

Z KUŞAĞI NE İSTER? İŞVEREN MARKASI PERSPEKTİFİNDEN ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

Didem CANSEVER** - Duygu KIZILDAĞ***

Öz

Yetenekli alıŐanlara sahip olmanın rekabet gücünü arttırmayı, işletmeleri bu potansiyel insan kaynağını çekmeye yönelik sistematik çalışmalar yapmaya yönelmektedir. İŞveren markası oluŐturmaya yönelik çalışmalar da bunlardan biridir. İŞletmeler hem mevcut insan kaynağını elde tutmak, hem de yetenekli insan kaynağını çekmek için sunacakları imkanları çalışılacak en iyi işletme algısı oluŐturacak şekilde belirlemeye çalıŐmaktadır. Bu alıŐma Z kuşağının çalışmayı tercih edeceği işletmeden beklentilerini, işveren markasının fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik boyutları açısından belirlemeye çalıŐmaktadır. Kart sıralama ve soru formu tekniklerinin kullanıldığı ve Üniversite ğrenimine devam eden ğrenciler üzerinde yapılan pilot araştırma sonucunda ekonomik ve fonksiyonel boyuta ilişkin beklentilerin daha ncelikli olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İŞveren Markası, Z Kuşağı, Z Kuşağının Beklentileri, Yetenek Yönetimi.

WHAT GENERATION Z WANTS? A RESEARCH on UNIVERSITY STUDENTS from THE EMPLOYER'S BRAND PERSPECTIVE

Abstract

Increasing the competitiveness by having talented employees, has prompted the businesses to make systematic efforts to attract these potential human resources. Establishing employer brand studies are also one of these efforts. Businesses try to determine the opportunities which provides both keeping the current human resources and drawing talented human resources, in the manner of establishing the sense of the great businesses. This study tries to determine the expectations of Z generation from the firms they prefer to work for, from the point of the functional, economic and psychological dimensions of the employer brand. As a result of pilot study, which card sort and questionnaire techniques have been used and tested on students who continue their university education, expectations regarding the economic and functional dimensions have been determined as more preferred.

Key Words: Employer Brand, Generation Z, Expectations of Generation Z, Talent Management.

* Bu alıŐma 18-20 Nisan 2019 tarihlerinde İzmir Demokrasi Üniversitesi İ.İ.B.F. tarafından dzenlenen 4. Lisansst İŞletme ğrencileri Sempozyumunda szl olarak sunulmuŐ ve gerekli dzeltmeler yapılarak genişletilmiştir.

** İzmir Demokrasi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe ve Finansman Tezli Yüksek Lisans ğrencisi, didemcansever@hotmail.com.tr, ORCID: 0000-0002-5884-0091.

*** Doç.Đr., İzmir Demokrasi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü ğretim yesi, duygu.kizildag@idu.edu.tr, ORCID: [0000-0001-5354-7729](https://orcid.org/0000-0001-5354-7729).

GİRİŞ

Özellikle 90'lı yıllardan sonra işletmelerin rekabet avantajı kazanması için değerli ve taklit edilemeyen kaynaklara sahip olması önem kazanmıştır. İşletmelerin yaşanan global değişimlere ayak uydurarak rekabet gücü kazanmasında en önemli unsur ise sahip oldukları nitelikli insan kaynağıdır. Bilgi, beceri, yetenek sahibi ve yenilik odaklı insan kaynağına sahip olmak işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmasında en önemli unsur olarak görülmekte; işletmelerin insan kaynağı fonksiyonunun iletişim ve pazarlama rolünü üstlenmesi ve stratejik bir kimlik kazanması gerekmektedir (Doğru ve Çakır, 2015: 674). Bu nedenle giderek daha fazla sayıda işletme uzun vadede rekabetçi bir örgüt oluşturmanın ön şartı olduğu varsayımına dayanarak, yetenekli insan kaynağını kendi bünyelerine çekebilmek ve onları elde tutabilmek için sistematik çalışmalar yürütmektedir. Yetenekli insan kaynağının uzun vadeli ihtiyaçlarını güvence altına almak için yürütülen çalışmalardan bir tanesi de işveren markası oluşturmaktır (Figurska ve Matuska, 2013: 38).

İşveren markası; bir işletmenin kendini işveren olarak rakiplerinden farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin yaratılan algılar bütünü, kurumsal markayı yönetmenin özel bir şekli ve bir markalaşma çabasıdır (Ambler ve Barrow, 1996; Backhaus ve Tikoo, 2004). Her işletmenin kendine has bir söylemi ile ayırt edici özellikleri olduğu temeline dayanan işveren markası; işletmelerin kimliği ve imajı ile ilişkilendirilmektedir (Köse ve Çakır, 2018: 167). En genel tanımıyla çalışılacak en iyi işletme algısı yaratma olarak tanımlanan işveren markası (Baş, 2011), işletmelerin mevcut çalışanları kadar potansiyele sahip insan kaynağını da etkilemektedir. İşletme kendi strateji ve hedeflerine uygun yetenekli insan kaynağına ulaşip, seçtiğinde ve de bu insan kaynağını elde tuttuğunda avantaj kazanabilmektedir. İşletmelerin yetenekler tarafından tercih edilmesi ve daha fazla sayıda potansiyel insan kaynağını çekebilmesi için beklentileri ve öne çıkan faktörleri doğru belirleyerek işveren markasını oluşturması önemlidir. Doğru oluşturulmuş işveren markası, işveren kimliği ve işveren imajını etkileyerek farklılık yaratacaktır (Srivastava ve Bhatnagar, 2008). Bununla birlikte oluşturdukları işveren markası ile hem günümüzde hem de gelecekte başarı kazanmak isteyen işletmeler, mevcut insan kaynağının yanında, gelecekte iş yaşamına katılacak potansiyel insan kaynağının da beklentilerini dikkate almaktadır.

Son yıllarda literatürde işletmelerde yer alan farklı kuşak insan kaynağının işletmeye ve işe yönelik görüş ve beklentilerini ele alan pek çok çalışma yer almaktadır (Metin ve Kızıldağ, 2017; Taş vd., 2017; Ayhün, 2013; Yalçın vd., 2013; Keleş, 2011). Her kuşağın kendinden önceki kuşaktan daha farklı özelliklere ve farklı beklentilere sahip olduğu vurgulanmaktadır. İşveren markası oluşturma ve markanın yönetilmesinde de gelecekte işletmede yer alması beklenen potansiyel insan kaynağının dikkate alınması, stratejilerin değiştirilmesi ve gözden geçirilmesi açısından önemlidir. Nitekim Ambler ve Barrow (1996)'a göre de, işveren markasının değeri insan kaynağının işletmenin sağlayacağı imkanlara verdiği önemin farklılaşmasına göre değişmektedir. Bu doğrultuda çalışmada, iş yaşamında henüz yer almaya başlayan ve ilerleyen yıllarda sayıları artmaya devam edecek olan Z kuşağının çalışmayı isteyeceği işletmenin

Z Kuşağı Ne İster? İşveren Markası Perspektifinden Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma

işveren markası yönetimine etki edecek beklentilerinin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

İşveren Markası Kavramı

Hem işletmeler hem de müşteriler için değer yaratan ve pazarlama karması içerisinde yer alan “Marka” kavramı, bir satıcının ya da satıcı grubunun ürünlerini veya hizmetlerini tanımlayan ve bunları rakiplerinin ürünlerinden ayıran isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunların farklı kombinasyonları olarak tanımlanmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2011: 231). Rekabet yoğun piyasada kendi ürünlerini ve hizmetlerini tanıtmak, rakip işletmelerden ayrılmak ve tercih edilir olmak isteyen işletmeler bunu güçlü bir marka oluşturarak ve yöneterek sağlamaktadır. Bu nedenle marka, günümüz işletmelerinin en değerli varlıkları arasında yer almaktadır (Schneider, 2003).

