

İŞVEREN MARKASI BEKLENTİŐİ KAPSAMINDA Z KUŞAĞINI ANLAMAK

Understanding Generation Z in the Scope of Employer Brand Expectation

Arő. Gör. Emre YAŞAR

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

emreyasar1852@gmail.com

Orcid ID: 0000-0003-1573-0930

Erge TÜR

Balıkesir Üniversitesi

erge_17@hotmail.com

Orcid ID: 0000-0002-2733-5199

Öğr. Gör. İsmail ÖZTÜRK

Kırıkkale Üniversitesi

ozturkismail89@gmail.com

Orcid ID: 0000-0002-1057-7060

Öz

Bu çalışmanın temel amacı, Z kuşağı iş görenlerinin kavramsal olarak işveren markası ifadesinden ne anladıklarını ve turizm sektöründe uygulanan işveren markası faaliyetlerinden beklentilerini tespit etmektir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tercih edilmiştir. Görüşme formu, turizm sektöründe staj veya sezonluk olarak çalışan Z kuşağında yer alan iş görenlere uygulanmıştır. Z kuşağında yer alan iş görenler ile görüşmeler yüz yüze ve çevrimiçi ortamlarda gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerde iş görenlere 7 soru yöneltilmiştir. Görüşmeler sonucunda, elde edilen ifadelere içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi sonucunda işveren markası algısı, ekonomik beklenti, kariyer beklentisi, kurumsal itibar beklentisi, çalışma koşulları beklentisi, sosyal beklenti ve değer beklentisi olmak üzere yedi tema belirlenmiştir. 7 tema altında ise iş görenlerin işveren markası kapsamında dikkat ettikleri konular kodlar olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak Z kuşağı iş görenlerinin işveren markası hakkında bilgili oldukları belirlenmiştir. Özellikle ekonomik şartlar ve kariyer beklentilerinin daha yüksek ve kapsamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: İşveren Markası, Z Kuşağı, İş görenler, Turizm, Beklenti

Abstract

The main purpose of this study is to determine what the Z generation employees conceptually understand from the term employer brand and their expectations from employer brand activities implemented in tourism sector. In the study, semi-structured interview, which is one of the qualitative research methods, was preferred. The interview form was applied to the employees in the Z generation who work in the accommodation sector as an internship or seasonally. The interviews with the employees in the Z generation were carried out face-to-face and online. During the interviews, 7 questions were asked to the employees. As a result of the interviews, content analysis was applied to the expressions obtained. As a result of the content analysis, seven themes were determined as employer brand perception, economic expectation, career expectation, corporate reputation expectation, working conditions expectation, social expectation and value expectation. Under 7 themes, the issues that employees pay attention to within the scope of employer brand are determined as codes. As a result of the study, suggestions for employer branding practices were presented. As a result, it has been determined that the Z generation employees are knowledgeable about the employer brand. It has been concluded that especially the economic conditions and career expectations are higher and more comprehensive.

Key words: Employer Brand, Z Generation, Employees, Tourism, Expectation

Giriş

Kuşaklar arası farklılıklardan dolayı sosyal yaşamı meydana getiren alanlara ve unsurlara yönelik bakış açısı zaman içerisinde değişiklik göstermektedir. Söz konusu değişiklikler, insanların bir duruma karşı sergiledikleri davranışlarını veya bir durumdan beklentilerini de farklılaştırmaktadır. Bu farklılıkların meydana geldiği dönemlerde, birtakım anlaşmazlıklar olsa bile yaşanan değişiklikler kabul görmektedir. Bu süreçte, aynı zamanda insanları motive ederek tatmin olmalarını sağlayan gereksinimlerde de bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişimler sadece insanlar açısından değil aynı zamanda işletmeler içinde önemlilik taşımaktadır.

Sosyal yaşamda yaşanan değişimlerin benzer bir süreci iş dünyasında gerçekleşmektedir. Günümüzde işletmeler artık Z kuşağında yer alan iş görenleri istihdam etmekte olup ilerleyen zamanlarda Z kuşağının iş gören profili olarak işletmelerde daha baskın olacağı bilinmektedir (Schroth, 2019: 2). Z kuşağında yer alan iş görenlerin farklı özellikleri, davranış kalıpları, becerileri ve istekleri vardır (Gürsoy vd., 2013: 42). Örneğin; Y kuşağındaki bir iş gören için önemli olan bir unsur Z kuşağında yer alan bir iş gören için aynı şekilde bir önem yaratmamaktadır (Parvin, 2021: 131). Bu nedenle, işletmelerin z kuşağında yer alan iş görenlerin davranışlarını ve isteklerini anlamaları önemlidir (Briganti ve Samson, 2019: 263). Pauli vd. (2021) diğer kuşaklar ile kıyaslandığında Z kuşağının önemsedikleri değerlerin farklı olması nedeniyle, işletme içerisinde Z kuşağının beklentilerinin ve önceliklerinin anlaşılmasının gerekliliğine dikkat çekmektedir. Agarwal ve Pratiksindh'de (2018) Z kuşağının isteklerine göre işletmelerin bir uyum içerisinde faaliyette bulunmasına vurgu yapmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için işletmelerin işveren markası kapsamında Z kuşağına göre farklı

içerikler oluşturması gerekmektedir çünkü işveren markası, iş görenlerin işletmeye karşı algısını belirlemede ve işletmeyi tercih edilen bir konuma getirmektedir (Sekiguchi, 2004: 125). İşveren markasının aynı zamanda işveren imajını ve itibarını da geliştirmesi, iş görenlerin işletmeyi değerlendirmesinde etkili olmaktadır.

Z kuşağında yer alan iş görenler, kendi özellikleri ile uyumlu çalışma yeri olarak işveren marka değeri gelişmiş işletmelere eğilim göstermektedirler (Yaşar ve Demir, 2021: 183). Bu durumun oluşmasında temel sebep, Z kuşağının kendilerine artı değer katabilecek bir işletme arayışıdır. Bu noktada ise işveren markası çalışmalarında ön plana çıkan işletmeler avantajlı bir konum elde etmektedir (Goh ve Okumuş, 2020: 22). Çünkü bu işletmeler sadece müşteriler açısından değil aynı zamanda iş görenler açısından da tercih edilen bir işletme olmaktadır (Demir ve Tür, 2019: 53). Bu nedenle Z kuşağının beklentilerine uygun bir işveren markasına sahip olmak ve bu konuda çalışmalara devam etmek bir zorunluluk oluşturmaktadır. Benzer bir zorunluluk turizm sektöründe bir hizmet sunumu gerçekleştiren otel işletmeleri için de geçerli olmaktadır. Müşterilerle iletişimin daha sık bir şekilde gerçekleştiği ve müşteri memnuniyetinin önemli olduğu otel işletmelerinde, değer yaratabilecek nitelikli iş görenlere sahip olmak için işveren markası çalışması bir gereksinimdir. İşveren markası ile birlikte otel işletmeleri, iş görenleri daha iyi anlayabilir ve isteklerini karşılayabilir. Özellikle, Z kuşağında yer alan iş görenlerin otel işletmelerinde istihdam edilmelerinin yoğunluk kazanması nedeniyle, işveren markası kapsamında Z kuşağını anlamaya yönelmek bir stratejik hamle olmaktadır. Çünkü Z kuşağında yer alan iş görenler, işveren markasında belirli bir imaja ve itibara sahip otel işletmelerini tercih etmektedir (Nadda vd., 2017: 220).

