan Y Kuşağı kadın ve erkek bireylerinin iş yaşamına dair beklentileri arasında istatistiksel anlamda bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ankete katılan çalışanların eğitim durumu lisans ve lise mezunu olarak tespit edilmiş, yapılan değerlendirmeler sonucunda Y Kuşağı çalışanlarının eğitim düzeyindeki farklılıklar ile

iş yaşamından beklentileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sekiz farklı meslek grubundan katılımcının yer aldığı araştırmada, farklı meslek gruplarında çalışan Y Kuşağı bireylerinin iş yaşamından beklentileri arasında anlamlı bir değişiklik olmadığı tespit edilmiştir (Çelik, 2014, s. 102-103).

Bir diğer çalışma olarak “Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor” isimli araştırmada Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi’nde okuyan İİBF son sınıf öğrencilerinin gelecekte çalışmayı düşündükleri iş yerlerinden Kültür, İletişim, Takım Çalışması, Karar Verme, Motivasyon, Gelişme ve Yöneticilerden beklentileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Toplamda 252 öğrenciye uygulanan anket çalışmasının sonucunda bu bireylerin kişisel gelişim ve motivasyon unsurlarına diğer değişkenlerden daha fazla önem verdiği, X Kuşağı’na oranla iş yerinde daha yüksek bir ücret beklentisi içerisinde olacağı sonucuna varılmıştır. Ankete katılan Y Kuşağı bireylerinin yaş aralıkları 21 ve altı, 22, 23, 24 ve üstü olarak gruplandırılmıştır. Araştırma sonucunda bu yaş gruplarının iş yaşamından beklentileri hakkında yapılan analizlerde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu bireylerin doğdukları ve yetiştikleri yer, elde ettikleri gelir gibi etkenlerin de iş yaşamından beklentilerini değiştirmedığı sonucuna ulaşılmıştır (Taşlıyan, Eyitmiş ve Gündüğü, 2014, s. 1-14).

Söz konusu araştırmalarda elde edilen sonuçların ışığı altında bu çalışmada test edilen hipotezler şunlardır:

1. H_A : Z Kuşağı’nın gelecekteki çalışma yaşamından beklentileri açısından cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{1a} : Z Kuşağı’nın gelecekteki çalışma yaşamından içsel ödüllendirme kapsamında beklentileri açısından cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{1b} : Z Kuşağı’nın gelecekteki çalışma yaşamından dışsal ödüllendirme boyutu kapsamında beklentileri açısından cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{1c} : Z Kuşağı’nın gelecekteki çalışma yaşamından beklenen ödül-bireysel motivasyon boyutu kapsamında beklentileri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{1d}: Z Kuşığı'nın gelecekteki çalışma yaşamından beklenen ödül-fiziksel ortam boyutu kapsamında beklentileri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

2. H_B: Z Kuşığı'nın gelecekteki çalışma yaşamından beklentileri açısından yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2a}: Z Kuşığı'nın gelecekteki çalışma yaşamından içsel ödüllendirme kapsamında beklentileri açısından yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2b}: Z Kuşığı'nın gelecekteki çalışma yaşamından dışsal ödüllendirme boyutu kapsamında beklentileri açısından yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2c}: Z Kuşığı'nın gelecekteki çalışma yaşamından beklenen ödül-bireysel motivasyon boyutu kapsamında beklentileri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2d}: Z Kuşığı'nın gelecekteki çalışma yaşamından beklenen ödül-fiziksel ortam boyutu kapsamında beklentileri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

3. H_C: Z Kuşığı'nın gelecekteki çalışma yaşamından beklentileri açısından eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{3a}: Z Kuşığı'nın gelecekteki çalışma yaşamından içsel ödüllendirme kapsamında beklentileri açısından eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{3b}: Z Kuşığı'nın gelecekteki çalışma yaşamından dışsal ödüllendirme boyutu kapsamında beklentileri açısından eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{3c}: Z Kuşığı'nın gelecekteki çalışma yaşamından beklenen ödül-bireysel motivasyon boyutu kapsamında beklentileri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{3d}: Z Kuşığı'nın gelecekteki çalışma yaşamından beklenen ödül-fiziksel ortam boyutu kapsamında beklentileri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

4. H_D: Z Kuşığı'nın gelecekteki çalışma yaşamından beklentileri açısından çalışılmak istenilen sektör arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{4a}: Z Kuşığı'nın gelecekteki çalışma yaşamından içsel ödüllendirme kapsamında beklentileri açısından çalışılmak istenilen sektör arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{4b}: Z Kuşığı'nın gelecekteki çalışma yaşamından dışsal ödüllendirme boyutu kapsamında beklentileri açısından çalışılmak istenilen sektör arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{4c}: Z Kuşığı'nın gelecekteki çalışma yaşamından beklenen ödül-bireysel motivasyon boyutu kapsamında beklentileri ile çalışılmak istenilen sektör arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{4d}: Z Kuşığı'nın gelecekteki çalışma yaşamından beklenen ödül-fiziksel ortam boyutu kapsamında beklentileri ile çalışılmak istenilen sektör arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ, BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Yunus Emre Kampüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat ile Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü 1 ve 2. sınıf öğrencileri ile kütüphanede karşılaşılan Z Kuşağı'na ait öğrenciler olmak üzere toplam 200 öğrenciye uygulanan anket sonucu alınan verilerin analizi ve bulguları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

5.1. Araştırma Verilerinin Analizi

5.1.1. Araştırmaya katılanlar ile ilgili sosyo-demografik bulgular

Ankete katılanların sosyo-demografik bilgilerine ait verilere Tablo 5.1.'de yer verilmiştir.

Tablo 5.1. Ankete katılanların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımları

Sosyo-Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	Erkek	102	51,0
	Kadın	98	49,0
	Toplam	200	100,0
Yaş	18-19	23	11,5
	20-21	114	57,0
	22-23	51	25,5
	24-25	10	5,0
	26-27	2	1,0
	Toplam	200	100,0
Eğitim Düzeyi	Önlisans	15	7,5
	Lisans	185	92,5
	Toplam	200	100,0

Tablo 5.1. çalışmaya katılanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi bilgilerinin dağılımlarını göstermektedir. Cinsiyetlerine göre (n=102) (%51,0) erkek, (n=98) (%49,0) kadın, yaşlarına göre (n=23) (%11,5) 18-19 yaş arası, (n=114) (%57,0) 20-21 yaş arası, (n=51) (%25,5) 22-23 yaş arası, (n=10) (%5,0) 24-25 yaş arası, (n=2) (%1,0) 26-27 yaş arası, eğitim düzeylerine göre (n=15) (%7,5) önlisans, (n=185) (92,5) lisans şeklindedir.

Tablo 5.2.'de ise katılımcıların çalışmak istedikleri sektör, çalışmak istedikleri kurumun faaliyet alanı ve çalışmak istedikleri departman bilgileri verilmiştir.

Tablo 5.2. Ankete katılanların çalışmak istedikleri sektöre göre dağılımları

Çalışılmak İstenilen Sektör, Alan ve Departman		n	%
Çalışmak İstenilen Sektör	Kamu	90	45,0
	Özel	110	55,0
	Toplam	200	100,0
Çalışmak İstenilen Kurumun Faaliyet Alanı	Gıda/İçecek	21	11%
	Matbaa/Basın	4	2%
	İlaç/Tıbbi Cihaz	7	4%
	Otomotiv	15	8%
	Giyim /Tekstil /Deri	12	6%
	Banka /Finans	65	33%
	Ana Metal	5	3%
	Lojistik	16	8%
	Kimya / Petrol /Lastik	6	3%
	Bilişim	20	10%
Telekomünikasyon	6	3%	
Diğer	97	49%	
Çalışmak İstenilen Departman	Üretim /Operasyon	26	13%

Muhasebe /Finans	63	32%
Personel	25	13%
MH/Satış /Pazarlama	45	23%
Yazılım /Ar-Ge	26	13%
Diğer	55	28%

Katılımcıların (n=90) (%45,0) kamu, (n=110) (%55,0) özel sektörde çalışmak istediğini belirtmiştir. Çalışmak istedikleri kurumun faaliyet alanları ve çalışmak istedikleri departmanlar katılımcılara çoktan seçmeli olacak şekilde sunulmuştur. Böylelikle katılımcıların, birden fazla alan seçerek, çalışmak istedikleri alan ve departmanları daha net ifade etmeleri sağlanmıştır. Katılımcıların çalışmak istedikleri alan tercihleri (n=21) (%10,5) Gıda/İçecek, (n=4) (%2,0) Matbaa/Basın, (n=7) (%3,5) İlaç/Tıbbi Cihaz, (n=15) (%7,5) Otomotiv, (n=12) (%6,0) Giyim/Tekstil/Deri, (n=65) (%32,5) Banka/Finans, (n=5) (%2,5) Ana Metal, (n=16) (%8,0) Lojistik, (n=6) (%3,0) Kimya/Petrol/Lastik, (n=20) (%10,0) Bilişim, (n=6) (%3,0) Telekomünikasyon şeklindedir. (n=97) (%48,5) katılımcı mevcut seçenekler dışında diğer alanlarda da çalışmak istediklerini belirtmiştir.