Kapferer (2008)’e göre bir marka sadece bilişsel değildir, markanın zihinde oluşturduğu çağrışımlar duygusal öğeleri de içermektedir. Aaker (1991, 1996), güçlü bir marka yaratmak isteyen işletmelerin, hedef kitle ile ilişki kuracak fonksiyonel, duygusal ve kişisel faydalar yaratan bir marka kimliği geliştirmesi gerektiğini vurgular. Güçlü bir marka kimliği ürün ya da hizmetten çok daha fazlasını içerir. Ürün ya da hizmetin sahip olduğu özellikler ile fonksiyonel, satın alınması ya da kullanılması sonucunda yarattığı olumluluklar ile duygusal ve kişilerin benliklerini sembolize etmesi ile kişisel fayda yarattığında güçlü bir marka kimliğinden söz edilebilir.

İşletme tarafından şekillendirilen marka kimliği, markanın hedef kitle tarafından algılanmasına ve bir marka imajı oluşmasına neden olur. İşletmeleri piyasadaki diğer işletmelerden ayıran ve imajı şekillendiren kimlik; sadece logo, kullanılan renk, yazı karakteri, slogan gibi somut özellikleri değil, işletmenin amacını, temel değerlerini, misyonunu ve vizyonunu da kapsar (Kapferer, 2003). Soyut ve somut özellikleri kapsayan marka kimliğinin, çalışılacak ideal bir işletme yaratmak için de kullanılabileceğini söyleyen Barrow (1993); markanın sadece müşteriler ya da hissedarlar için değil işletmenin mevcut ya da potansiyel insan kaynağı açısından önemli olduğunu belirtmiş ve işveren markası kavramını öne sürmüştür. Ardından Ambler ve Barrow (1996), marka değerinin hem işletme hem de müşteri için değer yaratarak rekabet avantajı sağlamasından hareketle “İşveren Markası” kavramını, insan kaynakları yönetimi ve pazarlama açısından tek bir kavramsal alana dönüştürmeyi amaçlamıştır.

Aaker (1991)’in fonksiyonel, duygusal veya kişisel faydaları içeren, marka ile müşteri arasında bir ilişki kurmaya yardımcı olan marka kimliği yaklaşımından hareketle Ambler ve Barrow (1996) da işveren markasını işletmelerin çalışanlarına sağladığı faydalar ile ilişkilendirmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimine marka yönetimi araçlarının uygulanmasıyla bir yapı oluşturulmuş, işveren markası “fonksiyonel/işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi” olarak açıklanmıştır. Burada fonksiyonel/işlevsel faydalar; işletmenin sağladığı çalışma koşulları, sürekli gelişim ve eğitim fırsatları, ekonomik faydalar; ücret ve yan haklar, psikolojik faydalar;

kimlik oluşturma ve statü duygusu sağlama ile ilişkilendirilmektedir (Mosley, 2009: 4). İşveren markası oluşturulurken tıpkı ürün markasında olduğu gibi temel pazarlama teknikleri kullanılmaktadır. Farklı olarak; hedef kitleyi mevcut ve potansiyel insan kaynağı oluşturmada, mevcut çalışanları korumak ve yeni çalışanları işletmeye çekmeye odaklanılmaktadır (Baş, 2011: 30).

Ambler ve Barrow (1996)'un işveren markasını çalışanlara sağlanan faydalar ile ilişkilendirdiği bakış açısı farklı çalışmalarda genişletilmiştir. Berthon vd. (2005) iki değer boyutu daha ekleyerek işveren markasını; işletme tarafından sağlanan sosyal değer, ekonomik değer, başvuru değeri, gelişim değeri ve fayda değeri olmak üzere beş boyutta ele almıştır. Kucherov ve Zavyalova (2012), işveren markası özelliklerini işyerinde istikrar, psikolojik özellikler, fonksiyonel özellikler ve örgütsel özellikler olarak dört boyutta incelemiştir. Hoyer vd. (2013) ise işveren markası boyutlarını araçsal ve sembolik olarak ayırmıştır. Araçsal boyutlar; ödemeler/güvenlik, ilerleme, görev talepleri, çalışma koşulları ile sembolik boyutlar ise samimiyet, yenilikçilik, yeterlilik, prestij ve sağlamlık ile ilişkilendirilmiştir. İşveren markasını, yetenekleri çekmek ve elde tutmak için pazarlamadan alınan bir insan kaynakları stratejisi olarak değerlendiren Biswas ve Suar (2013), faiz değeri, sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri ve uygulama değeri olmak üzere beş değer sistemi önermiştir. Adler ve Ghiselli (2015), işveren markasını yine Ambler ve Barrow (1996)'un boyutlarına ilave boyut ekleyerek tanımlamıştır. Eklenen örgütsel boyut ile birlikte işveren markasının sağladığı faydalar dört boyutta ele alınmıştır. Ekonomik boyutta maaş, ödüller ve istikrar; psikolojik boyutta kurum kültürü, takım çalışması, çalışanlar arası ilişkiler; fonksiyonel boyutta işin içeriği, eğitim ve kariyer fırsatları; örgütsel boyutta pazar liderliği, işletmenin tarihi ve itibarı yer almıştır.

Ancak Ambler ve Barrow (1996)'un işveren markası tanımı kuramsal bir alt yapısı bulunmaması nedeniyle eleştirilmiştir. Bu nedenle işveren markası çalışanlara sağlanan fayda ya da değer dışında farklı kavramlarla ilişkilendirilerek de açıklanmaya çalışılmıştır. Backhaus ve Tikoo (2004) işletmenin iç yapısına değil, rekabet avantajı sağlayan farklılıklara odaklanarak işveren markasını tanımlamıştır. Bu bağlamda işveren markası; giderek daha rekabetçi hale gelen iş yaşamında mümkün olan en iyi yetenekleri işletmeye çekmek, işe almak ve elde tutmak için gereklidir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502). İşveren markası işletmenin rakiplerinden farklılaşan nitelikleri, özellikle de işletmenin iş ortamının benzersiz yönleri ile açıklanmıştır. Bu makro bakış açısına göre işveren markası kaynak temelli yaklaşım (Barney, 1991) ile ilişkilidir. Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olması nedeniyle işveren markasının; işletmelerde farklı olma, rakiplerden ayırıcı olma ve ses getirecek nitelikte olma şeklinde üç temel özelliğinin bulunması gerekmektedir (Moroko ve Uncles, 2008: 164). Literatürdeki bir diğer belirleyici çalışmada Sullivan (2004), işveren markasını mevcut ya da potansiyel insan kaynağı ile ilgili paydaşların farkındalıklarını ve algılarını yönetmek için hedeflenen uzun vadeli bir strateji şeklinde açıklamıştır. Martin vd. (2005)'ne göre işveren markası, işletmelerin rakiplerine göre kendilerini "çalışılacak en iyi yer" olarak kıyaslamalarını sağlayan bir iş stratejisidir. İşveren markasını stratejik

Z Kuşuğu Ne İster? İşveren Markası Perspektifinden Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma

açından değerlendiren Kapoor (2010)'a göre de işveren markası çalışılacak önde gelen bir işletme olmak için yapılan bir stratejik görev tanımlamasıdır.

Figurska ve Matuska (2013) ise işveren markasının başlangıç noktasının kurumun kimliği olduğunu ve işveren markasıyla kurum kimliğinin tutarlı olması gerektiğini belirtmiştir. İyi tanımlanmış bir kurum kültürü oluşturmak suretiyle gerçekleştirilen işveren markası odaklı eylemler, hem işletmenin içindeki çalışanlara hem de işletmenin dışındaki profesyonellere, öğrencilere, mezunlara ve diğer paydaşlara hitap etmektedir. İşveren markası, kurumun kültürüne uygun olarak yeteneklerin işletmeye çekilmesini sağlayan güçlü bir araç olarak şekillendirildiğinde, işletme işgücü piyasasındaki rakiplerinden ayrılan daha güçlü bir marka olarak algılanmaktadır (Motlagh vd., 2015: 644).