Z kuşağının bir işletmeyi çalışmak için tercih etmesinde etkili olan unsurların belirlenmesi konusunda çeşitli araştırmalar gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu araştırmalar ile Z kuşağının tercihlerini etkileyen farklı çalışma değerleri belirlenmiştir. Bu değerler, *kariyer ve gelişim unsurları* (Titko vd., 2020; Sihombing, 2021; Latif ve Serbest, 2014; Aggarwal, 2015; Büyükuslu, 2017), *sosyal unsurlar* (Pauli vd., 2021; Walmsley vd., 2021), *ekonomik unsurlar* (Korkmaz ve Çevik, 2014; Demir, 2011; Adler ve Ghiselli, 2015; Wozniak, 2016; Bencsik ve Machova, 2016; Kızıldağ, 2019; Benraiss-Noailles ve Viot, 2020), *değer verilmesi* (Kirchmayer ve Fratričová, 2018; De Jesus, 2020; Bejtkovský, 2016), *çalışma koşullarıdır* (Uysal, 2019; Bencsik vd., 2016), *işletme itibarı* (Goessling, 2017). Z kuşağı üzerine gerçekleştirilen bu araştırmaların çoğunluğu eğitim alanında öğrencilere, sağlık ve bankacılık gibi hizmet sektörlerindeki Z kuşağı iş görenlerine yöneliktir.

Turizm alanında, işveren markası kapsamında Z kuşağının öncelik verdiği çalışma değerlerinin belirlenmesine yönelik araştırma sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Yaşar ve Demir (2021) işveren markası uygulamasında özellikle kariyer ve gelişim, ekonomik unsurlar ve çalışma koşullarının Z kuşağı iş görenlerinin işyeri seçimini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Goh ve Okumuş (2020) benzer şekilde Z kuşağına iş görenlerine kariyer fırsatlarının, çeşitli esnekliğe sahip çalışma koşullarının sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Leung vd. (2021) Z kuşağı iş görenlerini işletmeye çekebilmek için güven duygusunun önemli olduğuna değinmektedir. Otel işletmelerinde Z kuşağı iş görenlerine yönelik gerçekleştirilen çalışmaların hem nicelik olarak az olması hem de nitelik olarak işveren markası dahilinde Z kuşağının beklentilerinin neler olduğunun anlaşılması konusunda sınırlı çalışma bulunmaktadır. Literatürdeki bu boşluğa katkı

sunmak ve farklı bir bakış açısı ile değerlendirme fırsatı oluşturmak üzere gerçekleştirilen bu araştırmanın temel amacı, Z kuşağı iş görenlerinin kavramsal olarak işveren markası ifadesinden ne anladıklarını ve turizm sektöründe uygulanan işveren markası faaliyetlerinden beklentilerini tespit etmektir.

Araştırma kapsamında ilk olarak literatür taraması yapılarak konu ile ilgili kavramsal yapı sunulmuştur. Daha sonra turizm sektöründe çalışan Z kuşağı iş görenleri ile yüz yüze bir şekilde yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda, Z kuşağının işveren markası beklenti algıları tespit edilmiş ve öneriler sunulmuştur.

İşveren Markası

Profesyonel iş dünyasında, yetenekli iş görenlere sahip olmak bir işletmenin rekabet avantajı kazanmada temel faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle birçok işletme, rekabet gücü elde edebilecek düzeyde bir yetenekli iş gören grubunu oluşturmak için çeşitli stratejiler benimsemekte ve uygulamaktadır. Bu stratejilerden bir tanesi ise işveren markasıdır. Bu nedenle işveren markası, artan rekabet avantajı mücadelesi ile birlikte en yetenekli iş görenlerin işe alınması ile ilgili bir organizasyon stratejisi olarak görülmektedir (Jonsen vd., 2019: 618). Ambler ve Barrow (1996) kavramsal yapısını ilk kez insan kaynakları yöntemi alanına dahil ettikleri süreçte işveren markasını, işletme tarafından bir araya getirilen çeşitli faydaların bütünü olarak nitelendirmektedir. İşveren markası üzerine yapılan araştırmaların artması ile birlikte işveren markasının farklı tanımlamalarının yapıldığı görülmektedir. İşveren markası; yüksek kaliteli bir çalışma deneyimi sağlamak için yapılan faaliyetler sonucu oluşan genel bir tanınma (Martin vd., 2011: 3620), işletmenin iş görenlere çekici gelen özellikler (Kucherov vd., 2012: 88), potansiyel iş görenleri işletmeye çekmek ve mevcut çalışanları elde tutmak için işletme tarafından sağlanan maddi ve manevi faydalar olarak tanımlanabilmektedir (Tanwar ve Prasad, 2017: 391). Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında işveren markası, iş görenleri etkilemek ve işletmeye dahil edebilmek amacıyla yapılan çalışmadır.

İşveren markası, benzersiz çalışma ortamı ve arzu edilen bir işveren çekiciliği aracılığıyla işletmeyi rakiplerinden farklılaştırmayı amaçlamaktadır (Edwards, 2010: 7). Bunun yanı sıra, eşsiz ve iyi hazırlanmış bir işveren markası, potansiyel iş görenlerin işletmenin değerlerini tanınmasını ve kendi değerleriyle nasıl karşılaştırdığını görmelerine de yardımcı olmaktadır (Köllen, 2019: 262). Böylece, işveren markası ile bir işletme, taklit edilmesi zor olan yetenekli iş görenlerin istihdam edilmesini sağlamaktadır. Bu ise, sektör içerisinde işletmeye hemen hemen her anlamda avantaj oluşturmaktadır (Mosley ve Schmidt, 2017: 101). Bu avantajlar: pozitif işletme imajı oluşturması (Lievens ve Slaughter, 2016: 410), işletme çekiciliğini sağlaması (Kucherov ve Zavyalova, 2012: 89) müşteri tatmin düzeylerini yükseltmesi (Barrow ve Mosley, 2007: 153), iş görenler ile ilişkileri geliştirmesi (Berthon vd., 2005: 152), nitelikli iş görenleri cezbetmesi (Lievens vd., 2007: 48), iş görenlerin performansını yükseltmesi (Robertson ve Khatibi, 2013: 20), iş gören aidiyetini ve memnuniyetini sağlaması (Davies, 2008: 668) olarak öne çıkmaktadır.