Ayrıca katılımcılar, (n=26) (%13,0) Üretim/Operasyon, (n=63) (%31,5) Muhasebe/Finans, (n=25) (%12,5) Personel, (n=45) (%22,5) MH/Satış/Pazarlama, (n=26) (%13,0) Yazılım/Ar-Ge departmanında çalışmak istediklerini belirtmiştir. Başta İnsan Kaynakları, Hukuk ve Akademik alanlar olmak üzere (n=55) (%27,5) katılımcı sunulan departmanların dışında diğer departmanlarda çalışmak istediklerini beyan etmişlerdir.

5.1.2. Ödüllendirme ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları

Araştırmada kullanılan anket soruları için güvenilirlik analizi Cronbach Alfa test istatistiği kullanılarak yapılmıştır. Cronbach Alfa katsayısının değerlendirme ölçütü; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede

güvenilirdir şeklindedir. Ödüllendirme ölçeğinin güvenilirlik analizi hesaplanarak Tablo 5.3.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.3. Ödüllendirme ölçeği güvenilirlik analizi

Cronbach Alfa	Soru Sayısı
0,934	25

Ödüllendirme ölçeği iç tutarlılık katsayısının hesabı yapılmıştır. Uygulanan iç tutarlılık analizlerinde iç tutarlılığı düşük olan 5, 10, 12, 15 ve 22 numaralı sorular analizden çıkarılarak güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır. Yapılmış olan analiz neticesinde Cronbach Alfa değeri 0,934 olarak tespit edilmiştir.

Ankette yer alan ödüllendirme ölçeği maddelerinin Cronbach Alfa (α) test istatistiği değerlerine Tablo 5.4.'te yer verilmiştir.

Tablo 5.4. Ödüllendirme ölçeğine ilişkin madde toplam analizleri

	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değeri
Hayatımda ödülün yeri ve önemi oldukça büyüktür	,927
Alınan ödüllerin iş hayatında diğer başarıları teşvik edici katkısı vardır	,926
İş yerimde ödüllendirme kriterleri çalışanlara açıkça aktarılmalıdır	,927
İş yerimde daha çok manevi nitelikli (terfi takdir yetki artırımı) gibi ödüller beklemekteyim	,930
İş yerinde internet erişiminin ve uygulamalarının (e-posta facebook) kısıtlanmaması benim için önemlidir	,930
Önemli bir unvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim	,931
İş yerimde verilen yılsonu prim ve ikramiyesi motivasyonumu olumlu etkiler	,927
Çalışma ortamıma ait isteklerimi duygu ve düşüncelerimi rahatlıkla dile getirebilmeliyim	,927
İşimle ilgili bağımsız çalışmayı kendi kararlarımı uygulayabilmeyi isterim	,928
Çalıştığım kurumun kariyerimi geliştirebilmem konusunda beni desteklemesini isterim	,928
Mesai saatimin esnek olması benim için önemlidir	,929
Fiziksel çalışma şartları motivasyonumu etkiler	,927
Yöneticimin beni dinlemesi fikirlerimi önemsemesi çalıştığım kuruma aidiyet duygumun gelişmesini sağlar	,925
Örgüt tarafından verilen ödül beklentim doğrultusunda olmazsa işe karşı ilgim düşer	,930
Örgüte kattığım değer tanınıp kabul edilmesi benim için ilham vericidir	,926
Aldığım ödül işimi sevmemi işime ilgi duymamı ve çalışma arzumda artışı sağlayacaktır	,925
Kişisel gelişim sağlayacak anlamlı bir çalışma yapmak benim için önemlidir	,925

Yöneticime işimle ilgili rahatlıkla sorular sorup ondan yapıcı tavsiyeler alabilmeliyim	,926
Sürekli kendimi geliştirebileceğim zorunlu ve riskli görevlerde yer almak isterim	,930
Sosyal sorumluluk bilincine sahip bir örgütte yer almayı tercih ederim	,927
Yöneticimin verilen kararlarda fikrimi alması kendimi önemli hissettirir	,925
Performans sonuçları ile ilgili düzenli olarak geri bildirim verilmesi benim için önemlidir	,927
Topluma fayda sağlayabilecek gönüllü fırsatların sunulması örgüte olan bağlılığımı artıracaktır	,927
Elektronik ortamdaki ziyade yöneticimle yüz yüze görüşmeyi tercih ederim	,928
İş yerimde kişisel rehberlik hizmeti almayı isterim	,927

Tablo 5.4. incelendiğinde; ankette yer alan ödüllendirme ölçeği maddelerinin Cronbach Alfa (α) test istatistiği değerlerinin oldukça güvenilir sınır değerleri arasında yer aldığı görülmektedir.

5.1.3. Ödüllendirme ölçeği alt boyutları iç tutarlılık analizi, ortalama ve standart sapma sonuçları

Elde edilen bu üç alt boyutun iç tutarlılıkları için Alfa testi sonuçları Tablo 5.5.'te verilmiştir.

Tablo 5.5. Ödüllendirme ölçeği alt boyutları iç tutarlılık analizi

Alt Boyut	Cronbach Alfa	Soru Sayısı
İçsel Ödüllendirme	0,886	12
Beklenen Ödül- B. Motivasyon	0,841	5
Beklenen Ödül-Fiziksel Ortam	0,754	8

Tüm alt boyutların iç tutarlılıklarının yüksek ve güvenilirliklerinin tam olduğu görülmektedir.

Çalışmada kullanılan ölçeğin boyutlarının ortalama ve standart sapması Tablo 5.6.'da verilmiştir.

Tablo 5.6. Ölçek Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları

	\bar{x}	ss	N
İçsel Ödüllendirme	5,8700	0,9335	200
Beklenen Ödül-B. Motivasyon	4,1850	1,2302	200
Beklenen Ödül-Fiziksel Ortam	4,9225	0,8799	200

Ödüllendirme Ölçeği içsel ödüllendirme boyutu ortalaması (5,8700), standart sapması (0,9335), beklenen ödül-bireysel motivasyon boyutu ortalaması (4,1850), standart sapması (1,2302), beklenen ödül-fiziksel ortam boyutu ortalaması (4,9225), standart sapması (0,8799) bulunmuştur. Buna göre içsel ödüllendirme boyutunun algılanmasının yüksek olduğu bulunmuştur.

5.1.4. Ödüllendirme ölçeği normallik varsayımı incelemesi

Verilerin normal dağılıma uygun olarak dağılması varsayımı ileri analiz tekniklerinde parametrik yöntemlerin kullanılabilmesi açısından önemlidir. Ödüllendirme ölçeği alt boyutlarının normal dağılıp dağılmadığını belirlemek üzere yapılan Normallik Testi sonuçları Tablo 5.7.'de verilmiştir.

Tablo 5.7. Normallik testi sonuçları

	Normallik Testi					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
İçsel Ödüllendirme	,145	200	,000	,806	200	,000
Beklenen Ödül-B. Motivasyon	,110	200	,000	,926	200	,000
Beklenen Ödül-Fiziksel Ortam	,121	200	,000	,855	200	,000

Kolmogorov-Smirnova ve Shapiro-Wilk test sonuçlarına göre anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan, verilerin normal dağılıma uymadığı anlaşılmaktadır. Bu sebeple ilerleyen analizlerde parametrik olmayan test yöntemleri kullanılmıştır.