Bu bakış açılarından hareketle Berthon vd. (2005)'ne göre işveren markasının hem dışsal hem de içsel etkilerinden söz edilebilir. İşveren markasının yetenekli ve kaliteli insan kaynağı yaratmasının (Collins ve Stevens, 2002; Collins ve Han, 2004) yanında; rekabet avantajı sağlaması (Collins ve Stevens, 2002; Figurska ve Matuska, 2013), işletme imajı ve itibarını olumlu yönde etkilemesi (Mosley, 2007), işletme çekiciliğini artırması (Berthon vd., 2005; Kucherov ve Zavyalova, 2012) gibi pek çok dışsal etkisi bulunmaktadır. İçsel olarak işveren markası iş sonuçlarını etkileyerek çalışan verimliliğini artırmakta (Robertson ve Khatibi, 2013), işletme ile duygusal bir bağ geliştiren çalışanlar daha istekli çalışmakta (Love ve Singh, 2011), ayrıca çalışan memnuniyeti (Davies, 2008) ve bağlılık da (Mosley, 2009) olumlu etkilenmektedir. Rakip işletmelerin daha iyi tekliflerine rağmen işletme en iyi yetenekleri çekmekte, aynı zamanda mevcut yetenekli çalışanları tutabilmektedir (Rokade ve Singh, 2015: 14).

İşveren Markası Oluşturma ve İnsan Kaynağının Beklentileri

İşveren markası oluşturmayı üç aşama ile açıklayan Backhaus ve Tikoo (2004)'ya göre işletmenin bu süreçteki ilk adımı mevcut ve hedeflenen yetenekli insan kaynağı profilini temel alarak, fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaları içeren bir değer önerisi oluşturulmasıdır. Bu değer önerisinin potansiyel insan kaynağını işletmeye çekecek, mevcut insan kaynağını ise işletmede tutacak şekilde oluşturulması gerekmektedir. Değer önerisi oluşturulduktan sonraki adım ihtiyaç duyulan yetenekli insan kaynağının işletmeye çekilmesi için değer önerisinin kullanılmasıdır. Süreçteki son adım ise değer önerisinin işletmenin hem kurumsal hem de pazarlama stratejileri ile uyumlu olarak uygulamaya konulmasının sağlanmasıdır. İyi oluşturulmuş bir işveren markası potansiyel insan kaynağının işletmeyle ilgili farkındalık kazanmasını ya da farkındalık seviyesinin artmasına yardımcı olur, işletmenin rakip işletmelerden farklı olarak değerlendirilmesini sağlar (Baş, 2011: 59). Böylece çalışmak için tercih edilen bir işletme algısı ve işletme imajı oluşacak, işletmeye daha fazla sayıda yeteneğin çekilmesi ve bu yetenekler arasından işletme içine en uygun olanın seçilmesi de kolaylaşacaktır.

Cable ve Turban (2003) potansiyel insan kaynağının bir işletmeyi çalışılacak iyi bir yer olarak tercih etmesinde etkili olan faktörlerin başında işletmenin bilinir olmasının geldiğini ve bilinir bir işletmenin diğer işletmelere göre daha olumlu bir

imaja sahip olması nedeniyle daha fazla tercih edildiğini vurgulamaktadır. İşletmenin toplumun gözünde sahip olduğu itibarın yüksek olması ve işletmenin özellikleriyle ilgili oluşan olumlu imaj da daha çok tercih edilmesine etki etmektedir. Bu bağlamda yetenekli adayların zihninde çalışılacak iyi bir işletme algısı yaratabilmek doğru bir işveren markası oluşturmak ile mümkün olabilmektedir. Böylece ihtiyaç duyulan sayıda ve nitelikte yeteneği işletmeye kazandırmak mümkün olmaktadır.

İşveren markasının işletmenin mevcut ve de potansiyel insan kaynağı üzerinde etkisi olduğu gibi işletmede çalışan ya da potansiyel insan kaynağının da işveren markasının oluşmasına etkisi bulunmaktadır. Özellikle işletmeye başvuru yapan potansiyel insan kaynağı işveren marka imajını kendi ihtiyaçları, kişilikleri ve değerleri ile karşılaştırmaktadır (Cable ve Judge, 1996; Mosley, 2007). Bireylerin işletmeleri karşılaştırmaya yönelik eğilimleri, şu anda ya da ilerleyen dönemlerde sahip olmak istedikleri ile şekillenmekte, duygusal düzeyde markalaşma algısını uyandırmaktadır (Love ve Singh, 2011: 176). Böylece potansiyel insan kaynağında işletme hakkında bir imaj gelişmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 503). Yapılan karşılaştırmada işletme ile potansiyel insan kaynağının değerleri arasındaki uyum arttıkça, işletmenin daha cazip olma olasılığı da artmaktadır (Judge ve Cable, 1997). Ancak yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, deneyim (Wilden vd., 2010) gibi demografik özellikler ile kişiliğin; değerleri, ihtiyaçları ve beklentileri farklılaştırdığı unutulmamalıdır. İşveren markası oluşturma sürecinde bu farklılıklara odaklanılarak çok sayıda yeteneğin beklentisini karşılayacak bir değer önerisinin oluşturulmasına ve yaşanan değişimlere uyum sağlanmasına dikkat edilmelidir.

Son dönemde hem literatürde hem de uygulamada sıkça tartışılan kuşak farklılıkları da iş yaşamını ve işletmeleri etkileyen bir değişim yaratmıştır. İnsanların doğası gereği çıkarları, amaçları, duyguları, ihtiyaçları zaman ve şartlara göre hızla değiştiği için kuşaklar arası farklılaşmalar oluşmuş (Taş vd., 2017: 1031) ve farklılaşmalar beklentileri de değiştirmiştir. Bu değişimin işveren marka algısı, marka stratejileri ve marka değer önerisini etkileyebilecek nitelikte olduğu görülmektedir (Metin ve Kızıldağ, 2017: 340). Örneğin sessiz kuşak, iş değiştirme fikrine uzak olmaları ve fedakar yapıları nedeniyle işlerine en sadık çalışanlar olarak bilinmektedir. Değişimi sevmeyen bu kuşağın temsilcileri için aynı işletmede uzun yıllar boyunca, emir komuta zincirine ve kurallara sadık kalarak çalışmak önemlidir (Yalçın vd., 2013: 140). Bu kuşağın hemen arkasından gelen Baby Boomers'lar ise uzun dönem istihdam anlayışıyla iş yaşamında olmayı tercih etmekte ve maaş onlar için öncelikli motivasyon aracı olmaktadır. Bu kuşak üyeleri kariyerlerinde kendilerini daha iyi hissettikleri işlerde çalışmak fikrine olumlu bakmaktadır (Metin ve Kızıldağ, 2017: 344). Otoriteye saygılı, aidiyet duygusu yüksek X kuşağı emeğinin karşılığında kariyerinde ilerlemeyi önemserken, Y kuşağı esnek ve eğlenceli çalışma ortamını sağlayan işletmeleri, bireysel ödülleri, motivasyon araçlarını, kariyer ve gelişim olanaklarını önemsemektedir (Ayhün, 2013: 105).