İşveren markası üzerine gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde de benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Buttenberg (2013), etkili ve başarılı bir işveren markasına sahip işletmelerdeki iş görenlerin hem iş tatminlerinin hem de performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tanwar ve Prasad'da (2016) iş tatmini oluşturulmasında işveren markasının etkili olduğu sonucunu elde etmiştir. Rampl (2014), potansiyel iş görenler tarafından tercih edilme için işveren markasına sahip olmanın önemli bir çekici unsur olduğunu belirlemiştir. Vaijyanthi vd. (2011), Rana vd. (2019) işveren markasının iş gören bağlılığını artırdığı, Khoshnevis ve Gholipour (2017) ise iş görenlerin işletmede tutulmasında işveren markasının yardımcı olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. İfade edilen avantajların işletme tarafından elde edilmesi noktasında işveren markasının içerikleri yani boyutları önem kazanmaktadır. İşveren markasını oluşturan boyutlar konusunda farklı araştırmalar yapılmakla birlikte, konu üzerinde net bir fikir birliğinin oluşmadığı dikkat çekmektedir. Her bir araştırmacı tarafından boyutların farklı şekillerde ifade edildiği görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde bu boyutlar şu şekildedir (Ambler ve Barrow, 1996: 190; Berthon vd., 2005: 153; Hoye vd., 2013: 545; Adler ve Ghiselli, 2015: 3; Gözen, 2016: 73; Yaşar, 2022: 31):

- *Değer boyutu*: İşletmenin, iş görenlere değer vermesi, önemsemesi kapsamındaki uygulamalarından oluşmaktadır. Burada iş görenlerin, farklı düşünceler ifade edebilmesine olanak tanınmakta ve işletme içerisinde aktif bir konumda olmaları desteklenmektedir. Bu ise, iş görenlerin işletmeye ve işe yönelik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
- *Kariyer boyutu*: İşgörenlerin kariyerlerini ilerletmeleri konusunda, işletmelerin destekleyici olanaklar hazırlamasından oluşmaktadır. Bu olanaklar; iş görenlerin yeteneklerini geliştirmesi, tecrübe kazanması ve kariyerinde yükselmesi konusunda yardımcı olabilecek nitelikte olmalıdır.
- *İtibar boyutu*: İşletmenin sahip olduğu imaj ile birlikte iş görenler nezdinde çalışılmak istenilen yer algısının oluşturulmasıdır. İşgörenler, işletmenin itibarına dayanarak kendi kariyerlerini oluşturmaktadır. İşletmenin ismi, tanınırlığı gibi unsurlar bu konuda yardımcı olmaktadır.
- *Ekonomik koşullar boyutu*: İşveren markasının olmazsa olmaz unsurlarından birisidir. İşgörenlerin emeklerinin karşılığını aldıklarını hissetmesi, diğer kazançlar konusunda tatmin edici olması gibi unsurlar işveren markasının oluşturulmasında gereklidir.
- *Çalışma koşulları boyutu*: İşgörenlere çalışma süreleri boyunca işletme içerisinde bulunmaktadır. Bu süreyi verimli kullanmak için çalışma koşullarının en iyi şekilde ve eksiksiz olarak iş görenlere sunulması gerekmektedir. Çalışma koşullarında esneklik oluşturulması, iş yükünün dengeli paylaşımı, iş arkadaşlarının iş birliği düzeyi gibi faktörler etkili olmaktadır.
- *Sosyal boyutu*: İşgörenler, işletmede bir yaşamları olduğu gibi sosyal alanda da bir yaşamları devam etmektedir ve iş görenlerin sosyal yaşamda farklı deneyimler elde etmesi önemlidir. Bu noktada, işletmelerin farklı etkinlikler, projeler hazırlayarak iş görenleri bunlara dahil etmesi gerekmektedir.

Z Kuşağı

Alan yazında Z kuşağı kavramı ile aynı anlama gelen çok sayıda ifade söz konusudur. Bunlar; gelecek nesil, i-nesil, dijital nesil, dijital yerliler, kristal nesil olarak isimlendirilen bireyler olup, 1995 yılı ve sonrasında doğan kişilerden oluşmaktadır (Levickaite, 2010: 173; McCrindle ve Wolfinger, 2010: 12; Adıgüzel vd., 2014: 174; Alp vd., 2019: 805). Z kuşağı bireyleri, hırslı olmalarının yanı sıra diğer kuşaklara nazaran mevcut bilgiyi daha kolay özümseyip, onu çabuk yorumlayabilen, diğer kuşaklar ile kıyaslandığında hız ögesini daha çok seven ve daha hızlı bir yaşam biçimini benimseyen, sabırsız, kolay ve zahmetsiz bir yaşam sürmeyi tercih eden kişilik özelliklerine sahiptirler (Mishra vd., 2012; Çetin ve Karalar, 2016: 161; Taş ve Kaçar, 2019: 653).

Z kuşağı bireyleri, daha bireysel, yaratıcı, güvenilir ve tatmin düzeyi düşük bir kuşak olmanın yanı sıra, hoşgörülü, özgüveni yüksek, bağımsızlık gibi özelliklere sahiptir. Bununla birlikte, yenilik arayışında sosyal olarak bilinçli bir yapıdadır. Bu kuşağın üyeleri, özgün bir yapıya sahip olmayı ve akranları tarafından kabul edilmeyi önemsemektedir. Ayrıca başına buyruk davranmayı sevdikleri, sabırsız ve çok çabuk sıkıldıkları düşünülürse, işlerini sıkça değiştirme eğilimi gösterecekleri ve maddi-manevi değerleri hızla tüketecekleri öngörülmektedir (Berkup, 2014: 143; Chaney vd., 2017: 179; Güngör, 2018: 9). Bu doğrultuda, farklı deneyim ve fikirlere sahip olan Z kuşağı her göreve hazır, kendilerinden emin, fazla iyimser ve en yaratıcı nesil olarak vurgulanmaktadır (Williams ve Page, 2011: 11). Dünya üzerinde her şeyin mümkün olduğunu ve her şeyi yapabileceklerine inanan, özgüveni yüksek ve edilgenlikten hoşnut olmayan Z kuşağındakiler yenilikçi yapıya ve aynı anda birçok işi birlikte yürütebilme becerisine sahip oldukları için hızla değişim gösteren birden çok olguya karşı rahat bir şekilde odaklanabilmektedir (Berkup, 2015: 113)

Z kuşağı ile ilgili Barhate ve Dirani (2021) 'nin yapmış olduğu çalışmada, Z kuşağı bireylerinin iyi tanımlanmış kariyer beklentilerine ve kariyer gelişim planlarına sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bekman (2021) ise çalışmasında, Z kuşağının çalışma yaşamında güler yüz, bol maaş, saygı, fazla zaman, güvenli iş ortamı, maneviyat, adalet, sorumluluk ve disiplin gibi öğelere yer verdiğini, yöneticilerden de anlayışlı, özel hayata önem veren, çalışan yanlısı, kusurları görmeyen, değer veren, saygı gösteren ve nazik bireyler olmasını beklediği sonucuna ulaşmıştır. Pandita (2021) çalışmasında, Z kuşağı bireylerinin kariyer gelişimleri söz konusu olduğunda para olgusunu daha az önemseydiğini ve Z kuşağının yüksek kariyer hedeflerine sahip olduğunu ifade etmektedir. Sucu (2021) yaptığı çalışmada Z kuşağı bireylerinin işletmelerin beklentilerini karşılama hususunda daha fazla güçlü yönle sahip olduğunu vurgulamaktadır. Büyüksü (2017) çalışmasında, Z kuşağının iş yaşamından beklentilerini incelemiş ve Z kuşağının kendisini anlayan, taleplerine cevap veren, motivasyon unsurlarına göre çalışma koşullarının düzenlendiği ve eğitim-kariyer gelişimlerine katkı sağlandığı şirketlerde görev almak istedikleri sonucuna ulaşmıştır. Turizm literatüründe Z kuşağı iş görenlerine yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde bu alanda eksiklik olduğu görülmektedir. Yaşar ve Demir (2021) otel işletmelerinde Z kuşağındaki iş görenlerin işyeri seçiminde işveren markasının etkili olduğunu ifade ederken, Goh ve Lee (2018) ise Z kuşağının konaklama endüstrisinde çalışmanın heyecan verici olduğunu ve seyahat fırsatları sunduğunu ifade etmekte ve sürekli

insanlarla uğraşma, uzun çalışma saatleri, iş yerindeki potansiyel sağlık ve güvenlik sorunlarına rağmen Z kuşağının bu konudaki görüş ve tutumlarının olumlu olduğunu vurgulamaktadır.