5.1.5. Ödüllendirme ölçeği karşılaştırma testleri

Bu bölümde, ankete katılan Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Yunus Emre Kampüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat ile Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü 1 ve 2. sınıf öğrencileri (n=180), kütüphaneden (n=20) olmak üzere toplam 200 öğrencinin sosyo-demografik bilgileri ile ödüllendirme ölçeği alt boyutları için Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis analizleri verilmiştir. Mann-Whitney U testi sonucu elde edilen veriler Tablo 5.8.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.8. Cinsiyet ve ödüllendirme ölçeği boyutları Mann-Whitney U testi tablosu

Ödüllendirme Alt Boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	Mann-Whitney U Test İstatistiği	P
İçsel Ödüllendirme	Erkek	102	86.28	3548,0	0,000
	Kadın	98	115.3		
	Toplam	200			
Beklenen Ödül-B. Motivasyon	Erkek	102	97.26	4667,5	0,418
	Kadın	98	103.87		
	Toplam	200			
Beklenen Ödül-Fiziksel Ortam	Erkek	102	96.52	4592,0	0,320
	Kadın	98	104.64		
	Toplam	200			

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan 102 erkek öğrencinin içsel ödüllendirme puanlarının ortalaması (86,28) iken incelemeye katkı yapan 98 kadın öğrencinin içsel ödüllendirme puanlarının ortalaması (115,3) tespit edilmiştir. Kadın öğrencilerin içsel ödüllendirme puanlarının ortalaması daha yüksektir.

Araştırmaya katılan 102 erkek öğrencinin beklenen ödül-bireysel motivasyon puanlarının ortalaması (97,26) iken incelemeye katkı yapan 98 kadın öğrencinin beklenen ödül-bireysel motivasyon puanlarının ortalaması (104,64) tespit edilmiştir. Kadın öğrencilerin beklenen ödül-bireysel motivasyon puanlarının ortalaması daha yüksektir.

Araştırmaya katılan 102 erkek öğrencinin beklenen ödül-fiziksel ortam puanlarının ortalaması (96,52) iken incelemeye katkı yapan 98 kadın öğrencinin beklenen ödül-fiziksel ortam puanlarının ortalaması (103,83) tespit edilmiştir. Kadın öğrencilerin beklenen ödül-fiziksel ortam puanlarının ortalaması daha yüksektir.

Ödüllendirme ölçeği boyutlarından, içsel ödüllendirme konusunda yapılan analizde anlamlılık değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan, erkek ve kadın öğrencilerin içsel ödüllendirme konusunda verdikleri cevaplar arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan H_{1a} hipotezi reddedilir. Bir başka ifadeyle; ankete katılan Z Kuşağı'nda bulunan erkek ve kadın öğrenciler arasında içsel ödüllendirme puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

Uygulanan iç tutarlılık analizlerinde iç tutarlılığı düşük olması sebebiyle çıkarılan 10 ve 12 numaralı sorular dışsal ödüllendirme kapsamında olduğundan H_{1b} hipotezi çıkarılarak ileri analizlerde test edilememiştir.

Beklenen ödül-bireysel motivasyon konusunda yapılan analizde anlamlılık değeri $0,418 > 0,05$ olduğundan erkek ya da kadın öğrencilerin beklenen ödül-bireysel motivasyon puanlarının anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri $p > 0,05$ olduğundan H_{1c} hipotezi reddedilemez. Bir başka ifadeyle; ankete katılan Z Kuşağı'nda bulunan erkek ya da kadın öğrenciler arasında beklenen ödül-bireysel motivasyon puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark yoktur.

Beklenen ödül-fiziksel ortam konusunda yapılan analizde anlamlılık değeri $0,320 > 0,05$ olduğundan erkek ya da kadın öğrencilerin beklenen ödül-fiziksel ortam puanlarının anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri $p > 0,05$ olduğundan H_{1d} hipotezi reddedilemez. Bir başka ifadeyle; ankete katılan Z Kuşağı'nda bulunan erkek ya da kadın öğrenciler arasında beklenen ödül-fiziksel ortam puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark yoktur.

Ankete katılan bireylerin yaşları ile ödüllendirme ölçeği Kruskal Wallis testi sonucu elde edilen verilere Tablo 5.9.'da yer verilmiştir.

Tablo 5.9. Araştırmaya katılanların yaşları ve ödüllendirme ölçeği Kruskal Wallis tanımlayıcı istatistik tablosu

Ödüllendirme Alt Boyutları	Yaş	N	Ortalama	Kruskal Wallis Test İstatistiği	p
İçsel Ödüllendirme	18-19	23	100.00	3,645	0,456
	20-21	114	105.79		
	22-23	51	87.68		
	24-25	10	107.90		

	26-27	2	95.00		
	Toplam	200			
Beklenen Ödül-B. Motivasyon	18-19	23	95.89	1,748	0,782
	20-21	114	101.51		
	22-23	51	97.78		
	24-25	10	103.65		
	26-27	2	149.25		
	Toplam	200			
Beklenen Ödül-Fiziksel Ortam	18-19	23	91.48	3,746	0,441
	20-21	114	102.55		
	22-23	51	99.72		
	24-25	10	88.65		
	26-27	2	166.50		
	Toplam	200			

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, araştırmaya katılan yaş aralığı 24-25 olan 10 öğrencinin içsel ödüllendirme sıralama puanlarının ortalaması (105,79) en yüksek iken, incelemeye katkı yapan yaş aralığı 22-23 olan 51 öğrencinin içsel ödüllendirme sıralama puanlarının ortalaması (87,68) en düşük olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yaş aralığı 26-27 olan 2 öğrencinin beklenen ödül-bireysel motivasyon sıralama puanlarının ortalaması (149,25) en yüksek iken, incelemeye katkı yapan yaş aralığı 18-19 olan 23 öğrencinin beklenen ödül-bireysel motivasyon sıralama puanlarının ortalaması (95,89) en düşük olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yaş aralığı 26-27 olan 2 öğrencinin beklenen ödül-fiziksel ortam sıralama puanlarının ortalaması (166,50) en yüksek iken, incelemeye katkı yapan yaş aralığı 24-25 olan 10 öğrencinin beklenen ödül-fiziksel ortam sıralama puanlarının ortalaması (88,65) en düşük olarak tespit edilmiştir.

Ödüllendirme ölçeği boyutlarından içsel ödüllendirme konusunda öğrencilerin yaşlarına göre yapılan analizde anlamlılık değeri $0,456 > 0,05$ olduğundan öğrencilerin yaşlarının içsel ödüllendirme puanlarının anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri $p > 0,05$ olduğundan H_{2a} hipotezi reddedilemez. Bir başka ifadeyle; ankete katılan Z Kuşağı'nda bulunan öğrencilerin yaşlarına göre içsel ödüllendirme puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark yoktur.

Uygulanan iç tutarlılık analizlerinde iç tutarlılığı düşük olması sebebiyle çıkarılan 10 ve 12 numaralı sorular dışsal ödüllendirme kapsamında olduğundan H_{2b} hipotezi çıkarılarak ileri analizlerde test edilememiştir.

Beklenen ödül-bireysel motivasyon konusunda öğrencilerin yaşlarına göre yapılan analizde anlamlılık değeri $0,782 > 0,05$ olduğundan öğrencilerin yaşlarının beklenen ödül-bireysel motivasyon konusunda anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri $p > 0,05$ olduğundan H_{2c} hipotezi reddedilemez. Bir başka ifadeyle; ankete katılan Z Kuşağı'nda bulunan öğrencilerin yaşlarına göre beklenen ödül-bireysel motivasyon puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark yoktur.

Beklenen ödül-fiziksel ortam konusunda öğrencilerin yaşlarına göre yapılan analizde anlamlılık değeri $0,441 > 0,05$ olduğundan öğrencilerin yaşlarının beklenen ödül-fiziksel ortam konusunda anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri $p > 0,05$ olduğundan H_{2d} hipotezi reddedilemez. Bir başka ifadeyle; ankete katılan Z Kuşağı'nda bulunan öğrencilerin yaşlarına göre beklenen ödül-fiziksel ortam puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark yoktur.

Ankete katılanların eğitim durumları ve ödüllendirme ölçeği Kruskal Wallis analizi verileri Tablo 5.10.'da yer verilmiştir.