Bazı kaynaklarda 1996-1997 yılı doğumluların, bazı kaynaklarda da 2000 yılından itibaren dünyaya gelmiş bireylerin oluşturduğu kuşak Z kuşağı olarak

Z Kuşağı Ne İster? İşveren Markası Perspektifinden Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma

tanımlanmaktadır. Teknoloji çağı çocukları olan Z kuşağı “dijital yerliler” olarak da tanımlamakta, teknolojiyi hızlı şekilde kavrayan, işlerini kısa sürede yerine getiren davranışlarıyla dikkat çekmektedir (Taş vd., 2017: 1037). Seymen (2017) Z kuşağının; pragmatik ve realist, risk almada önceki kuşaklara göre daha tedbirli, daha sosyal, kendilerini geliştirmek ve kanıtlamak için hevesli, çabuk öğrenen ancak çabuk vazgeçen özelliklerine dikkat çekmiştir. İş yaşamı boyunca sadece bir işte devamlı kalmak istemeyen Z kuşağı, modern ve teknolojik olarak tasarlanmış bir ofis, gerekli yetki ve sorumluluklarının verildiği, özgürlük alanlarının kısıtlanmadığı ve anlamlı işleri yaptığı bir iş ortamı beklentisindedir (Mitchell, 2008). Örgüt içi adaletin ve eşitliğin olması yanında kendilerine maddi tatmin ile birlikte manevi tatmin sağlanması da önemli bir diğer husustur. Z kuşağının bireysel ihtiyaçlarının diğer kuşaklara göre daha çok farkında olması nedeniyle iş-yaşam dengesine dikkat edeceği, daha esnek saatlerde çalışmayı arzu edeceği ve kariyer yönetimine önem vereceği düşünülmektedir (Mihelich, 2013; Schawbel, 2016).

Latif ve Serbest (2014) Z kuşağının iş ararken önem verdikleri faktörleri sırasıyla işletmenin kimliği, çok uluslu olması, sunulan kariyer ve eğitim olanakları olarak sıralamıştır. Korkmaz ve Çevik (2014) Z kuşağı öğrencilerin iş seçiminde etkili olan kriterleri, bu kriterlerin öğrencilerin demografik özellikleri itibariyle değişip değişmediğini ve iş seçiminde etkili olan bu kriterlerin kendi aralarında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Öğrencilerin iş seçimini etkileyen en önemli kriter, “iyi ücret politikasına sahip bir işyerinde çalışma” olarak belirlenmiştir. Bu kriterin ardından sırasıyla, “kariyer fırsatları sunan bir işyerinde çalışma”, “iyi bir çalışma ortamına sahip bir işyerinde çalışma”, “iş güvenliğine sahip bir işyerinde çalışma”, “yabancı ülkelerle sıkı ilişki içinde olan bir işyerinde çalışma” ve “güncel araç ve gereçlere sahip bir işyerinde çalışma” kriterleri gelmektedir. Yapılan analizler sonucunda bu sıralamanın öğrencilerin demografik özelliklerine göre değiştiği ve çalışmada dikkate alınan iş seçim kriterleri arasında korelasyonlar olduğu belirlenmiştir. Aggarwal (2015) işveren markasını etkileyen faktörleri araştırmak için yine Z kuşağı öğrenciler üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Temel iş faydaları, şirketin genel durumu, rekabet edebilirlik ve zorluk, kişisel gelişim, gelecek olanakları, duygusal değerlendirme, akranlarla ilişkiler, iç yönetim ve etik olmak üzere dokuz faktörün işveren markası ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Adler ve Ghiselli (2015) üniversite öğrencilerinin işletmeler tarafından sunulan tazminat ve fayda algılarını incelemiştir. Öğrenciler tazminat ve faydalarla ilgili maddelerin tıbbi yardımların, emeklilik planlarının ve okul ödemelerinin kendileri için önemli olduğunu belirtmiştir. Gözen (2016), Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi öğrencilerinin işveren markası algısını değerlendirmiş ve işveren markası boyutları bağlamında özellikle itibar boyutuna ilişkin önermelerin daha fazla önemsendiğini, sonrasında ise ekonomik boyut ve gelişim boyutunun önem taşıdığını belirlemiştir. Sağır (2016) işveren markasının üç bileşeni olan insan kaynakları faaliyetleri, çalışma ortamı ve tazminat/kazancın işveren markasının algılanmasındaki etkilerini Turizm Fakültelerinde lisans eğitimi alan ve geleceğin potansiyel turizm iş gücünü oluşturacağı düşünülen öğrenciler üzerinde araştırmıştır. İnsan kaynakları faaliyetlerinin hem çalışma ortamı hem de

tazminat/kazanç üzerinde etkili olduğu, çalışma ortamının da tazminat/kazanç üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Sönmez ve Karataş (2017) üniversite öğrencilerinin işveren markalaşması algılamalarını araştırdıkları çalışmalarında, Z kuşağı öğrencilerin algılamalarının yüksek derecede olumlu olduğunu, alt boyutlar itibarıyla ele alındığında en olumlu değerlendirmenin sırasıyla; algılanan işlevsel fayda, işe alım, algılanan operasyonel fayda ve algılanan psikolojik fayda olarak sıralandığını belirtmiştir. Bu sonuca göre Z kuşağı öğrencilerin cazip fırsatlar sunan sektör liderleri ile çalışma eğiliminde olduğu vurgulanmıştır. Saylan ve Eroğlu (2019) Z kuşağı olarak adlandırılan grupta yer alan meslek yüksek okulu öğrencilerinin hangi işveren markası bileşenlerine daha çok önem verdiklerini belirledikleri çalışmada, en büyük öneme sahip faktörün çalışma ortamı olduğunu görmüştür. Bu faktörü sırasıyla örgüt kültürü, işletme özellikleri ve ekonomik nedenler izlemiştir.

Araştırmanın Amacı ve Yöntem

Z kuşağının çalışmayı isteyeceği ve işletmenin işveren markası yönetimine etki edecek beklentilerinin neler olduğunun belirlenmesini amaçlayan bu çalışma pilot bir araştırma olarak kurgulanmıştır. Karma desende kurgulanan pilot araştırmanın nitel boyutu kart sıralama tekniğini, nicel boyutu soru formu uygulamasını içermektedir. Araştırma iki aşamalı olarak, önce kart sıralama tekniği, daha sonra da kart sıralama tekniği sonrasında elde edilen sonuçlar doğrultusunda soru formu uygulanarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Birinci Aşaması ve Bulgular

Araştırmanın birinci aşamasında kullanılan kart sıralama tekniği, bireylerin değerleri, becerileri ve ilgilerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Stephenson tarafından tasarlanan ve Block tarafından geliştirilen bu teknik belli bir konunun önem derecesinin ya da önceliklerin ne olduğunu belirleyen, anlaşılması ve uygulanması kolay bir tekniktir. Kartlara kelime, soru ya da ifadeler yazıldıktan sonra araştırmaya katılanlardan kartları öncelik sırasına göre sıralaması ya da kategorilere göre sınıflandırması istenmektedir. Kartlara yazılmış olan özellikler, birey tarafından kendileri için önemli olup olmamalarına göre sıralamakta ya da sınıflanmaktadır (Owen vd., 2009: 61). Bu teknikte bireylerin kendilerine verilen kartları karşılaştırıp sıralaması ya da sınıflandırmasında amaç bakış açılarını belirlemeye çalışmaktır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle Ambler ve Barrow (1996)'un işveren markasının üç fayda boyutuna dayanarak; 13 tanesi ekonomik boyutta, 12 tanesi psikolojik boyutta ve 10 tanesi fonksiyonel boyutta olmak üzere toplam 35 adet fayda belirlenmiştir. Belirlenen faydalar ile ilgili özellikler kartların üzerine yazılmıştır. Hazırlanan kartların ilk önce "Benim için çok önemli", "Benim için önemli" ve "Benim için önemli değil" olmak üzere üç grupta sınıflandırılmasına karar verilmiştir. Bu sınıflandırma sonrasında her bir sınıfa ait olan kartların kendi içinde önem sırasına göre "Benim için çok önemli"den, "Benim için önemli" ve "Benim için önemli değil"e doğru sıralanması için bir içerik planlaması yapılmıştır.

Z Kuşağı Ne İster? İşveren Markası Perspektifinden Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma

Tablo 1. Araştırmada Belirlenen Ekonomik, Psikolojik ve Fonksiyonel Faydalar

Ekonomik Fayda Boyutu İle İlgili Özellikler	<ol style="list-style-type: none">1. İyi bir ücret verilmesi2. İş güvencesi (işten çıkarmama) olması3. Kapsamlı yan ödeme paketi (prim, ödül vb.) olması4. Ulaşım (servis) imkanı olması5. Esnek çalışma saatleri olması6. İşletmede spor yapma imkanları olması7. İşletmede yemek/yemekhane hizmetlerinin kaliteli olması8. İşlerin çalışma saatleri dışına taşmaması9. Kolay ulaşılabilir bir yerde/lokasyonda olması10. Çalışanlara özel sağlık sigortası yapılması11. Adil performans değerlendirme ve ücret sistemi olması12. Çalışanların sağlığına ve güvenliğine dikkat edilmesi13. Aileye yönelik yardımlar yapılması (kreş yardımı, aile yardımı vb.)
Psikolojik Fayda Boyutu İle İlgili Özellikler	<ol style="list-style-type: none">1. Eğlenceli bir çalışma ortamı olması2. Ekip çalışmasının desteklenmesi3. Samimi ve yakın ilişkiler olması4. Herkesin bildiği, itibarlı bir işletme olması5. Şık bir çalışma ortamı olması6. Çalışma ve tatil günlerinin dengesine önem verilmesi7. İşletmede sosyal aktivitelerin olması8. İşletmede dinlenme alanları olması9. Çalışanların özel günlerine önem verilmesi10. Herkese adil davranılması11. İşletmenin çevreye ve topluma yönelik çalışmalar yapması12. Çalışanlara değer verilmesi
Fonksiyonel Fayda Boyutu İle İlgili Özellikler	<ol style="list-style-type: none">1. Terfi fırsatları olması2. Birlikte çalışılacak iyi bir yöneticinin olması3. Yöneticinin çalışanları takdir etmesi4. Çalışanların kariyerini geliştirmesinin önemsenmesi5. Yenilikçi fikirlerin değerlendirilmesi6. Yeni iş uygulamalarına açık olunması7. Eğitim ve gelişim fırsatları sağlanması8. Son teknolojinin kullanılması9. İşletmenin uluslararası olması10. Çalışan gelişimine destek sağlanması (eğitim yardımı, kurs yardımı vb.)

Pilot araştırma, İzmir Demokrasi Üniversitesi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde eğitim gören ve Z kuşağında yer alan 50 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma öncesinde katılımcı öğrencilere araştırmanın amacı ve kurgusu hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca hazırlanan kartlar tek tek gösterilip açıklanarak, kart üzerindeki ifadelerin tüm katılımcı öğrenciler tarafından doğru şekilde anlaşılması sağlanmıştır. Daha sonra katılımcı öğrencilerden 35 kartta yazılı olan özellikleri okumaları ve bu özellikleri "Nasıl bir işletmede çalışmak isterdim?" sorusunu düşünerek kendilerine açıklanan kurgu doğrultusunda değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcı öğrenciler önce ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydalar ile ilgili özellikler içeren kartları üç grupta (Benim için çok önemli, benim için önemli, benim için önemli değil) sınıflandırmıştır. Her bir katılımcı tarafından üç grupta sınıflandırılan kartlar daha sonra her sınıflandırma başlığı altında kendi içinde "Benim için çok önemli"den "Benim için önemli değil"e doğru sıralanmıştır.

Pilot araştırmaya katılan toplam 50 katılımcı öğrencinin 6 tanesi erkek, 42 tanesi kadındır. Toplam 35 kartın önce üç grupta sınıflandırılması, sonra da her grubun kendi içerisinde sıralanması sonrasında, katılımcıların ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydalar ile ilgili özellikler içeren hangi kartları en önemli, önemli ve önem değil olarak sınıflandırıp sıraladığı analiz edilerek değerlendirilmiştir.

Tablo 2'de katılımcı öğrencilerin çalışmak istedikleri işletmede kendileri için "çok önemli" olarak gördükleri faydaların/özelliklerin sıralaması yer almaktadır. Bu tabloya göre, katılımcı öğrencilerin çalışmak isteyecekleri bir işletmede arayacakları en önemli özellik iyi bir ücret olarak belirlenmiştir. Çok önemli olarak sınıflandırılan diğer özellikler ise terfi fırsatları olması, iş güvencesi (işten çıkarmama) olması, birlikte çalışılacak iyi bir yöneticinin olması, çalışanların kariyerini geliştirmesinin önemsenmesi olarak sıralanmaktadır. Katılımcı öğrencilerin çalışmak isteyecekleri bir işletmede arayacakları en önemli ilk on özelliğin ekonomik ve fonksiyonel fayda boyutlarında yer aldığı görülmektedir.

Z Kuşağı Ne İster? İşveren Markası Perspektifinden Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma

Tablo 2. “Çok Önemli” Olarak Sınıflandırılarak Sıralanan İlk 10 Özellik

Sıra	Beklenen Fayda / Özellik	f	Fayda Boyutu
1.Sıra	İyi bir ücret verilmesi	17	Ekonomik Fayda Boyutu
2.Sıra	Terfi fırsatları olması	7	Fonksiyonel Fayda Boyutu
3.Sıra	İş güvencesi (işten çıkarmama) olması	9	Ekonomik Fayda Boyutu
4.Sıra	İş güvencesi (işten çıkarmama) olması	5	Ekonomik Fayda Boyutu
	Birlikte çalışılacak iyi bir yöneticinin olması	5	Fonksiyonel Fayda Boyutu
5.Sıra	Çalışanların kariyerini geliştirmesinin önemszenmesi	6	Fonksiyonel Fayda Boyutu
6.Sıra	İş güvencesi (işten çıkarmama) olması	8	Ekonomik Fayda Boyutu
7.Sıra	Adil performans değerlendirme ve ücret sistemi olması	6	Ekonomik Fayda Boyutu
	Çalışanların sağlığına ve güvenliğine dikkat edilmesi	6	Ekonomik Fayda Boyutu
8.Sıra	Yenilikçi fikirlerin değerlendirilmesi	5	Fonksiyonel Fayda Boyutu
	Çalışanların sağlığına ve güvenliğine dikkat edilmesi	5	Ekonomik Fayda Boyutu
9.Sıra	Herkese adil davranılması	4	Psikolojik Fayda Boyutu
	Adil performans değerlendirme ve ücret sistemi olması	4	Ekonomik Fayda Boyutu
10.Sıra	Çalışma ve tatil günlerinin dengesine önem verilmesi	5	Psikolojik Fayda Boyutu
	Adil performans değerlendirme ve ücret sistemi olması	5	Ekonomik Fayda Boyutu

Tablo 3’de katılımcı öğrencilerin çalışmak isteyecekleri bir işletmede arayacakları “önemli” özellikler sıralanmaktadır. Tabloda hem ekonomik hem psikolojik hem de fonksiyonel fayda boyutlarından birden fazla özelliğin aynı sırada yer aldığı görülmektedir. Önemli olarak sınıflandırılan özelliklerden iyi bir ücret verilmesi, itibarlı bir işletme olması ve işletmenin uluslararası olması birinci sırada yer almaktadır.

Tablo 3. “Önemli” Olarak Sınıflandırılarak Sıralanan İlk 10 Özellik

Sıra	Beklenen Fayda / Özellik	f	Fayda Boyutu
1.Sıra	İyi bir ücret verilmesi	5	Ekonomik Fayda Boyutu
	Herkesin bildiği, itibarlı bir işletme olması	5	Psikolojik Fayda Boyutu
	İşletmenin uluslararası olması	5	Fonksiyonel Fayda Boyutu
2.Sıra	Ekip çalışmasının desteklenmesi	5	Psikolojik Fayda Boyutu

CANSEVER&KIZILDAĞ

3.Sıra	Kapsamlı yan ödeme paketi (prim, ödül vb.) olması Yeni iş uygulamalarına açık olunması	5	Ekonomik Fayda Boyutu
		5	Fonksiyonel Fayda Boyutu
4.Sıra	Samimi ve yakın ilişkiler olması Birlikte çalışılacak iyi bir yöneticinin olması	4	Psikolojik Fayda Boyutu
		4	Fonksiyonel Fayda Boyutu
5.Sıra	Yeni iş uygulamalarına açık olunması	5	Fonksiyonel Fayda Boyutu
6.Sıra	İşletmede sosyal aktivitelerin olması	5	Psikolojik Fayda Boyutu
7.Sıra	Çalışanların özel günlerine önem verilmesi	6	Psikolojik Fayda Boyutu
8.Sıra	Çalışma ve tatil günlerinin dengesine önem verilmesi İşlerin çalışma saatleri dışına taşmaması	4	Psikolojik Fayda Boyutu
		4	Ekonomik Fayda Boyutu
9.Sıra	Son teknolojinin kullanması	5	Fonksiyonel Fayda Boyutu
10.Sıra	İşletmede dinlenme alanları olması	5	Psikolojik Fayda Boyutu

Tablo 4’de ise katılımcı öğrencilerin çalışmak isteyecekleri bir işletmede gördükleri “önemli olmayan” özellikler sıralanmıştır. Yine hem ekonomik hem psikolojik hem de fonksiyonel fayda boyutlarından çok sayıda özelliğin tabloda aynı sırada yer aldığı görülmektedir. Tabloda dikkat çeken ve sıralamada sıkça tekrar edilen özellik olan işletmede spor yapma imkanları olması, katılımcı öğrenciler tarafından önemli olmayan bir özellik olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4. “Önemli Değil” Olarak Sınıflandırılarak Sıralanan İlk 10 Özellik

Sıra	Beklenen Fayda / Özellik	f	Fayda Boyutu
1.Sıra	İşletmede spor yapma imkanları olması	9	Ekonomik Fayda Boyutu
2.Sıra	İşletmede spor yapma imkanları olması	7	Ekonomik Fayda Boyutu
3.Sıra	İşletmede spor yapma imkanları olması	6	Ekonomik Fayda Boyutu
4.Sıra	Ulaşım (servis) imkanı olması	2	Ekonomik Fayda Boyutu
	Esnek çalışma saatleri olması	2	Ekonomik Fayda Boyutu
	İşletmede spor yapma imkanları olması	2	Ekonomik Fayda Boyutu
	İşletmede dinlenme alanları olması	2	Psikolojik Fayda Boyutu
	Son teknolojinin kullanması	2	Fonksiyonel Fayda Boyutu
	İşlerin çalışma saatleri dışına taşmaması	2	Ekonomik Fayda Boyutu

Z Kuşağı Ne İster? İşveren Markası Perspektifinden Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma

5.Sıra	Şık bir çalışma ortamı olması	3	Psikolojik Fayda Boyutu
	İşletmede spor yapma imkanları olması	3	Ekonomik Fayda Boyutu
	Aileye yönelik yardımlar yapılması (kreş yardımı, aile yardımı vb.)	3	Ekonomik Fayda Boyutu
6.Sıra	Herkesin bildiği, itibarlı bir işletme olması	2	Psikolojik Fayda Boyutu
	Esnek çalışma saatleri olması	2	Ekonomik Fayda Boyutu
	İşletmede spor yapma imkanları olması	2	Ekonomik Fayda Boyutu
7.Sıra	Yenilikçi fikirlerin değerlendirilmesi	1	Fonksiyonel Fayda Boyutu
	Eğitim ve gelişim fırsatları sağlanması	1	Fonksiyonel Fayda Boyutu
	İşletmede sosyal aktivitelerin olması	1	Psikolojik Fayda Boyutu
	İşletmede spor yapma imkanları olması	1	Ekonomik Fayda Boyutu
	İşletmede yemek/yemekhane hizmetlerinin kaliteli olması	1	Ekonomik Fayda Boyutu
	Kolay ulaşılabilir bir yerde/lokasyonda olması	1	Ekonomik Fayda Boyutu
	Aileye yönelik yardımlar yapılması (kreş yardımı, aile yardımı vb.)	1	Ekonomik Fayda Boyutu
		1	Ekonomik Fayda Boyutu
8.Sıra	Ulaşım (servis) imkanı olması	1	Ekonomik Fayda Boyutu
	İşletmede sosyal aktivitelerin olması	1	Psikolojik Fayda Boyutu
	İşletmede dinlenme alanları olması	1	Psikolojik Fayda Boyutu
	Çalışanların özel günlerine önem verilmesi	1	Psikolojik Fayda Boyutu
9.Sıra	İşletmede dinlenme alanları olması	2	Psikolojik Fayda Boyutu
10.Sıra	İşletmede spor yapma imkanları olması	2	Ekonomik Fayda Boyutu

Araştırmanın İkinci Aşaması ve Bulgular

Araştırmanın birinci aşamasında katılımcı öğrencilerle yapılan kart sıralama çalışmasının ardından elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Potansiyel insan kaynağının kendi ihtiyaçları, kişilikleri ve değerleri ile işletmeyi karşılaştırarak kendilerine en fazla faydayı sağlayan işletmeyi tercih ettikleri görüşünden hareketle (Cable ve Judge, 1996), çalışmada öne çıkan en önemli özelliklerin en iyi işletme algısına olabilecek etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. İşveren markası oluşturma sırasında en çok etkisi olabilecek özellikleri net olarak tanımlamak için 5'li Likert ile

cevaplanacak bir soru formu hazırlanmıştır. Soru formu araştırmanın birinci aşamasında katılımcı öğrenciler tarafından sınıflandırılarak sıralanan, çalışmak istenen işletmede bulunması gereken “en önemli özellikler”den ilk 10 tanesinin birer soru ifadesi halinde düzenlenmesi ile oluşturulmuştur. Katılımcılardan soru formunda yer alan sorulara “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadelerinden birini seçerek cevap vermesi beklenmiştir. Sorulara verilen cevapların ortalama değerleri alınarak, hangi özelliğin işveren markası oluşturma sürecinde, özellikle değer önerisi hazırlanırken daha etkili olacağı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci aşaması birinci aşamadan 2 hafta sonra gerçekleştirilmiş ve birinci aşamaya katılan tüm öğrencilerin bu aşamaya da katılmasına dikkat edilmiştir. Soru formu uygulanmadan önce katılımcı öğrencilere araştırmanın birinci aşaması sonrasında elde edilen sonuçlarla ilgili bir bilgilendirme yapılmıştır. Ardından bu aşamada kendilerine cevaplamaları istenen ve 10 sorudan oluşan form hakkında kısa bir açıklama yapılmış, sonrasında formlar katılımcı öğrencilere dağıtılmıştır. 50 katılımcı öğrenci tarafından eksiksiz cevaplanan formdaki her bir soru, verilen cevapların ortalaması alınarak değerlendirilmiştir.

Tablo 5. Çalışmak İstlenen İşletmede Önem Verilen Özellikler

Soru Formunda Yer Alan İfadeler	Ortalama (N=50)
Çalışacağım işletmede bana iyi bir ücret verilmesi benim için çok önemlidir.	4,8
Çalışacağım işletmede bana terfi fırsatları sunulması benim için çok önemlidir.	4,7
Çalışacağım işletmede bana iş güvencesi sağlanması benim için çok önemlidir.	4,6
Çalışacağım işletmede birlikte çalışılacağım iyi bir yöneticim olması benim için çok önemlidir.	4,4
Çalışacağım işletmede performansımın adil değerlendirilmesi ve ücretimin adil belirlenmesi benim için çok önemlidir.	4,2
Çalışacağım işletmede kariyer gelişimimin önemsenmesi benim için çok önemlidir.	4,1
Çalışacağım işletmede sağlığıma ve güvenliğime dikkat edilmesi benim için çok önemlidir.	3,9
Çalışacağım işletmede tüm çalışanlara adil davranılması benim için çok önemlidir.	3,8
Çalışacağım işletmede yenilikçi fikirlerimin değerlendirilmesi benim için çok önemlidir.	3,6
Çalışacağım işletmede çalışma ve tatil günlerimin dengesine önem verilmesi benim için çok önemlidir.	3,5

Tablo 5’de katılımcı öğrencilerin çalışmak isteyecekleri işletmede “çok önemli” olarak gördükleri özelliklerin ortalamalarına göre sıralaması yer almaktadır. Tabloda ilk maddenin işveren markasının ekonomik fayda boyutu ile ilgili olduğu ve iyi bir

Z Kuşağı Ne İster? İşveren Markası Perspektifinden Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma

ücretin katılımcı öğrenciler tarafından yapılan kart sıralamada da ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Aynı şekilde sunulan terfi fırsatları da her iki uygulama sonuçlarına göre ikinci sırada yer almaktadır. Tablodaki ortalamaların birbirlerine yakın olması dikkat çekicidir. Benzer olarak tablodaki son madde olan çalışma ve tatil günleri dengesi, kart sıralamada da aynı sırada yer almıştır. Ortalamalara göre potansiyel insan kaynağı olarak değerlendirilebilecek katılımcı öğrenciler için sırasıyla ücret, iş güvencesi, terfi fırsatları, birlikte çalışılacak iyi bir yönetici, adil performans ve ücret sisteminin çalışılacak iyi işletmeden beklenen özelliklerin başında geldiği görülmektedir.

SONUÇ

Araştırmanın sonucunda çalışmak istedikleri işletmede beklenen özelliklerle ilgili olarak katılımcı öğrenciler; ekonomik fayda boyutundan iyi bir ücret verilmesini, fonksiyonel fayda boyutundan ise terfi fırsatları olmasını "çok önemli" olarak sınıflandırmışlardır. Yine katılımcı öğrenciler ekonomik fayda boyutundan iyi bir ücret verilmesini, psikolojik fayda boyutundan itibarlı bir işletme olmayı, fonksiyonel fayda boyutundan ise işletmenin uluslararası olmasını "önemli" olarak değerlendirmişlerdir. İşletmede spor yapma imkanları olması ise önemli görülmeyen özelliklerin başındadır.

Araştırmanın ikinci aşamasında çok önemli olarak sınıflanarak sıralanan özellikler işveren markasına etkisi açısından daha net olarak belirlenmeye çalışılmıştır. İyi bir ücretin yine ilk sırada ve terfi fırsatlarının da yine ikinci sırada yer alan beklentiler olduğu görülmüştür. Ücretin Z kuşağı öğrencilerin çalışmak isteyecekleri işletmede arayacakları en önemli özellikler arasında ilk sırada, terfi fırsatlarının ise ikinci sırada olması literatürdeki diğer çalışmalardan Latif ve Serbest (2014), Gözen (2016) ve Sağır (2016) ile paralellik göstermektedir. Çalışmak istenen işletme ile ilgili özelliklere ilişkin, bu çalışmada ortaya çıkan ortalama değerler birbirine çok yakındır. Büyük farklılıklar olmadığı için kesin değerlendirme yapılamasa da, önem verilen diğer özelliklerin de literatürle paralel olduğu görülmektedir. Örneğin Z kuşağının sosyal adaletsizlik ve eşitsizliğe duyarlılığın (Taş vd., 2017), bu çalışmaya adil bir performans ve ücret sistemi ile tüm çalışanlara adaletli davranılma beklentisi olarak yansıdığı söylenebilir. Z kuşağının yetenek yönetimi odaklı, otoriter değil mentörlük yapacak yöneticilerle çalışma beklentisi (Seymen, 2017; Sönmez ve Karataş, 2017), bu çalışmada birlikte çalışılacak iyi bir yönetici olma özelliğinin ilk sıralarda yer almasıyla görülmüştür. Yine Latif ve Serbest (2014) ile Korkmaz ve Çevik (2014)'in çalışmalarında olduğu gibi; kariyer fırsatları sunulması, yenilikçi fikirlerin değerlendirilmesi ve iş güvenliğinin sağlanması da bu çalışmada çalışmak istenen işletmenin özellikleri arasında yer almaktadır. Saylan ve Eroğlu (2019)'nun çalışmasında çalışma ortamının en önem verilen işveren markası bileşeni olması da bu çalışmada elde edilen benzer bir diğer sonuçtur.

Z kuşağının işveren markası algısını araştıran çalışmalar, her iki kavramın literatürde görece yeni şekillenmesi nedeniyle kısıtlı sayıdadır. Örneğin Z kuşağı ile ilgili son dönemde ülkemizde yapılan tez çalışmalarında, kavramın tüketici davranışları, kariyer yönetimi, örgütsel bağlılık, karar verme ve öğrenme, yaşam

doyumunu, iş hayatı beklentileri, çalışma ortamı, liderlik tarzları ve ağızdan ağıza pazarlama ile ilişkilendirildiği görülmüştür (Kırık ve Köyüstü, 2018). İş yaşamına katılmaya devam eden Z kuşağı ile makale çalışmaları da daha çok bu kuşağın beklenti, tercih ve eğilimleri üzerine odaklanmaktadır. Z kuşağının iş yaşamına yeni giriyor olması nedeniyle, bu kuşakla ilgili yapılan araştırmaların öncül nitelikte olduğu söylenebilir. Mevcut çalışmalarda birbirine benzer ya da birbirini destekler nitelikte sonuçlara ulaşılsa da, iş yaşamında Z kuşağının giderek sayıca fazlalaşması, bu kuşağın zaman içinde iş süreçlerine entegre olması ve diğer kuşaklarla etkileşim sağlaması değişimlere neden olabilir.

Bu nedenle, kesin olarak genellenemese de, ülkemizdeki işletmeler açısından değerlendirildiğinde işveren markasını oluşturmak ya da güçlendirmek için daha çok ekonomik ve fonksiyonel faydaları içeren bir değer önerisi oluşturulmasının faydalı olacağı söylenebilir. Özellikle ücret, iş güvencesi, adil sistemler, yönetim ve gelişim olanakları üzerine odaklanan değer önerisinin potansiyel insan kaynağını işletmeye çekeceği düşünülebilir. Ancak Z kuşağının işveren markası algıları ve beklentileri değişebileceğinden, zaman içinde algısal değişikliklerin tespitine devam edilmelidir. Bu bağlamda değişimleri izleyerek şekillendirilecek işveren markası, doğru yeteneklerin işletmeye çekilmesine, doğru süreçlerde konumlandırılmasına, sonuçta daha etkin ve verimli işletmelerin ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır.

Z kuşağına odaklanarak yapılan çalışmalar, işletmelerin Z kuşağının beklentilerini ve farklılıklarını takip etmesi, işveren markası oluşturma ve yönetme sürecine katkı sağlaması açısından önemlidir. Ancak bu araştırmanın kısıtları bulunmaktadır. İlk kısıt araştırmanın sadece İzmir Demokrasi Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü öğrencilerine yönelik olarak yapılmasıdır. İkincisi kısıt ise elde edilen sonuçların katılımcılara göre değişiklik göstermesi nedeniyle genellenememesidir. Ayrıca araştırma belli bir zaman diliminde yapılmıştır ve bu zaman dilimindeki görüşleri yansıtmaktadır. Farklı zaman dilimlerinde aynı örneklemin görüşlerinde değişiklikler olabilir. Araştırmanın kapsamının farklı üniversitelerde/bölümlerde/sınıflarda eğitim gören öğrencilerin de dahil edilerek genişletilmesi, farklı zaman dilimlerine yayılması ve aynı çalışmanın aynı örnekleme farklı yıllarda tekrarlanması planlanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*, Free Press, New York.
- Adler, H., ve Ghiselli, R. (2015). "The Importance of Compensation and Benefits on University Students" Perceptions of Organizations As Potential Employers", *Journal Of Management And Strategy*, 6(1), 1-9.
- Aggarwal, S. (2015). "Factors Determining Employer Branding in India- An Empirical of Fresh Management Studies", *International Journal Of Applied Sciences And Management*, 1(1), 79-90.

Z Kuşağı Ne İster? İşveren Markası Perspektifinden Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma

- Ambler, T., ve Barrow, S. (1996). "The Employer Brand. Journal Of Brand Management", 4(3), 185-206.
- Ayhün, E. S., (2013). "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları", Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1), 93-112.
- Backhaus, K., ve Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and Researching Employer Branding", Career Development International, 9(4/5), 501-517.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Baş, T. (2011). İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin Ve Elde Tutmanın Anahtarı, Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul.
- Berthon, P., Ewing, M., ve Hah, L. L. (2005). "Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness In Employer Branding. International Journal Of Advertising", 24(2), 151-172.
- Biswas, M., ve D. Suar (2013). "Which Employees' Values Matter Most In The Creation Of Employer Branding?", Journal Of Marketing Development And Competitiveness, Volume 7(1), 93-102.
- Cable, D. M., ve Judge, T. A. (1996). Person--Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67(3), 294-311.
- Cable, D. M., ve Turban, D. B. (2003). "The Value of Organizational Reputation in The Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective". Journal of Applied Social Psychology, 33(11), 2244-2266.
- Chunping, Y., ve Xi, L. (2011). "The Study On Employer Brand Strategy In Private Enterprises From The Perspective Of Human Resource Management", Energy Procedia, 5, 2087-2091
- Collins, C. J., ve Han, J. (2004). "Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practices, Corporate Advertising, and Firm Reputation", Personnel Psychology, 57, 685-717.
- Collins, C. J., ve Stevens, C. K. (2002). "The Relationship Between Early Recruitment Related Activities and The Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment", Journal of Applied Psychology, 87, 1121-1133.
- Davies, G. (2008). "Employer Branding and Its Influence on Managers", European Journal of Marketing, 42 (5/6), 667- 668.
- Doğru, G., ve Çakır, S.Y. (2015). "İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma." Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(40), 615-621.
- Figurska, I., ve Matuska, E. (2013). "Employer Branding As A Human Resources Management Strategy", Human Resources Management & Ergonomics, 7(2), 35-51.

- Gözen, E. (2016). "Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği", *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies* 4(1), 70-80.
- Hoye, G. V., Bas, T., Cromheecke S., and Lievens F. (2013). "The Instrumental And Symbolic Dimensions Of Organisations' Image As An Employer: A Large-Scale Field Study On Employer Branding İn Turkey", *Published İn Applied Psychology*, 62(4), 543-557.
- Kapferer, J.-N. (2008). *New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, London.
- Kapoor, V. (2010). "Employer Branding: A Study of Its Relevance in India", *Journal of Brand Management*, 7(½), 51-75.
- Keleş, H. N. (2011). "Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*", 3(2), 129-139.
- Kırık, A. M., ve Köyüstü, S. (2018). "Z Kuşağı Konusunda Yapılmış Tezlerin İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(2), 1497-1518.
- Korkmaz O., ve Çevik K. N., (2014). "Üniversite Son Sınıf Öğrencilerinin İş Seçim Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Business And Economics Research Journal*, 5(3), 167-186
- Kotler, P., ve Armstrong, G. (2011), *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, New York.
- Köse, G., ve Çakır Yeygel, S., (2018). "İşveren Marka Kimliğinin İşe Alım İlanlarına Yansımaları: Yaratıcı Çalışmalar Üzerine Bir İnceleme", *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (29), 165-184.
- Kucherov, D., ve Zavyalova, E. (2012). "HRD Practices and Talent Management in The Companies with The Employer Brand", *Journal of European Industrial Training*, 36(1), 86-104.
- Latif H., ve Serbest S. (2014). "Türkiye'de 2000 Kuşağı Ve 2000 Kuşağının İş Ve Çalışma Anlayışı", *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 132-163.
- Love L. F., ve Singh P. (2011). "Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices For Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys", *J. Bus. Psychol.* (26), 175-81.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., ve Pate, J. (2005). "Branding: A New Performance Discourse for HR?". *European Management Journal*, 23(1), 76-88.
- Metin, S., ve Kızıldağ, D. (2017). "X Ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14(40), 340-363.
- Mihelich, M. (2013), "Another Generation Rises", *Workforce Management*, 92(5), 34-38.
- Mitchell, D. A. (2008). "Generation Z: Striking The Balance: Healthy Doctors for A Healthy Community", *Australian Family Physician*, 37(8), 665-672.
- Moroko, L., ve Uncles, D. M. (2008). "Characteristics of Successful Employer Brand. *Brand Management*", 16(3), 160-175.

Z Kuşağı Ne İster? İşveren Markası Perspektifinden Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma

- Mosley, R. (2007). "Customer Experience, Organizational Culture and Employee Branding", *Journal of Brand Management*,15, 123-134.
- Mosley, R. (2009). *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*, A Shoulders of Giants Publication, UK.
- Motlagh, S. R. P., Rabbani, M., ve Nayebezhadeh, S. (2015). "The Study Of The Impact Of Brand Personality On Employer Brand Attractiveness", *Research Journal Of Fisheries And Hydrobiology*, 10(10), 644-651.
- Nayır B., ve Fındıklı M., M. (2018). "İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(18), 1-17.
- Owen, F. K., Acar, T., Demir, Y., Haskan, Ö., ve Kabalıcı, T. (2009). "Mesleki Rehberlik Kariyer Danışmanlığında Kart Sıralama Tekniği: Mesleki Değerler İle İlgili Bir Çalışma", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 53-70.
- Robertson, A., ve Khatibi, A. (2013). "The Influence of Employer Branding on Productivity-Related Outcomes of An Organization", *The IUP Journal of Brand Management*, 10(3), 17-32.
- Rokade, V., ve Singh, M. (2015). "Conceptualizing and Researching The Models of Employer Branding", *Australian Journal of Business and Management Research*, 4(9), 14-21.
- Sağır, M. (2016). "İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 415-439.
- Saylan, O., ve Eroğlu, U. (2019). "Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İşveren Marka Algısı Boyutlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", *8th International Vocational Schools Symposium*, 247-257, https://www.researchgate.net/profile/Onur_Saylan/publication/335993113_Determination_of_Employer_Brand_Perception_Dimensions_of_Vocational_School_Students/links/5d8a056592851ceb793add32/Determination-of-Employer-Brand-Perception-Dimensions-of-Vocational-School-Students.pdf, (Erişim Tarihi: 07.06.2019).
- Schneider, L. (2003). "What Is Branding and How Is It Important To Your Marketing Strategy?", <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm>.(Erişim Tarihi: 24 Mart 2019).
- Schwabel, D. (2016). "What Employers Will Worry About in 2017", *Fortune*, <http://fortune.com/2016/12/28/employers-2017-employee-retention-unemployment/> (Erişim Tarihi: 07.06.2019).
- Seymen, A. F. (2017). "Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Milli Eğitim Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Programı ve TÜBİTAK Vizyon 2023 Öngörülerini İle İlişkilendirilmesi", *Kent Akademisi*, 10 (4), 467-489.
- Sonmez, A. T., ve Karatas, C. "M Kuşağı Üyesi Üniversite Öğrencilerinin İşveren Markalaşması Hakkındaki Değerlendirmeleri", *PressAcademia Procedia*, 3(1), 630-639.

- Srivastava, P., ve Bhatnagar, J. (2008). "Talent Acquisition Due Diligence Leading To High Employee Engagement: Case Of Motorola India MDB", *Industrial And Commercial Training*, 40(5), 253-260.
- Sullivan, J. (2004). "The 8 Elements of a Successful Employment Brand", <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employmentbrand/> (Erişim Tarihi: 10 Ocak 2019).
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., ve Küçükoğlu, M. (2017). "Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri", *Opus-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031-1048.
- Wilden, R., Gudergan, S., ve Lings, I. (2010). "Employer Branding: Strategic Implications For Staff Recruitment", *Journal Of Marketing Management*, 26(1/2), 1-34.
- Yalçın, O., Sökmen, A. B., ve Kulak, H. (2013). "Kuşakların Temel Özellikleri ve Hava Harp Okulu Uygulamaları", *Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları*, 12 (24), 133-179.