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı

Turizm sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde iş görenler hizmet sunumunda belirleyici bir role sahiptir. İşgörenlerin demografik dağılımı içerisinde de dönemsel olarak Z kuşağının çoğunluk olarak işletmelerde yer almaya başladığı görülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı; turizm sektöründe çalışmakta olan Z kuşağı iş görenlerinin işveren markası ifadesinden hangi çıkarımları yaptıklarını tespit etmek ve bir işveren marka uygulaması kapsamında işletmelerden beklentilerinin neler olduğunu belirlemektir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacını gerçekleştirme noktasında detaylı bilgilere ihtiyaç duyulması sebebiyle nitel araştırma tekniklerinden biri olarak bilinen görüşme tekniğinin uygulanmasına karar verilmiş ve bir yarı yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulmuştur. Hazırlanan görüşme formu, turizm sektöründe staj veya sezonluk olarak çalışan Z kuşağında yer alan iş görenlere uygulanmıştır. Z kuşağında yer alan iş görenler ile görüşmeler yüz yüze ve çevrimiçi ortamlarda gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerde iş görenlere 7 soru yöneltilmiştir. Bu sorular, daha önce işveren markası çalışmalarının genel değerlendirilmesi sonucunda yazarlar tarafından belirlenmiştir. Görüşme soruları;

- 1-) İşveren markası ifade edildiğinde yaratmış olduğu çağrışımlar nelerdir?
- 2-) Ekonomik açıdan işveren markasından beklentileriniz nelerdir?
- 3-) Kariyer açısından işveren markasından beklentileriniz nelerdir?
- 4-) Kurumsal itibar açısından işveren markasından beklentileriniz nelerdir?
- 5-) Çalışma koşulları açısından işveren markasından beklentileriniz nelerdir?
- 6-) Sosyal açıdan işveren markasından beklentileriniz nelerdir?
- 7-) İşgörenlere değer verilmesi açısından işveren markasından beklentileriniz nelerdir?

Araştırma kapsamında amaçlı örneklem tekniği kullanılarak Z kuşağında yer alan 22 iş gören ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeler, 25 Nisan-25 Mayıs 2022 tarihleri arasında katılımcıların uygun olduğu zaman dilimlerinde yapılmıştır. Görüşmeler, ortalama 21 dakika sürmüştür. Görüşmeler öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgiler verilmiştir. Katılımcıların bilgisi dahilinde olmak üzere görüşmeler kayıt altına alınmıştır ve daha sonra yazarlar tarafından yazıya aktarılmıştır. Herhangi bir yanlışlık veya eksiklik olmaması için görüşme kayıtları ile yazılı ifadeler kontrol edilmiştir. Katılımcıların kimlik bilgilerini ve vermiş oldukları bilgilerin gizliliğini korumak için K1-K5-K10 olarak kodlamalar yapılmıştır. Görüşme formlarına yönelik işlemler ve

kontroller bittikten sonra içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Böylelikle, temalar ve kodlar belirlenmiştir. Araştırma için Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 18.04.2022 tarihli, 02 sayılı kararla etik kurul onayı alınmıştır.

Bulgular ve Yorumlar

İçerik analizi ile temalar ve kodlar belirlenmiştir. Kodlar ve temalar literatürde yer alan işveren markası boyutları doğrultusunda yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde katılımcılara öncelikle "İşveren markası ifade edildiğinde yaratmış olduğu çağrışımlar nelerdir?" sorusu yöneltilmiştir. İçerik analizi sonrasında "işveren markası algısı" teması belirlenmiştir. İşveren markası algısı temasına yönelik katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

"Personelin çalışmak istediği bir işletme olarak anlıyorum." (K2)

"Çalışılabilecek en iyi imkanlara sahip bir yer olduğu düşüncesi geliyor." (K6)

"İşletmelerin kendilerini halka, insanlara ifade edebilmek amacıyla yaratmış oldukları bir mottodur." (K11)

"Çalışılan işyerinin bütün sahip olduğu maddi manevi kaynaklar." (K10)

"İşletmelerin popülerliği ve sektördeki bilinirliği gibi şeyler aklıma gelmektedir." (K13)

"İşverenlerin istihdam aracılığıyla çalışanlarına sunduğu maddi ve manevi faydalar olarak tanımlayabilirim." (K15)

"İşveren markasından anladığım; iyi insan ilişkiler, kalite, üretim ve hizmet geliyor." (K17)

"İşveren markası ifade edildiğinde ilk olarak o markanın isminden ve sektöründen nasıl bir marka nasıl bir işletme olduğunu anlıyorum." (K19)

Tablo 1. İşveren markası algısının kodlanması

Kodlar	Tema
Çalışmak istenilen işletme En iyi imkanlara sahip işletme İşletme mottosu İşletme kaynağı İşletme tanınırlığı İşgörenlere sunulan faydalar bütünü Tüketicilere sunulan faydalar bütünü İşletme bilgisi	İşveren Markası Algısı

Katılımcılara ikinci soru olarak "Ekonomik açıdan işveren markasından beklentileriniz nelerdir?" sorulmuştur ve "ekonomik beklenti" teması belirlenmiştir. Ekonomik beklenti temasına ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

"Çalışma saatlerimin, iş yükümün hakkı olan ücreti almak benim için önemli." (K1)

"İşverenim için harcadığım zamanın ve emeğin karşılığında da buna değecek bir finansal karşılık bekliyorum." (K9)

"Maaş konusunda adil olunmalı." (K2)

"Maaşların zamanında ve tam yatmasını beklerim." (K7)

"Maaşları zamanında almayı istemek en büyük beklentimdir." (K13)

"Sigortamı aldığım maaş üzerinden yatırması." (K20)

"Ek mesai gibi durumlarda da net bir şekilde ücretlendirmesinin yapılabilmesi." (K8)

"Fazla çalışılan günlerin mesaisini almak isterim." (K18)

"Promosyon gibi teşvik edici ilaveler olabilir." (K21)

"İşten çıkarılma durumunda tazminatımın verilmesini isterim." (K19)

"Yıllık izinlerimi ücretli kullandırması." (K4)

"Emekliliğimle ilgili planlamamı yapması." (K22)

"Yol ve yemek paralarının ödenmesi." (K6)

Tablo 2. Ekonomik Beklenti Temasının Kodlaması

Kodlar	Tema
Adil maaş uygulaması Maaşın zamanında verilmesi Mesai ücretleri İkramiye verilmesi Tazminat olması Sigorta yapılması Ücretli yıllık izin uygulanması Emeklilik planı olması	Ekonomik Beklenti

Katılımcılara üçüncü soru olarak "Kariyer açısından işveren markasından beklentileriniz nelerdir?" sorulmuş ve "kariyer beklentisi" teması belirlenmiştir. Kariyer beklentisi temasına ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

"Daha çok eğitim verilmesi, seminerlerin ve personel adına yapılacak olan faaliyetlerin artması çalışanları olumlu yönde etkileyecektir." (K3)

"Kariyer ve gelişim konusunda işletme içi eğitimlerin çok önemli olduğunu düşünüyorum." (K6).