Tablo 5.10. Araştırmaya katılanların eğitim durumları ve ödüllendirme ölçeği Kruskal Wallis tanımlayıcı istatistik tablosu

Ödüllendirme Alt Boyutları	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Kruskal Wallis Test İstatistiği	p
İçsel Ödüllendirme	Ön lisans	15	79.80	2,078	0,149
	Lisans	185	102.18		
	Toplam	200			
Beklenen Ödül-Bireysel Motivasyon	Ön lisans	15	74.47	3,292	0,070
	Lisans	185	102.61		
	Toplam	200			
Beklenen Ödül-Fiziksel Ortam	Ön lisans	15	95.03	0,145	0,703
	Lisans	185	100.94		
	Toplam	200			

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan eğitim durumu lisans olan 185 öğrencinin içsel ödüllendirme sıralama puanlarının ortalaması (102,18) en

yüksek iken, incelemeye katkı yapan eğitim durumu ön lisans olan 15 öğrencinin içsel ödüllendirme sıralama puanlarının ortalaması (79,80) en düşük olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim durumu lisans olan 185 öğrencinin beklenen ödül-bireysel motivasyon sıralama puanlarının ortalaması (102,61) en yüksek iken, incelemeye katkı yapan eğitim durumu ön lisans olan 15 öğrencinin beklenen ödül-bireysel motivasyon sıralama puanlarının ortalaması (74,47) en düşük olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim durumu lisans olan 185 öğrencinin beklenen ödül-fiziksel ortam ödülü sıralama puanlarının ortalaması (100,94) en yüksek iken, incelemeye katkı yapan eğitim durumu ön lisans olan 15 öğrencinin beklenen ödül-fiziksel ortam ödülü sıralama puanlarının ortalaması (95,03) en düşük olarak tespit edilmiştir.

Ödüllendirme ölçeği boyutlarından içsel ödüllendirme konusunda öğrencilerin eğitim durumlarına göre yapılan analizde anlamlılık değeri $0,149 > 0,05$ olduğundan öğrencilerin eğitim durumlarının içsel ödüllendirme konusunda anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri $p > 0,05$ olduğundan H_{3a} hipotezi reddedilemez. Bir başka ifadeyle; ankete katılan Z Kuşağı'nda bulunan öğrencilerin eğitim durumlarına göre içsel ödüllendirme puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark yoktur.

Uygulanan iç tutarlılık analizlerinde iç tutarlılığı düşük olması sebebiyle çıkarılan 10 ve 12 numaralı sorular dışsal ödüllendirme kapsamında olduğundan H_{3b} hipotezi çıkarılarak ileri analizlerde test edilememiştir.

Beklenen ödül-bireysel motivasyon konusunda öğrencilerin eğitim durumlarına göre yapılan analizde anlamlılık değeri $0,070 > 0,05$ olduğundan öğrencilerin eğitim durumlarının beklenen ödül-bireysel motivasyon konusunda anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri $p > 0,05$ olduğundan H_{3c} hipotezi reddedilemez. Bir başka ifadeyle; ankete katılan Z Kuşağı'nda bulunan öğrencilerin eğitim durumlarına göre beklenen ödül-bireysel motivasyon puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark yoktur.

Beklenen ödül-fiziksel ortam konusunda öğrencilerin eğitim durumlarına göre yapılan analizde anlamlılık değeri $0,703 > 0,05$ olduğundan öğrencilerin eğitim durumlarının beklenen ödül-fiziksel ortam konusunda anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri $p > 0,05$ olduğundan H_{3d} hipotezi reddedilemez. Bir başka ifadeyle; ankete katılan Z Kuşağı'nda bulunan öğrencilerin eğitim durumlarına göre beklenen ödül-fiziksel ortam puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark yoktur.

Ankete katılan bireylerin çalışmak istediği sektörün tespitine bağlı ödüllendirme ölçeği Mann-Whitney U analizine dair sonuçlar Tablo 5.11.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.11. Araştırmaya katılanların çalışmak istediği sektör ve ödüllendirme ölçeği boyutları Mann-Whitney U testi tablosu

	Çalışılmak İstenen Sektör	N	Ortalama	Mann-Whitney U Test İstatistiği	p
İçsel Ödüllendirme	Kamu	90	104.03	4632,0	0,434
	Özel	110	97.61		
	Toplam	200			
Beklenen Ödül-B. Motivasyon	Kamu	90	104.19	4618,0	0,414
	Özel	110	97.48		
	Toplam	200			
Beklenen Ödül-Fiziksel Ortam	Kamu	90	100.63	4938,0	0,976
	Özel	110	100.39		
	Toplam	200			

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan özel sektörde çalışmak isteyen 110 öğrencinin içsel ödüllendirme puanlarının ortalaması (97,61) iken, incelemeye katkı yapan kamu sektöründe çalışmak isteyen 90 öğrencinin içsel ödüllendirme puanlarının ortalaması (104,03) tespit edilmiştir. Kamuda çalışmak isteyen öğrencilerin içsel ödüllendirme puanlarının ortalaması daha yüksektir.

Araştırmaya katılan kamu sektöründe çalışmak isteyen 90 öğrencinin beklenen ödül-bireysel motivasyon puanlarının ortalaması (104,19) iken, incelemeye katkı yapan özel sektörde çalışmak isteyen 110 öğrencinin puanlarının ortalaması (97,48)'dir. Kamu sektöründe çalışmak isteyen öğrencilerin beklenen ödül-bireysel motivasyon puanlarının ortalaması daha yüksektir.

Araştırmaya katılan kamu sektöründe çalışmak isteyen 90 öğrencinin beklenen ödül-fiziksel ortam puanlarının ortalaması (104,63) iken, incelemeye katkı yapan özel sektörde çalışmak isteyen 110 öğrencinin beklenen ödül-fiziksel ortam puanlarının ortalaması (100,39) tespit edilmiştir. Kamu sektöründe çalışmak isteyen öğrencilerin beklenen ödül-fiziksel ortam puanlarının ortalaması daha yüksektir.

Ödüllendirme ölçeği boyutlarından içsel ödüllendirme konusunda yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri $0,434 > 0,05$ olduğundan kamu sektöründe ya da özel sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin içsel ödüllendirme puanlarının anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri $p > 0,05$ olduğundan H_{4a} hipotezi reddedilemez. Bir başka ifadeyle; ankete katılan Z Kuşağı'nda bulunan kamu sektöründe ya da özel sektörde çalışmak isteyen öğrenciler arasında içsel ödüllendirme puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark yoktur.

Uygulanan iç tutarlılık analizlerinde iç tutarlılığı düşük olması sebebiyle çıkarılan 10 ve 12 numaralı sorular dışsal ödüllendirme kapsamında olduğundan H_{4b} hipotezi çıkarılarak ileri analizlerde test edilememiştir.

Beklenen ödül-bireysel motivasyon konusunda yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri $0,414 > 0,05$ olduğundan kamu sektöründe ya da özel sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin beklenen ödül-bireysel motivasyon konusunda anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri $p > 0,05$ olduğundan H_{4c} hipotezi reddedilemez. Bir başka ifadeyle; ankete katılan Z Kuşağı'nda bulunan kamu sektöründe ya da özel sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin beklenen ödül-bireysel motivasyon puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark yoktur.

Beklenen ödül-fiziksel ortam konusunda yapılan analizde anlamlılık değeri $0,976 > 0,05$ olduğundan kamu sektöründe ya da özel sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin beklenen ödül-fiziksel ortam puanlarının anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri $p > 0,05$ olduğundan H_{4d} hipotezi reddedilemez. Bir başka ifadeyle; ankete katılan Z Kuşağı'nda bulunan kamu sektöründe ya da özel sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin beklenen ödül-fiziksel ortam puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark yoktur.

5.2. Araştırma Bulguları ve Yorum

Bu bölümde elde edilen nicel araştırma bulgularının, araştırmanın başında sözü edilen araştırma hedefleri ve önceki çalışmaların bulgularıyla karşılaştırılması amaçlanmaktadır.

Araştırmada Z Kuşağı'nın gelecekteki çalışma yaşamından ödüllendirme açısından ortaya çıkan beklentilerinin belirlenmesi için araştırmacı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Yunus Emre Kampüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat ile Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü 1 ve 2. sınıf öğrencileri (n=180), kütüphanede araştırma esnasında bulunan (n=20) olmak üzere toplam 200 öğrenciye kolayda örnekleme yöntemi ile anket çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında literatür taraması yapılması önemli faydalar sağlamıştır.

Yapılan literatür taraması, Türkiye'de bu konuda çalışma yapılmadığını göstermektedir. Ülkemizde yeni yeni farkına varılmaya başlanan ve kuşaklar ile ilgili alanda yapılan çalışmalarda Z Kuşağı'nın gelecekteki çalışma yaşamında ödüllendirme açısından beklentileri ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmadığı görülmektedir. Bu açıdan çalışmada Z Kuşağı'nın gelecekteki çalışma yaşamında ödüllendirme açısından ortaya çıkan beklentilerinin belirlenmesi amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Yapılan araştırmada ankete katılanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları ve çalışmak istedikleri sektör ile Z Kuşağı'nın gelecekteki çalışma yaşamında ödüllendirme açısından ortaya beklentileri karşılaştırılmıştır. Ankete katılan Z Kuşağı'nın; hangi seviyede eğitim gördükleri, kaç yaşında oldukları ya da hangi sektörde çalışmak istedikleri ile ödüllendirme arasında herhangi bir ilişki olmadığı yine de bu faktörlerin ödüllendirme konusunda gözardı edilmediği belirlenmiştir. Ancak, katılımcıların kadın ya da erkek olmaları bir tek içsel ödüllendirme alt boyutu için farklılık yaratmıştır. Puan ortalamalarına bakılacak olursa, kadınların içsel ödüllendirme konusunda erkeklere oranla daha hassas olduğu ve bu konuya daha çok önem verdiği görülmektedir. Bu kapsamda, ödüllendirme ile Z Kuşağı öğrencilerinin demografik bilgileri arasında ilişki olduğu söylenebilir. Sonuçları değerlendirdiğimizde temel hipotez kabul edilmiştir.

Sonuç olarak anket çalışması yapılan Z Kuşağı'nın gelecekteki çalışma yaşamından ödül anlamında öncelikli olan beklentileri konusunda yaş grubu, eğitim düzeyi çalışmak istedikleri sektör gibi demografik durumlarının pek etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Etkili olan tek demografik özellik cinsiyet olup, farklılığın erkek ve kadın arasındaki yapısal ve duygusal farklılıklardan kaynaklandığı düşünülebilir.

Corey Seemiller ve Meghan Grace'in 2014 yılında 1.223 öğrenciye uyguladığı "Generation Z Goes to College" adlı anket çalışmasının sonucunda bu çalışma sonuçlarına benzer şekilde cinsiyetin motivasyon stratejilerinde, Z Kuşağı açısından önemli rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır ve Z Kuşağı erkeklerinin daha kişisel odaklı olarak; bir şeyler öğrenme ve başkalarıyla rekabet etme konusunda kadınlardan daha fazla motive olduğu, Z Kuşağı kadınlarının ise, daha ilişkisel odaklı olarak; projeler üzerinde fark yaratma ve onları önemsemek suretiyle erkeklerden daha fazla motive olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ise Z Kuşağı kadınlarının gelecekteki çalışma yaşamında erkeklere oranla yetki artırımı ve kişisel gelişim sağlayacak zorlu görevleri tercih etme konusunda daha fazla motive olmaya yatkın olduğunu göstermektedir.

Adecco'nun, "Way to Work" programı kapsamında 2015 yılında gerçekleştirdiği araştırmada ise, Z Kuşağı'na gelecekteki iş yaşamında organizasyon içindeki ilerleme fırsatlarını açıkça dile getirmek, maaşları hakkında onlarla konuşmak veya diğer ödüllendirme uygulamaları konusunda bilgilendirmeleri gerektiği üzerinde durulmuştur. Bu araştırma sonucunda da bu gerekliliğin geçerli olduğu ve ödüllendirme konusuna her iki cinsiyet grubunun da benzer derecede önem verdiği tespit edilmiştir.

Adrienn Ferincz ve arkadaşlarının Macaristan'da bulunan bir üniversitede 28 öğrenci ile gerçekleştirdiği araştırmada, Fulden Büyükuslu'nun Z Kuşağı'nın motivasyon unsurunu ölçen çalışmasında ve 2015 yılında gerçekleştirilen Çek Cumhuriyeti'nin en çok beğenilen 100 şirketi arasında gerçekleştirilen araştırmada, Z Kuşağı bireylerinin esnek çalışma ortamı ve sürelerine önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada da diğer çalışmalara ek olarak çalışma ortamına ve sürelerine dair esneklik sağlanması ve iş yerinde kendi alanı ile ilgili bağımsız kararlar alabilme isteği konusunda hem kadın hem de erkek Z Kuşağı bireylerinin gelecekteki iş

yaşamına dair ödüllendirme beklentilerinin arasında önemli bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Fulden Büyükuslu'nun lise öğrencilerine uyguladığı Z Kuşağı'nın motivasyon unsurunu ölçen çalışmasında bu bireylerin gelecekteki çalışma yaşamında yetenek ve becerilerini geliştirme imkanı ve iş yerinde özgürlük bekledikleri, Çek Cumhuriyeti'ne bağlı Palacky Üniversitesi'nde Z Kuşağı öğrencilerine uygulanan araştırmada ilerleme fırsatlarına önem verdikleri, Vendula Hejnová'nın 2016 yılında 214 Z Kuşağı lise öğrencisine uyguladığı çalışmada ise kariyer geliştirme fırsatı elde etmeyi bekledikleri, esnek çalışma saatlerini arzuladıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmada da bu bireylerin eğitim seviyeleri ile ödül beklentisi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiş sonuçların diğer çalışmaların sonuçları ile benzerlik gösterdiği anlaşılmıştır.

Ernst & Young tarafından 2015 yılında yapılan "Next-Gen Workforce: Secret Weapon or Biggest Challenge?" adlı araştırma, Z Kuşağı üyelerinin girişimci olmak istediğini göstermiştir. Onların geri kalan %38'i ise çalışan olmak istemektedir. Çek Cumhuriyeti Palacky Üniversitesi'ndeki Z Kuşağı bireyleri arasında yapılan araştırmalar ise bu durumun tam tersini göstermektedir. Sonuçlar, katılımcıların çoğunluğunun (%76) üniversite eğitiminin sonrasında çalışan olmak istediğini ve katılımcılardan sadece azınlığın (%24) girişimci olmak istediğini ortaya çıkarmıştır. Bu araştırma sonucunda ise diğer araştırmalardan farklı olarak Z Kuşağı bireylerinin gelecekteki çalışma yaşamına dair ödüllendirme anlamında hem kamu hem de özel sektörden beklentileri arasında fark olmadığı tespit edilmiştir.

Öneriler

Araştırma sonucunda görüldüğü gibi araştırmaya katılan Z Kuşağı demografik yönden gelecekteki çalışma yaşamında ödüllendirme beklentisi konusunda benzer görüşlere sahiptir. Z Kuşağı'nın çalışma hayatına katılabilmesi için kurumsal işletmelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi başta olmak üzere tüm bölümlerdeki yönetim kademesine büyük görevler düşmektedir.

Çalışma kapsamında yapılan araştırmalar sonucunda kurumsal işletmelerin aşağıdaki konularda Z Kuşağı için ayrı ayrı çalışmalar yapmaları işletmelerin gelecekte tercih edilen işletmeler olarak kalmalarını sağlamakta yararlı olacaktır.

- İş yerinde ödüllendirme kriterlerini belirlerken Z Kuşağı bireyleri daha çoğunlukta olarak kadın çalışanlar terfi, takdir, yetki artırımı gibi içsel tatmini sağlayacak uygulamalar konusunda desteklenmeli. Ayrıca bu bireylerin beklentileri doğrultusunda topluma fayda sağlayabilecekleri gönüllü fırsatları elde etmeleri sağlanarak örgüte bağlılıkları artırılmalı ve performans sonuçları ile ilgili düzenli geri bildirim verilmeli, kendilerini geliştirme fırsatı ve rehberlik hizmeti almaları konusunda arzu ettikleri desteği almaları sağlanmalıdır.
- Bireysel motivasyonu artırmayı sağlayacak ödüllendirme beklentileri konusunda Z Kuşağı bireylerinden her iki cinsiyet grubunun da fikirlerine benzer derecede önem vererek, ödüllendirme uygulamaları konusunda açıkça bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır.
- Benzer şekilde çalışma ortamına ve sürelerine dair esneklik sağlanması, iş yerinde kendi alanı ile ilgili bağımsız kararlar alabilme isteği konusunda değerlendirilirken hem kadın hem de erkek Z Kuşağı bireylerinin beklentilerinin benzer oranlarda olduğu düşünülerek her iki grup ortak paydada değerlendirilmelidir.
- Ödüllendirme sisteminin kurulması veya güncellenmesi durumunda, bu kuşağın bireylerinin içsel ödüllendirme (terfi, takdir, kendini geliştirme imkânı, sosyal sorumluluk sahibi olma) ve fiziksel ortama dair beklentileri (fiziksel çalışma ortamının iyileştirilmesi, iş yerinde ve çalışma sürelerinde esneklik) konusunda eğitim seviyeleri ve yaş grupları ayrıştırıcı birer faktör olarak değerlendirilmeyip, doğuştan

hırslı olan bu bireylerin bekledikleri ödülleri elde edecek beceri ve yetkinliğe ulaşabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır.