"Eksik yönlerim varsa bu konuda bana eğitimler vermeliler." (K16)

"Çalışanların eksik kaldığı yönleri tamamlayıcı eğitimlerin verilmesi gerekir." (K2)

"Çalışanlarına dikey hareketlilik alanı sunmasını bekliyorum." (K9)

"Hak ettiğim takdirde bana gerekli pozisyonu vermesini beklerim." (K17)

"Kendimi geliştirme anlamında daha çok şey öğrenmek isterim. İşveren bu imkânı bana sağlamalı." (K5)

"Dil bakımından gelişimi isterim. İnsanlarla iletişimin daha yüksek seviyede olması için geliştirilmesini beklerim." (K7)

"Başka departmanlardaki işleyişleri görmek adına misafir olarak o departmanlarda bir gün geçirmek işletmeyi daha iyi tanımamızı sağlar." (K21)

"Markanın başka şehirlerde başka ülkelerde işletmeleri varsa oralarda çalışma imkânı ya da eğitim almak gibi fırsatların verilmesi geleceğim açısından yararlı olacaktır." (K22)

"Benim gelecek haftamı, ayımı, yılımı planlamalı ve bana ona göre bir program hazırlamalı." (K10)

"Çalışanların kariyer planlamasını yaparak bizi yönlendirmelerini bekliyorum." (K11)

"Yöneticiyle arası iyi olanın değil de terfiyi hak edenini alması gerekmektedir." (K20)

“Bir alanda uzmanlaşmam için yardımcı olabilirler.” (K18)

Tablo 3. Kariyer beklentisi temasının kodlanması

Kodlar	Tema
Eğitim Desteği Terfi Olanakları Kişisel Gelişim Sağlama Deneyim Zenginliği Sağlama Kariyer Planlaması Desteği Ayrımcılık Yapılmaması Uzmanlaşma Fırsatı Verilmesi	Kariyer Beklentisi

Katılımcılara dördüncü soru olarak *“Kurumsal itibar açısından işveren markasından beklentileriniz nelerdir?”* yöneltilmiş ve *“kurumsal itibar beklentisi”* teması belirlenmiştir. Kurumsal itibar beklentisi temasına ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Kurumsallık adı altında en büyük beklentim verdikleri sözleri tutmaları olabilir.” (K10)

“İşveren markasından kurumsal itibar olarak beklediğim en büyük beklenti verilen sözlerin tutulmasıdır.” (K15)

“Referanslarımı olumlu görmek benim için önceliktir.” (K1)

“İnsanlarda olumlu bir çağrışım yapmalıdır.” (K19)

“Çalıştığım markanın ulusal ve uluslararası çapta bilinir olması hoşum gider.” (K21)

“Kuruma özgü ürün ve hizmet sağlamalı.” (K4)

“Çalıştığım işletmenin adını markasını söylediğimde insanlarda merak uyandırmasını, ilgi çekmesini isterim.” (K18)

Tablo 4. Kurumsal itibar beklentisi temasının kodlanması

Kodlar	Tema
Güvenilir olması Pozitif imaja sahip olması Tanınır olması Özgün olması İlgi çekici olması	Kurumsal İtibar Beklentisi

Katılımcılara beşinci soru olarak *“Çalışma koşulları açısından işveren markasından beklentileriniz nelerdir?”* sorusu sorulmuş ve *“çalışma koşulları beklentisi”* teması belirlenmiştir. Çalışma koşulları beklentisi temasına ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Çalışma saatleri düzenli olmalı.” (K5)

“Çalışma koşulları yasada yazan çalışma saatlerine uygun olmalı.” (K11)

“Psikolojik açıdan rahat bir çalışma alanı sunması.” (K3)

“Çalışanın rahat bir şekilde çalışabileceği bir ortam yaratılmalı.” (K7)

“İyi bir iletişim sağlayan yöneticinin olması.” (K4)

“İkili ilişkilerinin iyi olması.” (K17)

“Sorun ve isteklerin yöneticilerle rahat bir şekilde konuşulması gerekir.” (K9)

“Yöneticilerimizle iyi bir diyalog beklentim var. İş arkadaşlarımla da iyi bir iletişim kurmak isterim.” (K20)

“Otomasyon programlarının entegre olması lazım.” (K2)

“Teknolojik araçların sorunsuz olması.” (K8)

“Yapılacak işlerin herkese eşit pay edilmesi ve iş yükünün belirli kişilere yüklenmemesi.” (K21)

“Baskı ve mobbing olmadığı bir ortam olmalı.” (K10)

“İyi ve donanımlı çalışanların yer alması.” (K6)

Tablo 5. Çalışma koşulları beklentisi temasının kodlanması

Kodlar	Tema
Çalışma saatlerinin belirli olması Sağlıklı bir çalışma alanı olması İyi bir iletişim olması Yöneticiler ile iyi ilişkilerin olması Eşit görev dağılımı olması Teknolojik unsurlara sahip olması Mobbing olmaması Başarılı iş arkadaşlarının olması	Çalışma Koşulları Beklentisi

Katılımcılara altıncı soru olarak “Sosyal açıdan işveren markasından beklentileriniz nelerdir?” yöneltmiş ve “sosyal beklenti” teması belirlenmiştir. Sosyal beklenti temasına ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Çalışma arkadaşlarımızla beraber moral ve motivasyon olması ve daha iyi kaynaşabilmek adına personel geceleri düzenlenmesi olabilir.” (K6)

“Çalışanlar arasında iletişimi güçlendirmek adına özel günler ve etkinlikler yapılabilir.” (K7)

“Ailemizle ve çocuklarımızla katılabileceğimiz etkinlikler olabilir.” (K14)

“Çalışanların moral ve motivasyonu için çeşitli etkinlikler, programlar düzenlenebilir.” (K19)

“Sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirilmeli.” (K5)

“Sosyal aktivite ve projeler yer alması gerekiyor.” (K16)

“Sosyal sorumluluk projelerinde aktif rol almalı.” (K20)

Tablo 6. Sosyal beklenti temasının kodlanması

Kodlar	Tema
Çalışanlara yönelik etkinliklerin düzenlenmesi Sosyal yardım projeleri düzenlenmesi	Sosyal Beklenti

Katılımcılara son soru olarak “Değer verilmesi açısından işveren markasından beklentileriniz nelerdir?” yöneltmiş ve “değer beklentisi” teması belirlenmiştir. Değer beklentisi temasına ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Yapılan işlerin sürecinde bizleri de sürece dahil edebilirler. Söylediğimiz sözleri dikkate alıp değerlendirebilirler.” (K15)

“Düşüncelerimi dikkate alarak beni sürece dahil etmelerini beklerim.” (K17)

“İş esnasında benim de görüşlerim alınabilir.” (K19)

“İşle alakalı veya kişisel her türlü konuda dinleyen, anlayış gösteren ve yardımcı olan bir işveren personeline değer verdiğini gösterir.” (K6)

“Yöneticilerin çalışan fikirlerine değer vermesi gerekir.” (K7)

“Başarısını takdir etmelidir.” (K1)

“Sorumluluk sahibi olan personel takdir edilmeli.” (K5)

“İşveren ve tepe yönetim çalışanlara yani bizlere saygılı olmalılar.” (K13)

“Bazen bizim de moralsiz olabileceğimizi düşünmeleri gerekmektedir. Böyle durumlarda bizimle ilgilenmeleri sorunlarımıza çözüm aramalarını beklerim.” (K21)

Tablo 7. Değer beklentisi temasının kodlanması

Kodlar	Tema
Kararlara katılım gösterilmesi Dikkate alınma Takdir edilme Saygı gösterilme İlgi gösterilme	Değer Beklentisi

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, Z kuşağı iş görenlerinin işveren markası algılarını öğrenmek ve işveren markasından beklentilerini tespit edebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaca yönelik olarak belirlenen sorular, turizm sektöründe çalışan Z kuşağı iş görenlerine yöneltilmiştir. Yapılan görüşmeler sonrasında elde edilen ifadeler içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi sonucunda işveren markası algısı, ekonomik beklenti, kariyer beklentisi, kurumsal itibar beklentisi, çalışma koşulları beklentisi, sosyal beklenti ve değer beklentisi olmak üzere yedi tema belirlenmiştir. Elde edilen yedi temanın kodlanması ile birlikte Z kuşağı iş görenlerinin işveren markasına yönelik düşünceleri ve istekleri daha net bir şekilde anlaşılmıştır.

Araştırma bulgularına detaylı bir şekilde ele alındığında, Z kuşağı iş görenlerinin işveren markası algılarının; çalışmak istenilen işletme, en iyi imkanlara sahip işletme, işletme mottosu, işletme kaynağı, işletme tanınırlığı, iş görenlere sunulan faydalar bütünü, tüketicilere sunulan faydalar bütünü ve işletme bilgisi olduğu görülmektedir. Z kuşağı iş görenlerinin işveren markası algılarının işveren markası literatürü ile benzerlik taşımaktadır. Daha önce gerçekleştirilen araştırmalarda işveren markasına yönelik temel algılar; çalışmak için ideal işletme (Ambler ve Barrow, 1996), olumlu işletme imajı (Collins, 2006), işletmenin bilinir olması (Moroko ve Uncles, 2008), tüketicilere ve iş görenlere fayda sağlama (Baş, 2011), işletme kurumsal kimliğini göstermedir (Backhaus ve Tikoo, 2004; Stariņeca ve Voronchuk, 2014). Bu temel algıların yanı sıra Z kuşağın iş görenleri işveren markasını işletmenin bir mottosu yani sloganı ve işletmenin sahip olduğu bir kaynak olarak da değerlendirmektedir. İşveren markasının işletme imajını ve tanınırlığını etkileyen bir konumda olması düşünüldüğünde Z kuşağı iş görenlerinin işveren markası algıları anlamsal bir değer ifade etmektedir.

Z kuşağı iş görenlerinin işveren markasından ekonomik beklentilerinde maaş uygulamasının adil olması, maaşın belirlenen günde verilmesi, mesai ücretleri, ikramiye, tazminat, sigorta, ücretli yıllık izin, emeklilik planı gibi unsurlar ön plandadır. Özellikle adil bir maaş isteği ve bu maaşın söz verilen zamanda ödenmesi iş görenler tarafından vurgulanmaktadır çünkü iş görenlerin bir işletmeyi tercih etmesinde ve emeğinin karşılığını aldığını düşünemesinde temel unsur işletmenin uygulamış olduğu ücret politikasıdır (Demir, 2011). Z kuşağında yer alan iş görenler, öğrenciler gibi

bireylere yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar bulunmaktadır. Cansever ve Kızıldağ (2019) Z kuşağında yer alan iş görenlerin işveren markasında birinci sırada önem verdikleri unsurun iyi bir ücret olduğunu ifade etmektedir. Z kuşağının işyeri seçiminde en çok dikkate aldığı unsurun maaş ve diğer ekonomik kazançlardır (Yaşar ve Demir, 2021). Benzer şekilde Z kuşağındaki bireylere yönelik diğer çalışmalarda da ücret faktörü en önem verilen unsurlardandır (Iorgulescu, 2016: 48; Lidija vd., 2017: 3; Gabrielova ve Buchko, 2021: 490).

İşveren markası kapsamında kariyer beklentisi olarak farklı eğitimlerin gerçekleştirilmesi, terfi olanaklarının sunulması ve bu konuda ayrımcılık yapılmaması, kişisel gelişim ve deneyim zenginliği için destek verilmesi, uzmanlaşma fırsatı verilmesi temel isteklerdir. Z kuşağında yer alan iş görenler kariyer gelişimlerine önem vermekte ve söz konusu gelişimin hızlı bir şekilde gerçekleşmesi arzusuna sahiptir. Bu nedenle, işveren markası kapsamında Z kuşağı iş görenlerinin kariyer gelişimi için önem gösterilmesi gerekmektedir (Kucharska ve Erickson, 2020). Ayrıca, Z kuşağı eğitim desteği konusunda da farklı düşüncelere sahiptir. İşletmede gerçekleştirilecek eğitimlerin çeşitli olması ve farklı teknikleri içermesi önemlidir (Cameron ve Pagnattaro, 2017). Kirchmayer ve Fratričová (2020) ise Z kuşağı için kişisel gelişim fırsatları sunulmasının önemli olduğunu belirtmektedir.

Kurumsal itibar beklentisi kapsamında Z kuşağı iş görenleri işveren markasında; işletmenin güvenilir, tanınır, özgün, ilgi çekici ve pozitif imaja sahip olmasını istemektedir. İş görenler, işveren markasının itibar sahibi olmasına kendi itibarları kadar önemsemektedir çünkü toplum içerisinde çalışılan işletme insanları kategorize eden bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, Z kuşağı için işveren markası genel bir marka algısından çok daha farklı ve önemlidir. Kurumsal itibarı yüksek bir işletmede çalışmak, iş görenlerin kendilerinin de mesleki itibar açısından belirli bir niteliğe sahip olduklarının göstergesidir (Yaşar ve Demir, 2021). Böylelikle, iş görenler kendilerini ayrıcalıklı bir birey olarak hissetmektedirler.

Çalışma koşulları beklentisinde ise Z kuşağı iş görenleri; düzenlenmiş çalışma saatlerine, sağlıklı bir çalışma alanına, iletişime, yöneticiler ile ilişkilere, görev dağılımının eşit olmasına, teknolojik unsurların varlığına, mobbing olmamasına ve iş arkadaşlarına önem vermektedir. İşveren markası kapsamında ekonomik haklar kadar önem verilen bir unsur da çalışma koşullarıdır ve iş görenlerin işletmede motive olmasını sağlamaktadır. Walker (2006) gerçekleştirmiş olduğu araştırmada Z kuşağının bir işletmede çalışmayı tercih etmesinde çalışma koşullarının belirleyici faktör olduğuna dikkat çekmektedir. Z kuşağının çalışma koşullarında önem verdikleri unsurların belirlenmesi kapsamında çeşitli araştırmalar yapılmış ve önemli bulgular elde edilmiştir. Bu bulgularda öne çıkan unsurlar; teknolojik araçların yeterlilik düzeyi, iş görenlere göre düzenlenmiş çalışma saatleri (Mitchell, 2008), iş yükünün eşit dağılımı (Agarwal ve Vaghela, 2018), konforlu bir çalışma alanı (Gaidhani vd., 2019), yöneticiler ve iş arkadaşları iletişim, iş birliği yapılmasıdır (Büyüksulu, 2017).

Z kuşağı iş görenlerin sosyal beklenti kapsamında temel beklentileri; çalışanlara yönelik etkinliklerini düzenlenmesi ve işletmenin sosyal yardım projelerinde yer almasıdır. İş görenler, işletme içerisinde bazen motivasyon kaybı yaşayabilmekte, psikolojik olarak yıpranabilmekte ve dolayısıyla duygusal durumunu düzeltecek unsurlar aramaktadır.

Bu noktada, iş görenlerin tekrardan motive olmalarını sağlamada sosyal etkinlikler önemlidir. İşletmede belirli zamanlarda personel gecelerinin düzenlenmesi, doğum günü veya yıl başı gibi kutlamaların yapılması, sosyal yardım projelerinde işletmenin rol alması gibi sosyal etkinlikler, iş görenler üzerinde etkili olmakta ve iş görenlerin belirli süre iş stresinden uzaklaşmalarını sağlamaktadır.

Değer beklentisinde ise Z kuşağı iş görenleri işletmede alınacak kararlara katılım gösterilmelerine, dikkate alınmalarına, takdir edilmelerine, saygı ve ilgi gösterilmesine önem vermektedir. Z kuşağında yer alan iş görenler işletme içerisinde alınacak kararlar esnasında kendi düşüncelerine başvurulmasını önemsemekte ve bunun gerçekleşme isteğinde bulunmaktadır (Wozniak, 2016). Benzer şekilde işletmede yöneticiler tarafından takdir edilme ve saygı gösterilmesine (Bencsik vd., 2016), iş görenlerin bir çalışan olarak değil bir birey olarak ilgi gösterilmesi (Schroth, 2019) Z kuşağı için önemli durumlardır.

Z kuşağı iş görenlerinin işveren markasından beklentileri kapsamında uygulamaya yönelik birtakım öneriler geliştirilmiştir. Bunlar:

- İşletmelerin ücret politikası belirleyerek iş görenlerin hak ettikleri maaşın verilmesi, iş görenler arası ayrımcılık olmamasına ve maaşların zamanında ödenmesine dikkat edilmelidir,
- Maaşın yanı sıra diğer ekonomik kazançlar da (ikramiye, mesai ücreti vb.) belirli kriterlere göre belirlenmelidir,
- İşletmelerin sigorta, tazminat ve ücretli yıllık izin gibi uygulamalarda da iş gören beklentilerini karşılamalıdır,
- İş görenlerin kariyer gelişimleri için eğitimler zenginleştirilmelidir,
- İş görenlerin kariyer planlaması yapmasına destek verilmelidir,
- İş görenlerin farklı alanda deneyim kazanması için programlar hazırlanmalıdır,
- İşletmeler, iş görenler açısından kurumsal itibarları güçlendirilecek faaliyetlerde bulunmalıdır,
- Konforlu bir çalışma alanı oluşturulmalı ve iş görenler arası adil görev paylaşımı yapılmalıdır,
- Yöneticiler ve iş görenler arasındaki ilişki sağlıklı bir düzeyde olmalıdır,
- İş görenlere yönelik mobbing gibi uygulamalar olmamalıdır,
- Çalışma ortamına uygun teknolojik araçlar bulundurulmalıdır,
- İşletme içerisinde belirli zamanlarda iş görenlerin ve ailelerinin katılım gösterebileceği etkinlikler düzenlenmelidir,
- İşletme kurumsal olarak belirli sosyal yardım projelerinde bulunmalıdır,
- İş görenlerin düşüncelerine saygı gösterilmeli, yaptıkları çalışmalar takdir edilmeli ve işletme kararlarında düşünceleri önemsenmelidir.

Bu araştırmanın literatür açısından temel katkısı; Z kuşağı iş görenlerinin işveren markasından beklentilerinin değerlendirilmesi ve kapsayıcı bilgilere ulaşılmış olmasıdır. Konuya farklı bir bakış açısı sunması nedeniyle araştırma özgün bir değere sahiptir. Bu çalışmada Z kuşağı iş görenlerinin bakış açısından değerlendirme

yapılmıştır. Gelecek araştırmalarda benzer bir araştırma ile kuşaklar arası fark incelenebilir, işletmelerin kuşaklara göre bir işveren markası uygulaması olup olmadığı araştırılabilir, farklı sektörlerdeki Z kuşağında yer alan iş görenlerin işveren markasından beklentileri karşılaştırılabilir.

Kaynakça

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 165-182.
- Adler, H., & 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 Students. *International Journal of Applied Sciences and Management*, 1(1), 79-90.
- Agarwal, H., & Vaghela, P. (2018, December). Work Values of Gen Z: Bridging the Gap to the Next Generation. In *National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century, Faculty of Management Studies, Parul University, Gujarat, India*. 1-26.
- Alp, G. T., Tuncer, A. D., Sulaiman, S. A. B., & Güngör, A. (2019,). Çalışma Hayatında Y ve Z Kuşağının Motivasyonel Farklılıkları. In *Proceedings on 2nd International Conference on Technology and Science*. 803-810.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barhate, B. & Dirani, K.M. (2022), Career Aspirations of Generation Z: A Systematic Literature Review, *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2007). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management To People At Work. *Journal Of Brand Management*, 15(2), 150-151.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. Optimist Yayınları.
- Bejtkovský, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105-123.
- Bencsik, A., & Machova, R. (2016). Knowledge Sharing Problems from The Viewpoint of Intergeneration Management. *ICMLG2016-4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016*, 42.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
- Benraiss-Noailles, L., & Viot, C. (2021). Employer Brand Equity Effects on Employees Well-Being and Loyalty. *Journal Of Business Research*, 126, 605-613.
- Bekman, G.Ö. (2021). Yöneticilerin Z Kuşağından Beklentileri ve Z Kuşağının Çalışma Yaşamından Beklentileri, Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X and Y In Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 5(19), 218-218.
- Berkup, S.B. (2015). *Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz*, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L., L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.

- Briganti, S.E. & Samson, A. (2019), Innovation Talent as a Predictor of Business Growth, *International Journal of Innovation Science*, 11(2). 261-277.
- Buttenberg, K. (2013). The Impact of Employer Branding on Employee Performance. *New Challenges Of Economic And Business Development*, 2013, 23.
- Büyüksulu, F. (2017). *Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konusunda Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chaney, D., Touzani, M., & Ben Slimane, K. (2017). Marketing to the (New) Generations: Summary and Perspectives. *Journal of Strategic Marketing*, 25(3), 179-189.
- Cameron, A. E., & Pagnattaro, A. M. (2017). Beyond Millennials: Engaging Generation Z in Business Law Classes. *Journal of Legal Studies Education*, 34 (2), 317-324.
- Cansever, D., & Kızıldağ, D. (2019). Z Kuşağı Ne İster? İşveren Markası Perspektifinden Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 303-324.
- Collins, C. J. (2006). *The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviors*. Cornell University ILR School.
- Çetin, C., & Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157-197.
- Davies, G. (2008). Employer Branding and Its Influence on Managers, *European Journal of Marketing*, 42 (5/6), 667- 681.
- De Jesus, D. (2020). *Understanding the Personal Values and Communication Preferences of Generation Z: An Exploratory Case Study*. Doctoral dissertation, Ashford University.
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi. *Ege Academic Review*, 11(3), 453-464.
- Demir, Ş.Ş. & Tür, E. (2019). Otel Logosu Ne Söyler? Tüketiciler Ne Algılar? *Journal Of Tourism Theory and Research*, 5(1), 51-64.
- Edwards, M. R. (2010). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory, *Personnel Review*, 39, 5-23.
- Gabrielova, K. & Buchko, A. A. (2021). Here Comes Generation Z: Millennials as Managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499.
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.
- Goessling, M. (2017). Attraction And Retention of Generations X, Y and Z in the Workplace. *Integrated Studies*. 1-66.
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A Workforce to be Reckoned With: The Emerging Pivotal Generation Z Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20-28.
- Goh, E. & Okumus, F. (2020), Avoiding the Hospitality Workforce Bubble: Strategies to Attract and Retain Generation Z Talent in the Hospitality Workforce, *Tourism Management Perspectives*, (33), 100603.
- Gözen, E. (2016). *Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği*, *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*, 4(1), 70-80.
- Gursoy, D., Chi, C. G.-Q., & Karadağ, E. (2013). Generational Differences in Work Values and Attitudes Among Frontline and Service Contact Employees. *International Journal of Hospitality Management*, (32), 40-48.
- Güngör, M. Y. (2018). *Kuşakların Sosyal Medya Kullanımının Yiyecek İçecek İşletmesi Tercihleri Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and Its Perception of Work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(01), 47-54.
- Jonsen, K., S. Point, E. K. Kelan & A. Griebel (2019). Diversity and Inclusion Branding: A Five-Country Comparison of Corporate Websites, *The International Journal of Human Resource Management*, (32), 616-649.
- Khoshnevis, M. & Gholipou, A. (2017). Exploring the Relationship Between Employer Brand and Employees' Retention, *International Journal of Scientific and Engineering Research* 8(10), 141-151.
- Kızıldağ, D. (2019). Z Kuşağı Hangi Beklentilerle İş Yaşamına Giriyor? Seçme ve Yerleştirme Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(0), 32-46.
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What Motivates Generation Z At Work? Insights Into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia. *Proceedings of the Innovation management and education excellence through vision*, 6019-6030.
- Korkmaz O., & Çevik K. N., (2014). Üniversite Son Sınıf Öğrencilerinin İş Seçim Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Business And Economics Research Journal*, 5(3), 167-186.
- Köllen, T. (2019). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for The Future, *Journal of Management Inquiry*, (30), 259-272.
- Kucharska, G. M., Erickson, S. G. (2020). A Person-Organization Fit Model of Generation Z: Preliminary Studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16 (4), 149-176.
- Kucherov, D., Zavyalova, E., & Garavan, T. N. (2012). HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand. *European Journal of Training and Development*, 36, 86-104.
- Latif, H., & Serbest, S. (2014). Türkiye'de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 134-163
- Leung, X. Y., Sun, J., Zhang, H., & Ding, Y. (2021). How The Hotel Industry Attracts Generation Z Employees: An Application of Social Capital Theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 262-269.
- Levickaite, 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.
- Lidija, P., Kiril, P., Iliev, A. J., & Shopova, M. M. (2017). Establishing Balance Between Professional and Private Life of Generation Z. *Sport and Health*, 6(1), 3-10.
- Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel, F. (2007), Organizational Identity and Employer Image: Towards A Unifying Framework, *British Journal of Management*, 18, 545-559.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is There a Bigger and Better Future for Employer Branding? Facing Up to Innovation, Corporate Reputations and Wicked Problems In SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17/11), 3618-3637.
- McCrandle, M. & Wolfinger, E. (2010). The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. University of New South Wales Press Ltd. Australia.
- Mitchell, D. A. (2008). Generation Z: Striking the Balance: Healthy Doctors for A Healthy Community. *Australian Journal of General Practice*, 37(8), 665-667.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of brand management*, 16(3), 160-175.

- Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for Dummies*. John Wiley & Sons.
- Nadda, V., Rafiq, Z., & Tyagi, P. (2017). Effectiveness And Challenges of Recruitment Process Outsourcing (RPO) İn The Indian Hotel Sector. *International Journal of Academic Research İn Business and Social Sciences*, 7(2), 218-236.
- Pandita, D. (2021). Innovation In Talent Management Practices: Creating an Innovative Employer Branding Strategy To Attract Generation Z. *International Journal of Innovation Science*.
- Parvin, Y. (2021). Generation Z Perception of Employer Attractiveness: A Survey Study in Bangkok, Thailand. In *AU Virtual International Conference Entrepreneurship and Sustainability in the Digital Era*. 2(1), 129-141.
- Patranabis, C.I. (2012). The Future of Workforce Management: Perspectives and Way Ahead; In: R.K. Mishra, Shulgana Sarkar and Punam Singh (Eds.), *Today's HR For A Sustainable Tomorrow*. Allied Publishers, New Delhi.
- Pauli, J., Guadagnin, A., & Ruffatto, J. (2020). Valores Relativos Ao Trabalho E Perspectiva De Futuro Para A Geração Z. *Ciencias da Administracao*, 22(57), 8-21.
- Rampl, L. V. (2014). How To Become An Employer Of Choice, Transforming Employer Brand Associations Into Employer First-Choice Brands. *Journal Of Marketing Management*, 30(13-14), 1486-1504.
- Rana, G., Sharma, R., Singh, S. P. & Jain, V. (2019). Impact of Employer Branding on Job Engagement and Organizational Commitment in Indian It Sector, *International Journal of Risk and Contingency Management*, 8(3), 1-17.
- Robertson, A., & 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.
- Sekiguchi, T. (2004). A Preliminary Investigation of The Cognitive Process of Japanese Undergraduate Job Seekers, *Osaka Keidai Ronshu*, 55 (3), 123-136.
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 1-18.
- Sihombing, Y. (2021). Understanding Working Values Preferences of Generation Z. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(1), 915-924.
- Stariņeca, O., & Voronchuk, I. (2014). Employer Branding Training Development for Public Organizations. *Regional Formation and Development Studies*, 14(3), 207-219.
- Sucu, M. (2021). İşletmelerin Z Kuşağı Bireylerini İstihdam Ederken Dikkate Almaları Gereken Konular: Bir Literatür Araştırması. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 848-867.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The Effect of Employer Brand Dimensions on Job Satisfaction, Gender as A Moderator. *Management Decisions*, 54(4), 854-886.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer Brand Scale Development and Validation: A Second-Order Factor Approach. *Personnel Review*, 46(2), 389-409.
- Titko, J., Svirina, A., Skvarciany, V., & Shina, I. (2020). Values Of Young Employees: Z-Generation Perception. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 10-17.
- Taş, H. Y., & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 643-675.
- Uysal, S. (2019). *Z Kuşağının Çalışma Hayatından Beklentileri: Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Vaijyanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K. A. & Srivathsan, J. (2011). Employer Branding as An Antecedent to Organization Commitment: An Empirical Study, *International Journal of Global Business*, 4(2), 1336-1343.

Van Hove, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organizations' Image as An Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543-557.

Walker, W. D. (2006). *Generational Leadership: A Study of The Leadership Styles of Different Generations of Entrepreneurs and The Resulting Organizational Outcomes*. Doctoral dissertation, Capella University.

Walmsley, A., Cripps, K. & Hine, C. (2020). Generation Z And Hospitality Careers. *Hospitality & Society*. 10(2), 173-195.

Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations. *Journal of behavioral studies in business*, 3(1), 37-53.

Woźniak, J. (2016). Social Media as an E-Recruitment Tool for Different Generations: Methodological Considerations and Pilot Study. *Human Resource Management*, 113(6), 103-124.

Yaşar, E., & Demir, M. (2021). Z Kuşağının İşyeri Seçiminde İşveren Markasının Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (46), 181-195.

Yaşar, E. (2022). The Effect of Employer Brand on Workplace Selection in The Hospitality Industry. *Journal of Tourism Theory and Research*, 8(2), 29-36.