- Yapılan araştırma sonucunda Z Kuşağı bireylerinin ödül beklentilerinin sektöre göre farklılık göstermemesi bu konuda hem kamu hem de özel sektöre ait kurumlara büyük görevler düştüğünü göstermektedir. Z Kuşağı bireylerinin terfi, takdir, fiziksel ortam şartları, çalışma sürelerinde ve ortamında esneklik, kişisel gelişimi artırıcı fırsatlar, düzenli geri bildirim alma, toplum gönüllü fırsatları elde etme, rehberlik hizmeti alma ve yöneticileri ile açık diyalog kurabilme gibi ödül beklentileri konusundaki çalışmalarını kamu ve özel sektör örgütleri eşit önem derecesi ile yürütmeli. Böylece eldeki yetenekli bireylerin örgüte bağlılığı artırılarak nitelikli bireylerin kuruma kazandırılması sağlanmalıdır.
- Günümüzde iş piyasasında çoğunlukla yer alan kuşaklara baktığımızda en yüksek orana sahip olarak X ve Y Kuşağı bireylerini görmekteyiz. Dolayısı ile kurumların güncel olarak uyguladıkları ödüllendirme sistemlerinde bu iki kuşağın beklentilerinin de göz önünde bulundurulduğunu görmekteyiz. Ancak yakın zamanda çalışma yaşamına girecek olan Z Kuşağı'nın beklentileri doğrultusunda kurumların mevcut sistemlerinde güncelleme yapması, ödüllendirme yönetimi konusunda yeni düzenlemelere giderek Z Kuşağı için daha dinamik bir ödüllendirme yönetimi uygulamaya konması gerekmektedir.
- Yapılan bu çalışma yerli ve yabancı literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında Z Kuşağı bireylerinin gelecekteki çalışma yaşamına dair ödül beklentilerini ölçen bir araştırma olarak Türkiye'de ilk veri kaynağı olma niteliği taşıdığından bu tür çalışmalar geliştirilerek artırılmalı ve farklı örneklem çerçevelerinde test edilmelidir.
- Kuşaklara dair genel bilgi elde etmek için yapılan literatür çalışmasında 2010-2024 yılları arasında dünyaya geldiği ve geleceği varsayılan Alfa Kuşağı ile ilgili oldukça sınırlı bilgiye erişilmiş, 21. yüzyılın en yetenekli, dijital çağa entegre olma konusunda en başarılı olacağı

tahmin edilen bu kuşak için yapılan çalışmalar artırılarak bu konudaki bilgi eksikliği önemli derecede giderilmelidir.

KAYNAKÇA

- Acar, C. A., Önce, S. ve Erdemir, E. (2012). *Ücret ve Ödül Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (19), 165-179.
- Agarwal, N. ve Singh, P. (1998). Organizational rewards for a changing workplace: an examination of theory and practice. *International Journal of Technology Management*, 16 (1-3), 225-238.
- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. (1.baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Akçit, V. (2011). *Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ. ve Balcı, O. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 11-37.
- Aksoy, A., Karatepe, S., Deniz, M., Kaya, E. Ü., Türk, M., Kınır, S., Altay, H., Kılıç, İ., Güven, M., Şahin, M. ve Helvacı, B. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. (1.baskı). Tikici, M. (Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akten, M. (2016). *Y ve Kuşaklarının Turizm Algıları ve Konaklama İşletmelerinden Beklentileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 203-211.

- Amar, A. D. (1994). Motivating employees in 1990s: Reward and Recognition. *The Mid - Atlantic Journal of Business*, 30 (2), 129-131.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 1-17.
- Andrea, B., Gabriella, H. C. ve Tímea, J. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8 (3), 90-104.
- Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5 (2), 249-254.
- Arar, T. (2016). *Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arar, T. ve Yüksel, İ. (2015). How To Manage Generation Z In Business Life? *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 4 (4), 195-202.
- Armstrong, M. (2002). *Employee Reward, Chartered Institute of Personnel and Development*. (3.baskı). İngiltere: CIPD House.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*. (3.baskı). İngiltere: Kogan Page.
- Ashkenas, R. (1999). Creating the Boundaryless Organization. *Business Horizons*, 42 (5), 5-10.
- Atamian, R. B. ve Simon JD, T. (2015). ERISA@40: GenZ & the Workplace of 2054 – No Longer Science Fiction. *FYI In-depth Publications*, 38 (2), 1-10.
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 93-109.
- Balcı, E. (1992). *Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye'de Öğretmen Ödülleri*. Ankara: Adem Yayıncılık.

- Barutçugil, İ. (2005). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. (15.baskı). Ankara: Kariyer Yayıncılık.
- Bejtkovský, J. (2016). The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. *Littera Scripta Journals*, 9 (2), 25-41.
- Bencsik, A. ve Machova, R. (2016). Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management. *Proceedings of the 4th International Conference on Management, Leadership and Governance*, İngiltere: Academic Conference and Publishing International, s. 45.
- Bolser, K. ve Gosciej, R. (2015). Millennials: Multi-Generational Leaders Staying Connected. *Journal of Practical Consulting*, 5 (2), 1-9.
- Bond, S. (2016). The new rules of engagement. *International Journal of Market Research*, 58 (3), 351-353.
- Bourne, B. B. (2009). *Phenomenological Study of Response to Organizational Change: Baby Boomers, Generation X and Generation Y*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. ABD: Phoenix Üniversitesi.
- Broedling, L. A. (1977). The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 2 (2), 267-274.
- Brotheim, H. (2014). Introducing Generation Z. *American Jails*, 28 (5), 15-20.
- Büyükuslu, F. (2017). *Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konusunda Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Carver, L. ve Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management*, 16 (8), 984-991.

- Crinson, D. (2013). *The Impact of Anti-BYOD Policies on Generation Z Hospitality Employee's Engagement*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İngiltere: Glasgow Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakmak, F. (2013). *Kohort Analizi ile Türkiye'deki İstihdamın Kuşaklara Göre İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, M. (2014). *Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çınar, E. S. (2016). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Çalışma Ortamları Algısı ile İşten ve Meslekten Ayrılma Niyetinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çorum, A. A. (2012). *Y Kuşağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bir Şirket Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daloğlu, E. S. (2013). *Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deeprise, D. (1994). *How To Recognize & Reward Employees*. (2.baskı). ABD: Amacom.
- Delahoyde, T. M. (2009). *Generational Differences of Baccalaureate Nursing Students' Preferred Teaching Methods and Faculty Use of Teaching Methods*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. ABD: Saint Mary Üniversitesi.
- Delcampo, R. G., Haggerty, L. A., Haney, M. J. ve Knipper, L. A. (2011). *Managing the Multi-Generational Workforce; From the GI Generation to the Millennials*. (2.baskı). ABD: Routledge.
- Donnison, S. (2007). Unpacking the Millennials: A Cautionary Tale for Teacher Educations. *Australian Journal of Teacher Education*, 32 (3), 1-9.

- Erden, S. (2012). *Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. ve Kaya, N. (2000). Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, s. 852.
- Eren, M. Ş., Tokgöz, E. ve Saylan, O. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 89-106.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu-İş Dergisi*, 6 (1), 1-25.
- Ferincz, A., Hortovanyi, L., Szabó, R. Z. ve Taródy, D. F. (2011). *Changes in the way of work: Generation "Z" at the labour market*. Macaristan: Budapeşte Corvinus Üniversitesi, BCE Yönetim Bilimleri Enstitüsü.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Gilleard, C. (2004). Cohorts and Generations in the Study of Social Change. *Social Theory & Health*, 2 (1), 106-119.
- Griffin, R. W. (1990). *Management*. ABD: Houghton Mifflin Company.
- Gurlaş, M. S. (2016). *Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürsoy, D., Maier, T. A. ve Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (3), 448-458.

- Güvel, M. (2004). *İşletmelerde Ödüllendirme Sistemleri: İlaç Pazarlama ve Dağıtım İşletmelerinin Ödüllendirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Tespiti ve Çözüm Önerileri Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Harber, J. G. (2011). *Generations in the Workplace: Similarities and Differences*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. ABD: East Tennessee Eyalet Üniversitesi, Clemmer Fakültesi.
- Haydari, S. M. (2014). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri ile Örgütsel ve Mesleki Bağlılıklarının İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 13 (2), 98-108.
- Hejnová, V. (2016a). *Vstup Generace Z Na Trh Práce*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çek Cumhuriyeti: Palacký Üniversitesi, Sanat Fakültesi.
- Hejnova, V. (2016b). Work Preferences Comparison of Czech and Foreign Generation Z Members. *Knowledge For Market Use 2016: Our Interconnected And Divided World*, Çek Cumhuriyeti: Palacky Üniversitesi, s. 128-129.
- Hidvégi, A. ve Erdős, A. K. (2016). Assessing the Online Purchasing Decisions of Generation Z. *Proceedings of FIKUSZ 2016*, Macaristan: Óbuda Üniversitesi, s. 7.
- Hilčenko, S. (2015). An E-model of a Flipped & Heuristic and Functionally & Logical Learning for the Generation "Z" in the Classwork. *International Journal of Elementary Education*, 4 (3), 65-79.
- Howard, T. R. (2016). *Developing Generation-Based Volunteer Management Practices*, Yayımlanmamış Doktora Tezi. ABD: Walden Üniversitesi, Sosyal ve Davranış Bilimleri Fakültesi.
- Howe, N. ve Strauss, W. (2007). The Next 20 Years How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, 85 (7/8), 1-12.

- Igel, C. ve Urquhart, V. (2012). Generation Z, meet cooperative learning. *Middle School Journal*, 43 (4), 16-21.
- İssa, T. ve İsaías, P. (2016). Internet factors influencing generations Y and Z in Australia and Portugal: A practical study. *Information Processing and Management*, 52 (2016), 592-617.
- Jopling, J. (2014). Understanding Generations. *West Virginia University Extension Service*, 36-41.
- Kamath, A. J. (2017). 13 Ways to Engage Gen Z. *Human Capital*, 21 (7), 50-52.
- Karaaslan, S. (2014). *Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaatlı, E. (2014). *Çalışanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklentileri: Özel Bankada Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60 (4), 117-131.
- Kavalcı, K. (2015). *Tüketici Karar Verme Tarzları ve Öğrenme Stillerinin Y ve Z Kuşakları Açısından Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaye, B. ve Evans, S. J. (2001). *Sevin Ya Da Kaybedin: İyi Elemanların Kalmasını Sağlamak*. (Çev: B. Çelik). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kaynak, E. (2016). *Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 129-138.
- Keskindemir, S. T. (2016). *İş Sağlığı ve Güvenliği Düzenleme ve Uygulamalarına İlişkin Kuşaklar Arası Farklılıklara Dair Mavi Yakalı Çalışanlar Özelinde Manisa İlinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kırık, S. (2003). *Ödüllendirme Sistemlerinin İşletmenin Verimliliğine Etkisi-Drogsa İlaç ve Doğadan Çay Fabrikalarında Bir Uygulama Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kicheva, T. (2017). Management of Employees from Different Generations - Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. *Economic Alternatives*, (1), 103-121.
- Kirchmayer, Z. ve Fratričová, J. (2017). On the Verge of Generation Z: Career Expectations of Current University Students. *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference*, Slovakia: Comenius Üniversitesi, s. 1580.
- Koç, A. (2007). *Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini ile İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kubátová, J. (2016). Human Capital of the 21st Century in Coworking Centers. *Proceedings of the 8th European Conference on Intellectual Capital*, İtalya: Venedik Ca' Foscari Üniversitesi, s. 8.
- Kumar, A. ve Lim, H. (2008). Age differences in mobile service perceptions: comparison of Generation Y and baby boomers. *Journal of Services Marketing*, 22 (7), 568-577.

- Kyles, D. (2005). Managing Your Multigenerational Workforce. *Strategic Finance*, 87 (6), 53-55.
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review*, 16 (6), 288-290.
- Lawler III, E. E. (2000). *Rewarding Excellence*. ABD: Jossey-Bass Publishers.
- Levickaitė, R. (2010). Generations x, y, z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3 (2), 170-183.
- Linden, S. (2015). *Job Expectations of Employees in the Millennial Generation*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. ABD: Walden Üniversitesi, Yönetim ve Teknoloji Fakültesi.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. *Essays on the sociology of knowledge*. İngiltere: Routledge & Kegan Paul.
- McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ*. (3.baskı). Avustralya: McCrindle Research Pty.
- Mládková, L. (2016). Academic Environment From The Perspective of Generation Z Students. *Knowledge For Market Use 2016: Our Interconnected and Divided Worlds*, Çek Cumhuriyeti: Palacky Üniversitesi, s. 311.
- Mládková, L. (2017). Expectation of Generation Z Students About Their Future Carrier. *Knowledge for Market Use 2017: People in Economics-Decisions, Behavior and Normative Models. International Scientific Conference Proceedings*, Çek Cumhuriyeti: Palacky Üniversitesi, s. 116.
- Montana, P. J. ve Petit, F. (2008). Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach. *Journal of Business & Economics Research*, 6 (8), 35-40.

- Nas, T. (2006). *Sağlık Örgütlerinde Ödüllendirme Sistemlerinin Performans Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okumuş, B. E. (2016). *Kuşak Farkı Özelliklerine Göre Şekillenen Ofis İç Mekan Tasarımı Kriterlerinin İrdelenmesi - Y ve Z Kuşağı Üzerine Araştırma ve Model Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Oladapo, V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (3), 19-33.
- Oral, G. A. (2013). *Çalışma Hayatında Kuşaklar ve Çatışmalar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oral, S. ve Kusluvan, Z. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, (3), 109-110.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 177-288.
- Örnek, A. Ş. (2015). Türkiye’de İnternet Kullanımı ve Y Kuşağının Sosyal Medya Algısı Üzerine Değerlendirmeler: Z+ mı Geliyor? *Uluslararası Yeni Medya Yeni Yaklaşımlar Konferansı*, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, s. 384.
- Örnek, N. (2009). *Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öz, Ü. (2015). *XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özçelik, F. (2015). *Kuşaklararası Motivasyon Farklılıklarının İş Tatminine Etkisine Yönelik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özçelik, Ö. (2011). *Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, P. S., Eriş, E. D., ve Özmen, Ö. N. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (38), 123-140.
- Pandey, S. ve Ms, K. (2016). Changing HR dimensions of employees focusing generation Z in an Era of globalization. *International Journal of Commerce and Management Researchs*, 2 (9), 72-75.
- Parry, E. ve Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13 (1), 79-96.
- Pate, L. E. (1978). Cognitive Versus Reinforcement Views of Intrinsic Motivation. *Academy of Management Review*, 3 (3), 505-512.
- Pekela, N. (2001). Conquering The Generational Divide. *Journal of Property Management*, 66 (6), 30-38.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim Becerileri*. (2.baskı). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pires, C. (2017). *Analysis of How Companies Should Prepare to Recruit and Manage Generation Z*. Yayınlanmamış Onur Projesi. ABD: Bryant Üniversitesi.
- Pitts, C. (1995). *Motivating Your Organization, Achieving Business Success Through Reward and Recognition*. İngiltere: McGraw-Hill Book Company.

- Reeves, T. C. ve Oh, E. (2008). Generational Differences. D. Jonassen, M. J. Spector, M. D. Merrill ve J. Merrienboer (Ed.), *Handbook of Research on Educational Communications and Technology: A Project of the Association for Educational Communications and Technology* içinde (s. 297). İngiltere: Routledge.
- Riescher, J. G. (2009). *Management Across Time: A Study of Generational Workforce Groups (Baby Boomer And Generation X) And Leadership*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. ABD: Capella Üniversitesi, İşletme ve Teknoloji Fakültesi.
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 22 (4), 55-65.
- Sarioğlu, E. (2015). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Motivasyon Kaynaklarının Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Savage, S., Mayo, B., Mayo, S. C. ve Cray, G. (2006). *Making Sense of Generation Y*. (1.baskı). İngiltere: Church House.
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2009). Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 231-249.
- Seçkin, F. S. (1999). İnsan Kaynaklarında 21. Yüzyıl Stratejisi. *Capital Dergisi*, 7 (11), 194-200.
- Seemiller, C. ve Grace, M. (2016). *Generation Z Goes to College*. ABD: Jossey-Bass.
- Seemiller, C. ve Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Studentss. *About Campus Journal*, 22 (3), 21-25.
- Senbir, H. (2004). *Z Son İnsan mı? Z Kuşığı ve Sonrasına Dair Düşünceler*. İstanbul: Okuyan Us.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. ve Brown, H. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10 (1), 47-74.

- Šimonová, K. (2017). Generation Z's Perception of Trust in Relation To Knowledge. *Knowledge For Market Use 2017: People in Economics-Decisions, Behavior and Normative Models. International Scientific Conference*, Çek Cumhuriyeti: Palacky Üniversitesi, s. 1047.
- Sönmez, F. (2016). *Sosyal Medyanın Z Kuşağı, Tüketicilerinin Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şalap, K. O. (2016). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital*. ABD: McGraw-Hill.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M. ve Küçüköğlü, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7 (13), 1033-1046.
- Taşlıyan, M., Eyitmiş, A. M. ve Gündüğü, E. (2015). Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor. II. *Uluslararası İş Meslek Danışmanlığı Kongresi*, Ankara: Alp Ofset, 142-147.
- Tekeli, İ. (2014). *Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul İli Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, M. (2015). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar ve İşe Yönelik Tutumlarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Turgut, S. (2011). *Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Algısının Takım Bağlılığı Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tsanwani, R. (2014). *Assessing satisfaction of employee motivational needs in a selected explosive manufacturing plant*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Güney Afrika: North-West Üniversitesi.
- Turner, A. R. (2013). *Generation Z: Technology's Potential Impact in Social Interest of Contemporary Youth*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. ABD: Adler Enstitüsü.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71 (2), 103-111.
- Twenge, J. M. ve Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 862-877.
- Usta, I. (2012). *Otel İşletmelerinde Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Usta, Ö. (2014). *Kuşak Farkının İş Değerleri Üzerindeki Etkisini İncelemek Üzere Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünlüönen, K., Ertürk, M. ve Olcay, A. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (19), 09-32.
- Valiga, T. M. ve Grossman, S. (2007). Leadership and Followership. R. A. P. Jones (Ed.), *Nursing Leadership and Management Theories, Processes and Practice* içinde (s. 4-10). ABD: F.A. Davis Company.

- Vazquez, E. (2009). *Managing Conflict Across Generations in the Workplace*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. ABD: Massachusetts Teknoloji Enstitüsü, MIT Sloan İşletme Fakültesi.
- Walker, K. (2014). Fast-track for fast times: Catching and keeping Generation Y in the nursing workforce. *Contemporary Nurse*, 24 (2), 147-158.
- Washburn, E. R. (2000). Are you ready for Generation X? *Physician Executive*, 26 (1), 51-57.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev: V. Üner). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Weston, M. (2001). Coaching Generations in the Workplace. *Nursing Administration Quarterly*, 25 (2), 11-20.
- Weston, M. J. (2006). Integrating Generational Perspectives in Nursing. *The Online Journal of Issues in Nursing*, 11 (2), 1-10.
- Willard, A. ve Whitt, J. (2012). *Predicting The Character Traits of Future Generations*. Yayınlanmamış Doktora Projesi. ABD: Saint Louis Üniversitesi.
- Yelkikalan, N., Akatay, A. ve Altın, E. (2010). Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20), 489-504.
- Yıldırım, S. (2007). *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, Z. (2010). *X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 241-251.

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (45), 342-353.

Yüksekbilgili, Z. ve Akduman, G. (2015). Kuşaklara Göre İşkoliklik. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (19), 415-440.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6.baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zemke, R., Raines, C. ve Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*. (2.baskı). ABD: American Management Association.

http-1:

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDKGTS.5b1be985699a98.36130999. (Erişim Tarihi: 01.05.2018).

http-2: <http://danschawbel.com/blog/5-predictions-for-generation-alpha/>. (Erişim Tarihi: 10.05.2018).

http-3: https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf. (Erişim Tarihi: 15.05.2018).

http-5: <https://tr.scribd.com/document/189205354/Consumers-of-Tomorrow-Insights-and-Observations-About-Generation-Z>. (Erişim Tarihi: 22.05.2018).

http-7: <https://www.xyzuniversity.com/post/gen-z-has-arrived-get-to-know-them>. (Erişim Tarihi: 22.05.2018).

http-8:

http://www.mdle.net/Journal/A_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z.pdf. (Erişim Tarihi: 23.05.2018).

http-9: <https://www.knoll.com/document/1399972440568/What-Comes-After-Y.pdf>. (Erişim Tarihi: 23.05.2018).

- http-10: https://www.roberthalf.ca/sites/roberthalf.ca/files/rh-images/robert_half_-_get_ready_for_gen_z_-_presentation.pdf. (Erişim Tarihi: 10.12.2017).
- http-14: <http://www.crescendocg.com/media/resources/genz.pdf>. (Erişim Tarihi: 24.05.2018).
- http-15: http://cdn2.hubspot.net/hub/148716/file-2537935536-pdf/Gen_Y_Brochures/randstad-from-y-to-z-web.en_LR.pdf. (Erişim Tarihi: 13.12.2017).
- http-16: <https://search.proquest.com/docview/1551171656?accountid=7181>. (Erişim Tarihi: 25.05.2018).
- http-19: <https://www.varkeyfoundation.org/media/4487/global-young-people-report-single-pages-new.pdf>. (Erişim Tarihi: 13.12.2017).
- http-20: https://www.kidsenjongeren.nl/wp-content/uploads/2012/09/Innovation_Imperative_GenZ_PollPres.pdf. (Erişim Tarihi: 25.05.2018).
- http-21: <http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf>. (Erişim Tarihi: 14.12.2017).
- http-22: https://s1.q4cdn.com/959385532/files/doc_downloads/research/Gen-Z-and-Money-2014-Research-Report.pdf. (Erişim Tarihi: 26.05.2018).
- http-23: <http://millennialbranding.com/tag/dan-schawbel/>. (Erişim Tarihi: 10.12.2017).
- http-25: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/409577/Pre-Team%20Drive%20PDFs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf. (Erişim Tarihi: 13.12.2017).
- http-27: http://go.maritzmotivation.com/workforce_whitepaper. (Erişim Tarihi: 13.12.2017).
- http-30: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge/\\$FILE/ey-pdf-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge/$FILE/ey-pdf-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge.pdf). (Erişim Tarihi: 14.12.2017).

EK-1. Veri Toplama Aracı Örneği

ANKET FORMU

Değerli Çalışma Adayı;

Bu anket “Z Kuşağının Gelecekteki Çalışma Yaşamında Ödüllendirme Açısından Ortaya Çıkan Beklentileri” konulu tez çalışması ile ilgilidir. Sizleri yansıtabak hassasiyette vereceğiniz cevaplar gelecekteki Z Kuşağı çalışanlarının ödüllendirmelerini etkileyen faktörleri ortaya koyma konusunda ışık tutacaktır. Toplanan veriler, kişisel olarak değil topluca değerlendirilecek ve tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ayşegül ÇINKIR
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bölümü/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

1. BÖLÜM

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

Erkek

Kadın

2. Yaşınız:(Belirtiniz)

3. Eğitim Durumunuz:

İlköğretim

Ortaöğretim

Lise

Önlisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

4. Çalışmak istediğiniz sektör:

Kamu

Özel

5. Çalışmak İsteddiğiniz Kurumun Faaliyet Alanı:

Gıda/İçecek

Matbaa/Basım

İlaç/Tıbbi Cihaz

Otomotiv

Giyim/Tekstil/Deri

Banka/Finans

Ana Metal

Lojistik

Kimya/Petrol/Lastik

Bilişim

Telekomünikasyon

Diğer

6. Çalışmak İsteddiğiniz Departman:

Üretim/Operasyon

Muhasebe/Finans

Personel

MH/Satış/Pazarlama

Yazılım/Arge

Diğer.....(Belirtiniz)

16. Fiziksel çalışma şartları motivasyonumu etkiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Yöneticimin beni dinlemesi, fikirlerimi önemsemesi, çalıştığım kuruma aidiyet duygumun gelişmesini sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Örgüt tarafından verilen ödül beklentim doğrultusunda olmazsa işe karşı ilgim düşer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Örgüte kattığım değerın tanınıp kabul edilmesi benim için ilham vericidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Aldığım ödül işimi sevmemi, işime ilgi duymamı ve çalışma arzumda artışı sağlayacaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Kişisel gelişim sağlayacak anlamlı bir çalışma yapmak benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. İşimle ilgili övgü dolu sözler almam motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Yöneticime işimle ilgili rahatlıkla sorular sorup ondan yapıcı tavsiyeler alabilmeliyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Sürekli kendimi geliştirebileceğim, zorlu ve riskli görevlerde yer almak isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Sosyal sorumluluk bilincine sahip bir örgütte yer almayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Yöneticimin verilen kararlarda fikrimi alması kendimi önemli hissettirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Performans sonuçları ile ilgili düzenli olarak geri bildirim verilmesi benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Toplumla fayda sağlayabilecek gönüllü fırsatların sunulması örgüte olan bağlılığımı artıracaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Elektronik ortamdan ziyade yöneticimle yüz yüze görüşmeyi tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. İş yerimde kişisel rehberlik hizmeti almayı isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yukarıda belirtilenler haricinde yöneticinizden ödül anlamında başka beklentiniz varsa belirtiniz: