

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI ANA BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI GÖZÜNDEN Y VE Z KUŞAKLARININ
İŞE ALIM SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS

Menekşe DİNÇ

ŞUBAT-2026
GÜMÜŞHANE



T.C.

**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İNSAN KAYNAKLARI ANA BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI GÖZÜNDEN Y VE Z KUŞAKLARININ
İŞE ALIM SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**EVALUATION OF RECRUITMENT PROCESSES FOR GENERATIONS
Y AND Z FROM A HUMAN RESOURCES PERSPECTIVE**

YÜKSEK LİSANS

Menekşe DİNÇ

**ŞUBAT-2026
GÜMÜŞHANE**



T.C.

**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İNSAN KAYNAKLARI ANA BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI GÖZÜNDEN Y VE Z KUŞAKLARININ
İŞE ALIM SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**EVALUATION OF RECRUITMENT PROCESSES FOR GENERATIONS
Y AND Z FROM A HUMAN RESOURCES PERSPECTIVE**

YÜKSEK LİSANS

Menekşe DİNÇ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KENEK

**ŞUBAT-2026
GÜMÜŞHANE**

KABUL VE ONAY

Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KENEK danışmanlığında, **Menekşe DİNÇ** tarafından hazırlanan “**İnsan Kaynakları Gözünden Y ve Z Kuşaklarının İşe Alım Süreçlerinin Değerlendirilmesi**” isimli bu çalışma, 20/02/2026 tarihinde yapılan lisansüstü tez savunma sınavı sonucunda **Oy Birliği** ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

.....
Doç Dr. Ahmet GÖKÇE (Başkan)

.....
Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KENEK (Danışman)

.....
Dr. Öğr. Üyesi Metin SÖYLEMEZ (Üye)

Lisansüstü tez savunma sınavında başarılı bulunarak kabul edilen bu tezin ciltlenmiş hali, /..... /..... tarihli ve / sayılı Enstitü Yönetim Kurulu toplantısında görüşülmüş ve tez yazım kılavuzuna uygun bulunarak onaylanmıştır.

Prof. Dr. Duygu ÖZDEŞ

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “**İnsan Kaynakları Gözünden Y Ve Z Kuşaklarının İşe Alım Süreçlerinin Değerlendirilmesi**” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi'nin lisanslı kullanıcısı olduğum intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün belirlediği kısıtlara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

20/02/2026

.....
Menekşe DİNÇ

TEŞEKKÜR

Lisans eğitimim sonrası yanımda olan Trakya Üniversitesi'nden Sayın Prof. Dr. Burak GÜMÜŞ hocama, Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan ve tez süreci boyunca yardım ve desteklerini esirgemeyen, tezi tamamlayamayacağımı düşündüğüm zamanlarda beni motive eden Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KENEK hocama ve değerli ailesine,

Her zaman yanımda varlığını hissettiğim merhume annem Seyhan ÇELİK' e, güzel kızlarım ve sevgili eşim Onur DİNÇ' e, akademik olarak yanımda olan Dr. Martin KANEV ve Öğr. Gör. Mustafa BALIK' a, ayrıca veri toplama sürecinde destek olan değerli insan kaynakları uzmanlarına desteklerinden dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Menekşe DİNÇ
GÜMÜŞHANE – 2026

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Y ve Z kuşaklarının işe alım süreçlerinin insan kaynakları profesyonellerinin bakış açısıyla değerlendirilmesi ve bu kuşaklara ilişkin tutum, beklenti ve farklılıkların işe alım süreçleri bağlamında incelenmesidir. Günümüz iş dünyasında farklı kuşakların iş beklentileri, davranışsal özellikleri ve çalışma değerleri önemli ölçüde farklılaşmakta; bu durum işe alım süreçlerinin yeniden ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Araştırma nitel yöntemle gerçekleştirilmiş olup, insan kaynakları alanında görev yapan uzmanlarla yapılan derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, Y ve Z kuşaklarının esnek çalışma beklentisi, hızlı geri bildirim ihtiyacı, iş-yaşam dengesine verdikleri önem ve teknoloji ile olan ilişkileri açısından tutum ve beklentilerinin farklılaştığını göstermektedir. Bununla birlikte, kuşakların örgütsel uyum, bağlılık ve kariyer beklentileri bakımından da farklı eğilimler sergilediği tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda, insan kaynakları profesyonellerinin işe alım süreçlerinde kuşak farklılıklarını dikkate almalarının gerekliliği ortaya konulmuştur. Bu kapsamda, işe alım süreçlerinin daha esnek, aday odaklı ve önyargılardan arındırılmış bir yaklaşımla yürütülmesinin önem taşıdığı belirlenmiştir. Ayrıca, kuşaklara özgü beklenti ve eğilimlerin dikkate alınmasının, adayların kendilerini daha doğru ifade edebilmeleri ve daha sağlıklı değerlendirme süreçlerinin yürütülebilmesi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Anahtar kelimeler: İnsan kaynakları, İşe alım süreci, Kuşaklar, Mülakat

SUMMARY

The aim of this study is to evaluate the recruitment processes of Generations Y and Z from the perspective of human resources professionals and to examine the attitudes, expectations, and differences related to these generations within the context of recruitment processes. In today's business world, the expectations, behavioral characteristics, and work values of different generations vary significantly; therefore, this situation necessitates a reconsideration of recruitment processes.

The study was conducted using a qualitative research method, and the data obtained from in-depth interviews with human resources professionals were analyzed. The findings indicate that the attitudes and expectations of Generations Y and Z differ in terms of their expectations for flexible working conditions, need for rapid feedback, importance attributed to work–life balance, and their relationship with technology. In addition, it has been determined that these generations exhibit different tendencies regarding organizational adaptation, commitment, and career expectations.

As a result of the study, it has been revealed that human resources professionals need to take generational differences into account in recruitment processes. In this context, it has been determined that conducting recruitment processes with a more flexible, candidate-oriented, and unbiased approach is of significant importance. Furthermore, considering generation-specific expectations and tendencies is considered important in terms of establishing healthier communication with candidates and strengthening mutual understanding.

Keywords: Human resources, Recruitment process, Generations, Interview

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET.....	VI
SUMMARY	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar DİZİNİ	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XIII
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR ÖZETİ.....	4
2.1. İşe Alım Süreci.....	4
2.2. İşe Alım Sürecinin Amacı	5
2.3. İşe Alım Aşamaları	6
2.3.1.2. Aday Profillerinin Oluşturulması.....	7
2.3.1.3. İş Analizlerinin Yapılması	8
2.3.1.4. İş Tanımlarının Oluşturulması	8
2.3.1.5. İş Gerekleri ve Yetkinliklerinin Belirlenmesi	9
2.3.2. Aday Havuzu Oluşturulması	9
2.3.2.1. İç Kaynaklar	9
2.3.2.2. Dış Kaynaklar.....	10
2.3.3. Seçim Süreci.....	11
2.3.3.1. İç Duyuru ve İlan Çıkma	12
2.3.3.2. Başvuruların Kabulü ve Ön Eleme	12
2.3.3.3. Başvuru Formunun Doldurulması.....	13
2.3.3.4. Ön Görüşme	13
2.3.3.5. Seçme ve Yerleştirme Tekniklerinin Uygulanması	14

2.3.3.6. Bilgi Sınavı	14
2.3.4. Mülakat	14
2.3.4.1. Mülakat Teknikleri.....	15
2.3.4.1.1 Yapılandırılmış Mülakat- Standart- Geleneksel.....	16
2.3.4.1.2. Yapılandırılmamış Mülakat- Serbest-Modern	16
2.3.4.1.3. Karma Mülakat	16
2.3.4.1.4. Durumsal Mülakat (Sorun Çözme).....	17
2.3.4.1.5. Davranışsal Mülakat (Yetkinlik Bazlı)	17
2.3.4.2. Mülakat Türleri	19
2.3.4.2.1. Birebir Mülakat	19
1.3.4.2.2. Sıralı Mülakat.....	19
2.3.4.2.3. Grup Mülakat	19
2.3.4.2.4. Panel Mülakat.....	20
2.3.4.2.5. Stres Mülakatı (Baskılı Görüşme).....	20
2.3.4.2.6. Telefon ve İnternet Üzerinden Mülakat	21
2.3.5. Testler.....	21
2.3.6. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları	23
2.3.7. Referans Araştırması.....	24
2.3.8. Seçim Kararının Alınması ve İş teklifi.....	24
2.3.8.1 İşe Başlatma ve Oryantasyon Süreci.....	25
2.3.8.2. Diğer Adayların Bilgilendirilmesi	26
2.4. Kuşak Kavramı.....	26
2.5. Kuşakların Sınıflandırılması	27
2.5.1. Sessiz Kuşak	29
2.5.2. Bebek Patlaması Kuşağı.....	29
2.5.3. X Kuşağı	30
2.5.4. Y Kuşağı	31
2.5.5. Z Kuşağı.....	33

3.YÖNTEM.....	37
3.1. Araştırma Modeli	37
3.1.1. Veri Toplama Süreci	39
3.1.2. Çalışma Grubu	39
3.1.2. Veri Toplama Araçları	41
3.1.3. Veri Analizi.....	42
3.2. Bulgular ve Yorumlar	43
3.2.1. İnsan Kaynakları Uzmanlarının Y ve Z Kuşaklarının Çalışma Biçimi Kavramına İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular	45
3.2.1.1. Esnek Çalışma.....	46
3.2.1.2. Kendi İşini Kurma İsteği.....	46
3.2.2. İnsan Kaynakları Uzmanlarının Y ve Z Kuşaklarının Davranışsal Özellikleri Kavramına İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular.....	48
3.2.2.1. Benmerkezcilik-Kariyer Basamağı Olarak Kurum.....	48
3.2.2.2. Hız ve Tezcanlılık	49
3.2.2.3. Geri Bildirime Duyarlılık.....	51
3.2.2.4. Rahat Tutum ve Davranışlar	52
3.2.3. İnsan Kaynakları Uzmanlarının Y ve Z Kuşaklarının Örgütsel Uyum Kavramına İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular	54
3.2.3.1. Hiyerarşi ile İlişki (Prosedürler ve Kurallara Uyum).....	55
3.2.3.2. Takım Çalışmasına Yatkinlık.....	56
3.2.3.3. İş Yaşam Dengesi.....	57
3.2.3.4. Teknolojiye Bağ(ım)lılık.....	58
3.2.3.5. Yönetilebilirlik	60
3.2.4. İnsan Kaynakları Uzmanlarının Y ve Z Kuşaklarının Çalışma Değerleri Kavramına İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular	61
3.2.4.1. Adalet ve Etik Değerler.....	62
3.2.4.2. Aidiyet.....	63
3.2.4.3. Liyakat.....	64

3.2.4.4. Ücret.....	65
4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	67
KAYNAKÇA.....	71
EKLER.....	76
ETİK KURUL KARARI	77
ÖZGEÇMİŞ	78

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. İŖe alım sŖrecinde i ve dıŖ kaynaklardan teminin fayda ve zararları (Mathis ve Jackson, 2008)	10
Tablo 2. YapılandırılmıŖ ve yapılandırılmamıŖ mŖlakat soruları (George, 2023).....	16
Tablo 3. Katılımcıların demografik dağılımı	40
Tablo 4. Y ve Z kuŖaklarının alıŖma yaŖamına iliŖkin Ŗst tema ve alt temalar	44
Tablo 5. Y ve Z kuŖaklarının alıŖma biçimi tema – alt tema – kodlar tablosu.....	45
Tablo 6. Y ve Z kuŖaklarının davranıŖsal Ŗzellikleri tema – alt tema – kodlar tablosu ..	48
Tablo 7. Y ve Z kuŖaklarının ŖrgŖtsel uyum tema – alt tema – kodlar tablosu	54
Tablo 8. Y ve Z kuŖaklarının alıŖma değerleri tema – alt tema – kodlar tablosu.....	61

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İşe Alım Süreci Aşamaları (Öğüt ve Kocabacak, 2013: 37).....	11
Şekil 2. İşe alım sırasında başvuru kaynaklarının dağılımı.....	41

EKLER DİZİNİ

EK 1: Veri Toplama Aracı

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

BCG	: Boston Consulting Group
CPI	: California Psychological Inventory
CV	: Curriculum Vitae
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KVKK	: Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
MMPI	: Minnesota Multiphasic Personality Inventory
PMI	: Project Management Institute
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vb	: Ve benzeri

1. GİRİŞ

Rekabet piyasasında emeğin durumu ve sermayenin istekleri sürekli bir değişim içindedir. İnsan kaynakları yönetimi bu değişimde kritik rol üstlenmektedir. İnsan kaynakları uzmanları ve profesyonelleri örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında gerekli beşeri kaynağın temin edilmesi, işe alım, oryantasyon ile şirket-birey arasında uyumun sağlanması, her bir adayın yedeklemesinin yapılması, nitelik ve nicelik bakımından en yetkin çalışanların elde tutulması, örgüt içi performans anlamında faaliyetlerin yürütülmesi son olarak ise işten çıkış süreçlerinin ilgili prosedürlere uygun olarak gerçekleştirilmesi konularından sorumludur (Mathis ve Jackson, 2008).

Bu çalışmada değişen ve gelişen dünyanın ritmini hâlihazırda iş hayatında yer alan y ve z kuşağının, işe alımcılar gözünden değerlendirilmesine yer verilmiştir. İlk bölümde işe alım ile ilgili temel kavramlara değinilmiştir. Bu bölümde işe alım sürecine dair tanımlar ve literatür taraması yer almaktadır. İkinci bölümde kuşak kavramına ilişkin kavramsal çerçeve, iş hayatında kuşaklar, kuşaklar arası farklılıklar ve işe alım sürecinde kuşaklar konusuna derinlemesine değinilmiştir. Son bölümde ise halihazırda yönetici ve işe alım pozisyonlarında yer alan bireylerle yapılan görüşmeler neticesinde işe alım sürecinde Y ve Z kuşaklarına dair gözlemler, kuşaklar arası farklılıklar veya benzerliklere değinilmiş, kuşaklara dair işe alım süreçlerindeki zorluklar nelerdir ve bu zorluklara çözüm önerileri nelerdir? sorularının yanıtları incelenmiştir. Yeni işe başlayacak olan z kuşağı ve alfa bireylere yol gösterici nitelikteki uzman görüşleri nelerdir? Bu sorular görüşmeler esnasında, konusunda uzman kişilere sorulmuş ve yanıtlarına dair analizler aktarılmıştır. Belli bir kuşakta doğmanın insan kaynakları yönetimi mensubu işe alımcıların bakış açısıyla avantajları ve dezavantajları nelerdir? Y veya Z kuşağının iş hayatında nasıl rekabet güçleri söz konusudur, hangi yönleri parlatılmalı hangi yönleri törpülenmelidir araştırmanın cevap aradığı noktalar üzerinde durulmaktadır.

Sanayi devrimi ile beden gücüne dayalı üretim anlayışı yerini makine gücüne bırakmıştır. Bunun sonucunda üretimde verimlilik ortaya çıkmıştır. Üretim verimliliği ile birlikte işletme verimliliğini arttırmak için de yollar aranmıştır. Taylor, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile iş hayatına bilimsel metotları, işçilerin maksimum verimde çalışabilmeleri için eğitilmelerinin gerektiğini savunmuştur. Taylor, hareket ve zaman etütlerini geliştirerek işlerin daha az sürede tamamlanmasını sağlamıştır. İnsanı bir makine olarak gören bu yaklaşım ücreti motivasyon unsuru olarak kabul etmiştir. 1930'lu yıllarda motivasyonun azalması, çalışanların itirazlarının artması üzerine yönetim bilimcileri yeni

araştırmalara yöneltmişlerdir. Hawtorne alışmaları sayesinde insanın önemi çalışma hayatında yer almaya başlamıştır. 1920'lerde çalışanlar üzerine yapılan araştırmalar ışığında, çalışanların sosyal yönlerinin dikkate alınarak ön plana çıkarıldığı insan kaynakları yaklaşımı o günden bu güne çeşitli evrelerden geçerek gelişim göstermiştir. İKY' nin ortaya çıkma nedenleri arasında rekabet koşulları, küreselleşme, çalışanların beklentilerinde yaşanan değişimler örnek gösterilebilir. İnsan kaynağı geliştirebilir olduğundan bir yatırım unsuru olarak değerlendirilebilir. İyi bir üretim doğru insanlarla gerçekleşir. "Doğru" insanları "doğru" işlere yerleştiren örgütler başarılı olurlar. İnsan kaynaklarının önemli bir konusunu oluşturan işe alma ve yerleştirme süreci işgücü eksikliğini tespit etmekle başlar. İşe alınacak adaylarda bulunması gereken özellikler belirlenir. Bu zellikler belirlendikten sonra ilan edilir. Şirketin belirlediği işe alım politikalar dhilinde kişileri işe alır işe alır ve iş süreçleri boyunca onun beceri ve sosyal gelişimini destekleyerek işletme içerisindeki tüm süreçlerinde yanında olur.

İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi için insan unsuru vazgeçilmezdir. Bir işletmenin girdileri; Makine, (Machine) Sermaye, (Money) Malzeme, (Material) Yönetim, (Management) İnsan, (Man) olarak 5M olarak kabul edilir. İnsan kaynağı, bu girdilerin en değerli kaynağıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için gereken faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda nitelikli çalışanın işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ile ilgili işlevler olarak tanımlanabilir (Barney, 1991). Bu açıklama yanında, İnsan Kaynakları Yönetimi, nitelikli çalışanların doğru zamanda işletmeye seçilmesi, yerleştirilmesi, eğitimi, ödüllendirilmesi ve değerlendirilmesi konularında yürütülen prosedür ve uygulamalardır Şeklinde de tanımlanmaktadır (am, 2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, alışanlara ise başladıkları ilk günden emeklilik süreçlerine kadar rehberlik eder.

İKY tarafından bir firmanın işgücü gereksinimi gidermek amaı ile adayların başvuruda bulunmaları, yapılmış olan başvurular arasından uygun olan adayın tespit edilmesi, tespit edilmiş adayında firmayla tanıştırılması sağlanmaktadır. Meydana getirilmiş olan görev tanımlamalarını gerçekleştirebilmeleri ve firmanın amaçlarına yönlendirilmesini, adil bir ücret politikasının uygulanması ve var olan işgücünün geleceğe yönelik potansiyelini tespit ederek eğitim, geliştirme ve kariyer programlarını gerçekleştirmesini sağlayan bir süreç olmaktadır (Uygun, 2015).

İnsan kaynakları yönetimi en genel tanımı ile firmada yer alan kişilerin etkili ve verimli biçimde faaliyet göstermesini sağlayan, firmanın hedeflerine erişebilmesi amaı ile firma içi ve dışında çalışmaların doğru biçimde gerçekleştirilmesi olarak ifade

edilmesidir. İKY, firmaların hedefleri çerçevesinde işgücünden etkin verimli yararlanması ve personellerin gereksinimlerinin giderilmesi ve gelişimlerinin sağlanması olmak üzere iki ana yaklaşım üzerine kurulduğu söylenebilmektedir. İnsan kaynaklarının söz konusu olan bu iki yaklaşım çerçevesinde; çalışanların firmada iyi bir performansla faaliyet göstermesini, yaşam standartlarını ve niteliklerini üst noktalara ulaştırmayı hedef aldığı belirtilebilmektedir (Akdeniz, 2010).

Bu amaçlardan ilki, firmaların hedeflerine yönelik insan kaynağını etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasıdır. Diğer amaç ise, personellerin tatmin duygusunu, arzu ve gereksinimlerini giderebilmek, mesleki açıdan eksiklikleri tespit edilip gelişmesini sağlamak olarak ifade edilmektedir (Bingöl, 2010).

2. LİTERATÜR ÖZETİ

2.1. İŖe Alım Süreci

İŖe alım süreçleri Ŗirketlerin insan kaynakları planlaması yapıldıktan sonrası boş pozisyonlar için olması gereken nitelik ve tecrübe anlamında doğru adayların yerleŖtirilmesi olarak tanımlanabilir (Dessler, 2017). İŖe alım süreci hem adayların Ŗirketleri tanıma anlamında hem de Ŗirketlerin adayları değerlendirme ve yerleŖtirme konusunda karŖılıklı olarak en fazla zaman ve emek harcanan süreçtir. İŖe alım sürecinin önemi; zaman ve emeğin fazla olmasıdır. Bu aŖamanın yoğun bir süreç olması adayda beklentiye sebebiyet verebildiği gibi Ŗirket yetkilisinin de ayrılan bütçe ve planlamanın verimli kullanılmaması sonucunu doğurma ihtimali bulunmaktadır. İŖe alım baŖlamadan önce, ihtiyaç duyulan çalıŖan profilini veya gereken belirli becerileri belirlemek önemlidir (Pynes, 2009).

İŖe alım sürecinin etkili ve sağlıklı biçimde yürütülebilmesi için belirli aŖamalara dikkat edilmesi, hem örgüt hem de süreci yöneten insan kaynakları çalıŖanları açısından önemli kolaylıklar sağlar. Öncelikle iŖ analizlerinin gerçekteŖtirilmesi; ardından iŖ tanımlarının ve iŖ gereklerinin açık ve net biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Mülakat sürecinde adaya yöneltilecek soruların ve ele alınacak temaların da bu çerçevede yapılandırılması, değerlendirme sürecinin sistematikliğini artıracaktır. Bu hazırlık aŖamaları, adayın kuruma iliŖkin olumlu bir algı geliŖtirmesine de katkı sağlayabilir.

Adaylarda bulunması beklenen niteliklerin önceden tanımlanması ve mülakat sırasında hangi yetkinliklerin öncelikli olarak değerlendirileceğinin belirlenmesi önemlidir. Bunun yanı sıra kullanılacak tekniklerin, gözlem kriterlerinin ve olası değerlendirme hatalarının farkında olunması; bu hatalardan kaçınmaya yönelik önlemlerin alınması, adayların bilgi ve becerilerinin daha nesnel biçimde ortaya konmasına olanak tanır. Bu bağlamda mülakata hazırlık süreci kritik bir aŖamadır.

Uygulanacak görüşme tekniğine uygun olarak standartlaŖtırılmıŖ görüşme formlarının hazırlanması; aday ve pozisyona iliŖkin bilgilerin önceden incelenmesi; görüşmenin yeri, zamanı ve katılımcılarının planlanarak ilgili kiŖilere bildirilmesi gerekmektedir. Ayrıca görüşme ortamının, adayın kendisini rahat ifade edebileceği biçimde düzenlenmesi önem taŖır. Tüm bu aŖamaların ardından nihai görüşme gerçekteŖtirilebilir.

Her görüşme sonrasında adayla ilgili önemli noktaların kaydedilmesi ve değerlendirme formlarının gecikmeden doldurulması gereklidir. Özellikle çok sayıda adayın değerlendirildiği durumlarda, not alma ve sistematik kayıt tutma süreçlerinin ertelenmesi; adaylara ilişkin bilgilerin unutulmasına ya da kritik unsurların gözden kaçmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle, değerlendirme sürecinin anlık ve düzenli biçimde yürütülmesi büyük önem taşımaktadır.

Sabuncuoğlu'na göre işe alım sürecinde takip edilmesi gereken aşamalar aşağıda belirtilmiştir: İş profilinin çıkarılması, başvuruların kabulü, ön görüşme ve başvuru formu doldurma, görüşme (mülakat), referans araştırması, işe alma kararı (ön seçim) sağlık kontrolü, teklif verme (son seçim) işe yerleştirme ve testler olarak özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2009).

İnsan kaynakları planlamasının doğru yapılması iş tanımları ve iş analizlerinin netleştirilmesi sonrası açık pozisyonlar için aktif süreçlerin başlatılması ile olmaktadır. Etkili iletişimle sürecin yürütülmesi ve sonrasında pozisyonun en doğru adayla kapatılması hedeflenmektedir. İşe alımın aşamaları fazladır, doğru adayın bulunması, seçiminin yapılması günümüzde her şirket için oldukça değerlidir. Adayın bulunması, değerlendirmesi, işe yerleştirilmesi sonrası başarı büyük ölçüde doğru bir insan kaynakları ekibinin olduğunu da göstermektedir.

İşe alım sürecini yalnızca boş pozisyonların hızlıca doldurulması olarak gören ve bu sürece yeterli kaynak ayırmayan işletmeler, diğer firmalara kıyasla daha az başvuru alma eğilimindedir. Başvuru sayısındaki bu düşüklük ise, işletmelerin nitelikli personel seçme olasılığını önemli ölçüde azaltmaktadır.

Çalışan temini süreci; insan kaynakları sağlama, tedarik ya da aday bulma gibi kavramlarla da ifade edilmektedir. Bu süreç, işletmelerin belirli bir zaman diliminde ihtiyaç duyduğu pozisyonlar için, işin gerektirdiği nitelik ve nicelikte bireyleri belirleyip onlara ulaşmasını, başvuru yapmaları yönünde motive etmeyi ve uygun adaylardan oluşan bir havuz oluşturmayı kapsamaktadır (Mondy, 2017).

2.2. İşe Alım Sürecinin Amacı

İşe alım sürecinin temel hedefi, işverenin kendi kurum kültürüne ve şirketin genel yapısına en kısa sürede uyum sağlayabilecek adayı organizasyona kazandırmaktır. Çalışan anlamında yüksek rekabetin olduğu iş dünyasında işe alım süreci de işe alım profesyonellerinin yoğun çabasına bağlıdır. Doğru adayın belirlenmesi, ilanların çıkılması, duyuruların yapılması sonrası özgeçmişlerin taranması, görüşmelerin gerçekleştirilmesi, değerlendirilmelerin yapılması olarak ifade edilmektedir.

Adayları çok boyutlu şekilde analiz edebilmek için işe alım süreçlerinde yapay zeka teknolojilerinden faydalanmak mümkündür (Thakur vd, 2023). Makine öğrenimi, doğal dil işleme, derin öğrenme ve sinir ağı sistemleri gibi ileri düzey teknolojiler; işe alımda etkinliği artırmak ve karar alma süreçlerini desteklemek amacıyla kullanılabilir.

İnsan Kaynaklarının en önemli amacı işe alım sürecinin aksiyonudur. İnsan kaynakları yönetiminin doğru şekilde yürütülebilmesi için öncelikle ilk adımın doğru atılması gerektiği düşünülmektedir. Bu yolda yapılan hatalar şirketleri maddi ve manevi zarar uğratabilir. Doğru seçim, işin gereğidir. Personel ile organizasyonun uyumu şirketin verimliliğini de artırabilir. Doğru ilerleyen işe alım süreci ve sonrasında adayın istihdamı ile çalışanın da verimliliği artacaktır. Tahir ve Ramay (2006)'ın çalışması bunun doğru olduğunu ispatlamaktadır. Araştırmada odaklanılan nokta ve sonuçlar şu şekildedir;

İlk araştırma sorusu, yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim, sektör türü, organizasyon ömrü ve çalışan sayısı gibi farklı demografik değişkenlerin algılanan organizasyonel ve finansal performanslarla ilişkileri hakkındaydı. Analizler, bazı demografik değişkenlerin algılanan organizasyonel performans ve organizasyonel finansal performans göstergeleriyle anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu gösterdi. Seçilen demografik değişkenlerin her biri, bildiride tartışılmıştır.

Teknoloji, sermaye ya da doğal kaynaklar gibi unsurlar, tek başlarına işletmeler için anlam ifade etmez. Bu kaynakları etkin biçimde kullanan, yönlendiren ve üretim sürecine entegre eden temel unsur insandır. İşletmelerde insan kaynakları birimlerinin temel görevi ise, bu en değerli kaynaktan maksimum düzeyde fayda sağlayacak stratejileri hayata geçirmektir. Yapılan çok sayıda araştırma, organizasyonların başarısında sahip oldukları insan sermayesinin belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Kaya ve Kesen, 2014). Adayların işe alım sürecine ilişkin algıları, örgüte yönelik tutumlarını etkilemektedir (Chapman, 2005).

Tüm bu aşamalar uçtan uca insan kaynaklarının bir ayağı olarak hem işveren markasına hizmet eden hem de adayın beklentilerinin karşılanması, şirketin dış dünyaya açılan yönünü görmesi ve emeğini sunacak olması işe alım sürecinin temel amaçları olarak sayılmaktadır.

2.3. İşe Alım Aşamaları

İşe alım süreci hazırlık, aday havuzunun oluşturulması ve seçim sürecine geçilmesi ile sonuçlanmaktadır. İşe alım, bir kurumun ihtiyaç duyduğu iş gücünü belirleyip bu doğrultuda adayları araştırma, değerlendirme, en uygun olanı seçme ve ilgili pozisyona

yerleştirme sürecini kapsar. Bu süreç aynı zamanda, pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip bireylerden oluşan bir aday havuzu oluşturulmasına da olanak tanır. Anosh, Hamad ve Batool (2014), işe alım sürecini şu aşamalarla detaylandırmaktadırlar:

İhtiyaçların tespiti: iş tanımlarının ve gereksinimlerinin hazırlanması ile istihdam koşullarının belirlenmesi.

Adayların çekilmesi: Hem kurum içi hem de dışındaki başvuru kaynaklarının incelenmesi ve değerlendirilmesi; reklam kampanyaları düzenlenmesi, danışmanlık firmaları ve ajanslarla iş birliği yapılması. Bu aşama, en uygun başvuru kanallarını belirleyip kullanmayı kapsar.

Adayların seçimi: Başvuruların değerlendirilmesi ve eleme süreçlerinin yürütülmesi; mülakatlar, uygulanan testler, aday performansının ölçülmesi, referans kontrolleri, iş tekliflerinin sunulması ve iş sözleşmelerinin hazırlanması gibi işlemleri içerir.

2.3.1. Hazırlık Aşaması

İşe alım sürecine hazırlık aşamasında iki ana başlık ile değinilecektir. Birinci bölüm işe alım öncesi personel ihtiyacını belirlenmesi üzerine, ikinci bölüm ise aday profillerinin oluşturulması hakkında olacaktır.

Uzman görüşlerine göre, iş yerlerinde karşılaşılan hataların ve başarısızlıkların yaklaşık %70'i etkili iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Project Management Institute [PMI], 2013). Bu tür iletişim problemleri çoğu zaman işe alım sürecinde ortaya çıkmaya başlayabilir. Seçim sürecinin doğru şekilde yönetilmesi, hem çalışanlar hem de işletme açısından zaman ve çaba gibi kaynakların verimli kullanılmasını sağlar (Robbins ve Judge, 2017).

2.3.1.1. Personel İhtiyacının Belirlenmesi

İşletmelerde işe alım süreci ilk olarak iç kaynaklardan temin edilirken, modern işletmelerde ise iç ve dış kaynaklardan işe alımlar bütünleşik biçimde uygulanmaktadır.

2.3.1.2. Aday Profillerinin Oluşturulması

İşe alım süreci öncesi bir hazırlık yapılarak ilgili boş pozisyonlara uygun profillerin belirlenmesi işe alım sonrasındaki kaybın olmaması adına önleyici bir tedbir olarak sayılabilir. Örgütün işgörenden talepleri neler olacaktır, adayda aradığı özellikler nelerdir, örgütün adayda görmek istediği kısa vadeli ve uzun vadeli yetkinlikler neler olacaktır tüm bunların netleştirilmesi gerekmektedir. Aday profillerinin oluşturulması sürecinde

işletmelerin iki tür yaklaşımı bulunmaktadır. Birinci yaklaşım bütüncül yaklaşımdır (Sabuncuoğlu, 2000).

Bütüncül yaklaşımda ilk eleme aşamasını geçen tüm adaylar diğer işe alım süreçlerine de dahil edilir. Karar aşamasına gidilirken her adayın daha iyi tanınmasını sağlayan bu yaklaşım ile daha sağlam kararlar verileceğine inanılmaktadır. İkinci yaklaşım ise elemeci yaklaşımdır. Elemeci yaklaşımda ise her aşama yapıldığında yeterli seviyeye gelemeyen adaylar elenir. Aday sayısının fazla olduğu, hızlıca karar alınması gereken durumlarda kullanılmaktadır (Uyargil, 2008).

2.3.1.3. İş Analizlerinin Yapılması

İş analizleri ile işin niteliği, sorumluluğu, gerekleri her bir iş için ayrı ayrı belirlenir. Genel geçer bir görüş yerine bilimsel anlamda ayakları yere basan bir yol haritası, el kitabı oluşturulması sürecinde iş analizleri kritik önem taşımaktadır. İş analizleri işe alım sürecinin daha verimli olmasının yanı sıra işe alım sonrası işgörenin performansının değerlendirilmesi anlamında da sürece ışık tutmaktadır.

2.3.1.4. İş Tanımlarının Oluşturulması

İşe alım süreçlerinin etkinliği, büyük ölçüde iş analizinin doğruluğuna ve kapsamına bağlıdır. Armstrong (2020) iş analizini, bir pozisyonun görev, sorumluluk ve gerekli yetkinliklerini sistematik biçimde tanımlayan bir süreç olarak tanımlar ve bu sürecin işe alımın temelini oluşturduğunu vurgulamaktadır.

Yalnızca işin niteliği değil işin yapıldığı yerin fiziki koşulları, ileride oluşabilecek meslek hastalıklarına kadar detaylı bir analiz söz konusudur. İş analizi ve iş tanımlarının oluşturulması şirketlerin kuruluş aşamalarında yapılacağı gibi kuruluş aşamasından sonra da yapılabilir. Hâlihazırda bir yol haritası mevcutsa güncel gelişmeler takip edilerek zaman içerisinde revizelerin yapılması da gerekmektedir. İş tanımları ve iş gerekleri iş ilanlarında görülmektedir. İş tanım formlarında olması gereken başlıklar işin kimliği, işin özeti, içerdiği görevler ve çalışma koşulları olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tanım formları hem işe alım süreçlerinin verimini artırmada hem de işe alım sonrası çalışanın performansının ölçülmesi anlamında kullanılmaktadır.

İş analizleri sayesinde, pozisyon için aranan bilgi, beceri ve yetkinlikler netleşir; böylece adayların seçimi ve yerleştirilmesi bilimsel ve objektif ölçütlere dayandırılabilir. Ayrıca Armstrong, iş analizinin yalnızca mevcut ihtiyaçları belirlemekle kalmayıp, stratejik insan kaynakları yönetimi perspektifiyle örgütün uzun vadeli hedefleri doğrultusunda yetkinlik planlamasına katkı sağladığını belirtmektedir. Bu bağlamda, iş

analizleri işe alım sürecinin hem geçerliliğini hem de güvenilirliğini artırarak örgütün rekabet avantajını destekleyen kritik bir araç olarak görülmektedir (Armstrong, 2020).

2.3.1.5. İş Gereklileri ve Yetkinliklerinin Belirlenmesi

İş analizinin yapılması sonrası oluşturulan iş tanımları belirlendikten sonra ilgili tanımlara uygun niteliklerin de belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen iş tanımına uygun nitelikler olarak eğitim durumu, yabancı dil seviyesi, iş tecrübesi, genel tutum ve davranışsal özellikleri sayılabilir. Bu yetkinliklerin belirlenmesindeki en temel amaç işi yapacak kişiden en yüksek performansı elde etmektir.

İnsan kaynakları yönetimi bağlamında iş analizi, her bir pozisyonun görev, sorumluluk ve gerekliliklerini sistematik bir şekilde belirlemeyi amaçlayan temel bir süreçtir. Uyargil (2008) iş analizinin, işe alım sürecinin planlanması ve adayların değerlendirilmesi açısından kritik öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. İş analizleri sayesinde, örgütler pozisyonlar için gerekli bilgi, beceri ve yetkinlikleri net bir şekilde tanımlayabilir; bu da aday seçiminde objektif ve geçerli kriterlerin kullanılmasını sağlar. Ayrıca, Uyargil iş analizlerinin yalnızca mevcut pozisyonların gereksinimlerini karşılamakla kalmayıp, örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda insan kaynağı planlamasına da temel oluşturduğunu belirtmektedir. Bu yönüyle iş analizi, işe alım sürecinin etkinliğini artıran ve örgütün rekabet avantajına katkı sağlayan kritik bir araç olarak değerlendirilir (Uyargil, 2008).

2.3.2. Aday Havuzu Oluşturulması

Şirketler iç veya dış kaynaklardan mevcut boş pozisyonlar ve olası boş pozisyonlar için hazırlık yapmaktadırlar. Burada dikkat edilmesi gereken nokta iç kaynaklardan nasıl faydalanılacağı, iç dinamiklerin varlığı, içeriden bir alım sonrası oluşacak algı önemlidir. Dış kaynaktan bir adayın süreçlere dahil olması ile oluşacak olumlu ve olumsuz görüşlerin oluşturacağı tehditler ve şirket faydasına olan kararların gözden geçirilmesi gerekmektedir.

2.3.2.1. İç Kaynaklar

Şirket bünyesinde yer alan çalışanlar içinden kimi sınav, mülakat veya referans yoluyla ileride oluşabilecek pozisyonlar için potansiyel profillerin kaynak oluşturduğu alandır. Yatay veya dikey şekilde pozisyonların doldurulması söz konusu olabilmektedir.

İç kaynaklardan terfi edilen çalışanın motivasyonun yükseleceği, şirketin diğer çalışanları için kariyer basamaklarının tırmanılması adına olumlu bir etki yaratacağı söz konusu olabilmektedir.

2.3.2.2. Dış Kaynaklar

İç kaynakların tüketilmesi sonrası dış kaynaklara başvurulması gerekir. İçeride işin niteliğine uygun iş gücünün olmaması şirketi dış kaynaklara yönlendirir. Dış kaynaklar olarak ise işe uygun nitelikteki her alan sayılabilir. Kamu kurumlarının iş ve işçi bulma alanları, belediyelerin istihdam ofisleri, iş arama platformları, yerli ve yabancı menşeli web siteleri sayılabilir. Dış kaynaklardan işgören temini iç kaynağa göre daha fazla zaman, daha fazla maliyet ve risk taşımaktadır. Ayrıca dış kaynaklardan yapılan her temin şirket bünyesinde çalışan her potansiyel çalışan için de bir olumsuz algı yaratmaktadır. Bu önemli bir husustur, dış kaynaktan alım yapılmadan önce iç dinamiklerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Aşağıda iç kaynaklardan ve dış kaynaklardan temin kıyaslaması yapılarak fayda ve sakıncalara değinilmiştir: (Mathis ve Jackson, 2008).

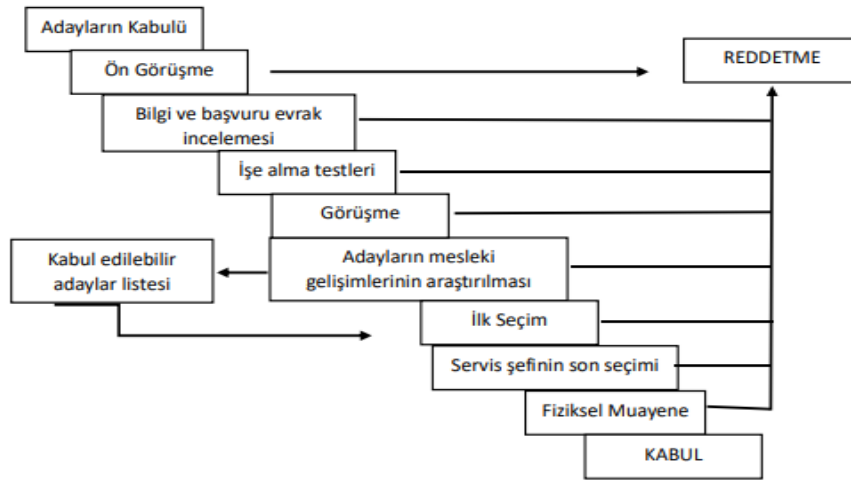
Tablo 1. İşe alım sürecinde iç ve dış kaynaklardan teminin fayda ve zararları (Mathis ve Jackson, 2008)

FAYDALAR	SAKINCALAR
İşe Alım Sürecinde İç Kaynakların Kullanımı	
Terfi edenlerin morali yükselir.	Kendileşme(Inbreeding).
Yeteneklerin daha iyi değerlendirilmesi.	Terfi edilmeyen kişiler için muhtemel moral düşüklüğü problemleri.
Bazı işler için düşük maliyet.	Terfiler için politik rekabetler.
İyi performans için motive edici.	Yönetim-gelişim program gerekliliği.
Terfilerin birbirini izlemesine neden olur.	
İşe Alım Sürecinde Dış Kaynakların Kullanımı	
Yeni kişilerin yeni bakış açıları getirmesi.	İşe ve örgüte uyacak biri seçilemeyebilir.
Çalışanları eğitmekten daha ucuz ve hızlı.	Seçilmeyip hali hazırda işletmede çalışan iç adayların moralini düşürebilir.
Örgüt içindeki hiçbir grubun desteklenmemesi.	Daha uzun alışma ve uyum zamanı.
Endüstriyel bakışların yenilenmesi.	

Yeni kurulan işletmeler açısından dış kaynak kullanımı çoğunlukla daha cazip bir seçenek olarak değerlendirilse de, birçok hizmet sunan kuruluşun iç kaynakları tercih ettiği gözlemlenmektedir. Bunun temel nedenlerinden biri, mevcut personelin yöneticiler tarafından daha yakından tanınması ve performanslarının daha sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilmesidir. Ayrıca, işletmelerin mevcut çalışanlarına yönelik verdikleri eğitimler ve gerçekleştirdikleri gelişim yatırımlarının, iç kaynak kullanımına yönelerek karşılığını bulduğu yönünde bir algı da yaygındır (Pynes, 2009).

2.3.3. Seçim Süreci

İşe alım yapılmadan önce şirketin mevcutta yer alan insan kaynağının belirlenmesi, bu kaynağın nitelik ve nicelik anlamında boyutlandırılması örgüte dahil edilecek profillerin oluşturulmasında da olumlu anlamda katkı sağlayacaktır. İşe alım uzmanları çalışan profiline göre doğru adayı şirkete dahil etmek anlamında ilk yetkili kişidir. Şirket kültürünün kemikleştiği örgütlerde seçim süreci titizlikle yürütülmeli, her aşamasının detaylandırılarak sonlandırılması ve şeffaf şekilde yürütülen sürecin sonucunun da ulaşılması mümkün olan her adaya iletilmesi gerekmektedir. Tüm bu süreç bir işe alım gibi gözükürken adayların işveren markasına dair algısını da olumlu yönde etkilemektedir. Adayların iş başvuruları sırasında ön elemelerde olumlu bir kanaatin oluşması fiziki görüşmede de olumlu kanaatin devam etmesi önemlidir. İşe alım sürecinde son kararın ilgili bölümün amirinin görüşü ile tamamlanmaktadır. Tüm bu aşamalardan geçen adayın ön elemelerde, fiziki görüşmede, amirle olan iletişimde herhangi bir negatif izlenimin olmaması gerekmektedir. İşveren markası algısının adayların başvuru niyetleri üzerinde belirleyici olduğu belirtilmektedir (Schlager, 2011; Cable ve Turban, 2001).



Şekil 1. İşe Alım Süreci Aşamaları (Öğüt ve Kocabacak, 2013: 37)

İnsan Kaynakları Departmanı ile karşılaştırıldığında, orta düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetimini kavraması, anlaması ve uygulaması personel üzerinde daha büyük etkiye sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi kavramları, politikaları, sistemleri ve faaliyetleri, orta düzey yöneticilere etkili bir şekilde aktarılıp işletilememesi durumunda kağıt üzerinde boş bir konuşmaya eşdeğerdir. Dolayısıyla bu açıdan bakıldığında işe alım sürecinde ve sonrasında orta düzey yöneticilerin İKY uygulaması, kurumsal insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde hayata geçirilmesiyle ilgili olabilir.

Orta düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetimi süreçlerini anlaması ve uygulaması, İnsan Kaynakları Departmanı ile karşılaştırıldığında personel üzerinde daha doğrudan bir etkiye sahiptir. İnsan kaynakları politikaları ve sistemlerinin etkin bir şekilde orta düzey yöneticilere aktarılmadığı durumlarda, bu uygulamaların yalnızca kağıt üzerinde kalan teorik girişimler hâline geldiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla işe alım sürecinde ve sonrasında orta düzey yöneticilerin İKY uygulamaları, kurumsal insan kaynakları yönetiminin etkin bir biçimde hayata geçirilmesiyle doğrudan ilişkilidir (Sezgin, 2016).

2.3.3.1. İç Duyuru ve İlan Çıkma

İlgili iş için iş tanım formlarının oluşması ile işe alım duyurusu öncelikle iç kaynaklar yoluyla yapılmaktadır. İnsan kaynağının en verimli şekilde değerlendirilmesi anlamında şirket bünyesindeki çalışanlar ile boş pozisyonların doldurulması maliyetlerin az olmasına ve şirkete karşı güven artırıcı etki yaratmaktadır. İlan çıkma boş pozisyonların doldurulması, aday havuzlarının oluşturulması, şirketlerin büyüme planları olduğunda yeterli istihdamı sağlamak adına önceden nitelik ve niceliklerin belirlenerek insan kaynaklarının elektronik olarak duyurusunu yaptığı belirli tablo benzeri yazılardan oluşmaktadır (Öztürk, 2018).

Hem dünya genelinde hem de Türkiye’de en çok tercih edilen kariyer ve iş bulma platformları arasında Monster, CareerBuilder, LinkedIn, Indeed, Glassdoor, Secretercv, Kariyer.net, Yenibiris.com, İşbul.net ve Eleman.net gibi siteler yer almaktadır. Belirtilen sitelerde adayların güncel cvlere (özgeçmişlere) ulaşabilmektedir. Ayrıca günümüzde bölgesel istihdam ofisleri ile bağlantılar kurularak iş ilanı duyurusu da yapılabilmektedir.

2.3.3.2. Başvuruların Kabulü ve Ön Eleme

İşe alım yapan şirkete bizzat gelerek özgeçmişlerin bırakılması, elektronik şekilde iletişime geçilerek iş başvurusunun yapılması veya iş arama platformları üzerinden açılan ilanlara iş başvurusu yapılması sonrası şirketin inceleyeceği bir özgeçmiş havuzu bulunmaktadır. İşe alım sürecinde yer alan ekibin ilgili ilgisiz birçok özgeçmiş bu aşamada tasnif ederek işe uygun kriterlere sahip kişileri belirlemeleri zaman yönetimi açısından kıymetlidir.

2.3.3.3. Başvuru Formunun Doldurulması

Başvuru formu kurumun aday hakkında genel bir kaniya varması anlamında ilk kontakın kurulduğu anın oluşumunu sağlar. Ad, soyad, eğitim bilgisi, iş tecrübeleri, sertifikalar vb bilgilerin doldurulması gereken bölümlerden oluşan bir formdur.

Aktif bir işe alım süreci olsun veya olmasın, kimi bireyler belli dönemlerde şirketlere iş başvurusunda bulunmaktadır. Bizzat şirkete gelerek yapılacağı gibi hazır bir özgeçmişleri mevcut ise işe girmeyi hedeflediği şirketin insan kaynaklarına veya iletişim adreslerine mail yoluyla başvurmaları mümkündür. Kritik nokta özgeçmişin güncel bilgilerden oluşmasıdır. Elle doldurulan bir iş başvuru formunda ise yazının okunaklı olması, adaya dönüş yapılması durumunda iletişim bilgilerinin güncel ve doğru şekilde yazıldığından emin olmak gerekmektedir.

2.3.3.4. Ön Görüşme

Ön görüşmeler yetenekleri bulma konusunda işe alımcıya ilk işaretleri görebileceği adım olarak nitelendirilebilir. Mülakat sürecine girilmeden dahi işe alımcı doğru sorularla adayın şirkete nasıl bir değer katabileceği konusunda ön bir bilgi sahibi olabilir.

Görüşme içerisinde adayın kendisini rahatça ifade etmesi için birkaç soru yöneltilir: Sizinle çalışmaya başladığımızı varsayarsak "...ilk 100 günde yapmayı tasarladığınız işlerin neler olduğunu söyleyebilir misiniz? Şimdiye kadarki en büyük başarınız neydi? Bu başarıdan neler öğrendiniz?" Aday biz yerine devamlı ben mi diyor? Öyleyse karşınızda iyi bir ekip oyuncusu değil, egosu büyük biri duruyor demektir. Her sabah güne baslarken hedefiniz nedir? Ne gibi tutkularınız var" gibi sorular adayın tanınmasını sağlarken aynı zamanda sonradan değinilecek olan yetkinlik bazlı mülakatın da omurga sorularına benzetilebilir (Pogorzelski vd., 2010).

İşe alımcı ile aday arasında telefon veya bire bir görüşme şeklinde organize edilen genellikle 5-10 dakikalık süre zarfında görüşmeler yapılabilmektedir. Bu görüşmenin amacı pozisyona dair kritik konular sorularak adayın sonraki aşamaya ne kadar uygun olup olmadığına bakılmaktadır.

İşe alımı yapacak olan kişi adayı ilgili iletişim numarası ile arayarak adayın iş arayışının devam edip etmediğini, iş arayışı devam etmekte ise yapılan telefon görüşmesinin bir ön görüşme olacağını bilgisi adayla paylaşılır sonrasında işe alımcı görüşmesini gerçekleştirir. Aday bu görüşmede işe dair beklentilerini ifade ederken işe alımcı şirket kültüründen ve çalışma şartlarından, örgüt içerisindeki ekiplerden söz ederek bir nevi bu ön görüşmede işveren markasını da beslemektedir. Bu görüşmede adayın elle veya elektronik ortamda doldurduğu formda yer alan bilgiler teyit edilmiş olur. İşe alımcı

adayın kendini sözlü şekilde ifade etmesi ile kişiliğine, mesleki tecrübesine dair bir fikir edinebilmektedir.

2.3.3.5. Seçme ve Yerleştirme Tekniklerinin Uygulanması

Başvurusu kabul edilen adayların seçme ve yerleştirme konuları için dört başlık karşımıza çıkmaktadır. Bunlar mülakat, kişilik testleri, mesleki veya genel yetenek sorularının yöneltildiği seçme sınavları ve değerlendirme merkezi uygulamaları olarak görülmektedir. Tezin konusu işe alım olduğu için mülakat konusuna daha detaylı şekilde değinilecek diğer konu başlıkları detaylandırılmayacaktır.

2.3.3.6. Bilgi Sınavı

Seçme sınavı ilgili pozisyon için ne kadar mesleki tecrübeye ihtiyaç duyulduğu konusunun netleştirilmesi sonrası ortaya çıkmaktadır. Seçim aşamasında sayısal ve sözel anlamda temel yetkinliklerin ölçüldüğü bir dizi online veya fiziki ortamda sorulmaktadır. Aday bu soruları belli bir süre zarfında tamamlamak durumundadır. Mesleki tecrübenin ölçülmesi ilgili birim amirince yapılacağı gibi mülakat öncesinde de bir sınav yapılabilmektedir. Bunların yanı sıra beyaz yaka çalışanlarının en sık kullandığı kimi programlar için hem matbu hem de uygulamalı şekilde sınav yapılmaktadır. Bilgi sınavları yabancı dil kaynaklı da olabilmektedir. Adayın ilgili pozisyon için yabancı dil bilgisinin ölçülmesi de söz konusudur. Her şirkette farklı aksiyonlar alınmakla birlikte adayın kavrama, akıl yürütme ve neden sonuç ilişkisini kurmasına dair sınav sonuçları analiz edilmektedir (Çelik, 2018).

2.3.4. Mülakat

Birçok tekniği ve birçok türü ile karşımıza çıkan işe alım sürecinin en kritik noktası görüşmeler, mülakatlardır. Mülakat işe alım sürecinde adayla görüşmecinin karşılıklı bir iletişimde olduğu noktayı temsil etmektedir. Aday başvuru formunu doldurduğunda tek taraflı bir talep söz konusudur. Aynı şekilde işe alımcı bir ilan çıktığında şirkete ve kendi görüşlerine dair tek taraflı bir hareket başlatmış sayılırken, mülakatların planlanması ve görüşmenin gerçekleşmesi ile nihai fikirler netleşmiş olacaktır. Görüşme içerisinde dikkat edilmesi gereken kimi noktalar mevcuttur. Yetkinlik temelli sorgulama içermeyen ve yalnızca özgeçmiş bilgilerine dayalı olarak yürütülen sohbet tarzı bir görüşme, işe alım sürecinin nesnel değerlendirme kapasitesini önemli ölçüde düşürür (Dolgun, 2010).

Görüşmenin taraflarına tek tek bakıldığında görüşmeci, adayın sözünü kesmemeli, baskıcı bir tutum sergilememeli, şirketin ve pozisyonun taleplerini sade bir dille

anlatmalı, önyargılı olmamalı, adayın kendisini rahat ifade etmesi için teşvik edici olmalıdır. Aday ise kendini yalın bir şekilde ifade etmeli, şirketten ve pozisyondan neler beklediğini aktarmalı, diğer adaylar arasından seçkin duruma gelmek adına görüşmecinin aklında kalacak ifadelere yer vermelidir.

İşe alımcı mülakat sırasında adayın kişilik özellikleri ve mesleki deneyimini göz önüne alıp kimi çıkarımlarda bulunması adına önemli bir role sahiptir. İş görüşmesinin iyi yapılması şirkete birçok avantaj sunmaktadır. Bingöl (2014)'e göre işe alımcı iş görüşmesi sırasında aşağıdaki adımlar izlendiğinde mülakat süreci çok daha verimli geçecektir:

1. Kişiliği değerlendirmek amacıyla adayın dürtüleri ve davranışları hakkında bilgi sağlamak,
2. Aday kendisi hakkında daha önce verdiği fiili bilgiyi kontrol etmek, deneyiminin ve niteliklerinin değerini ve uygunluğunu inceleme ve sembolik terimlerle bir başarı testi yapmak,
3. Adaya, iş ve işletme hakkında bilgi vermek.

Bu süreçte unutulmaması gereken karşılıklı bir iletişim olduğudur. Bu iletişimin iki tarafı vardır ve işe alımcı kadar aday da şirketle, çalışan profili ve diğer koşulları hakkında genel bir kanaat sahibi olmaktadır. Görüşmeyi yapan kişi konuşmacının daha fazla konuşması için teşvik etmelidir. Sayısal bir oran vermek gerekirse tüm görüşmenin beşte biri oranında görüşmeci, kalan sürede ise adayın söz hakkının olması gerekmektedir.

Söz hakları göz önüne alındığında her iki taraf için de görüşmenin verimli geçmesi önemlidir. Aday işe alınmasa dahi görüşmeciye görüşmenin neden olumlu sonuçlanmadığını sorarak aldığı geri bildirimle diğer görüşmelerine bir katkı sağlayabilmektedir. Aynı şekilde görüşmeci ise mülakat süreçlerinde iletişim kurduğu adaylardan dışarıdan bir bakışla şirketin profili hakkında bilgi edinebilmektedir, adaylardan aldığı geri bildirimlerle sonraki işe alım süreçlerini iyileştirmek adına katkı sağlayabilmektedir.

2.3.4.1. Mülakat Teknikleri

Mülakat teknikleri yapılandırılmış, yapılandırılmamış, karma, durumsal ve davranışsal mülakat olarak inceleme yapılacaktır. Mülakatların genel özelliklerine bakılacak olursa kısa, öz ve eleyici olmalıdır. Yapılan ikinci mülakat daha uzun, ayrıntılı ve seçime yönelik olacaktır. Adayın niteliklerinin işin gereklerine uygunluğunun araştırılması ve şirket hakkında bilgi verilen bir süreçtir. Bu nedenle ikinci görüşmeye son görüşme de denebilir (Sabuncuoğlu, 2009). Çok uluslu şirketlerde iş görüşmelerinin

üç farklı basamaktan oluştuğu bilgisi de bulunmaktadır. İlk görüşmenin online şekilde yürütüldüğü birçok şirket de söz konusudur.

2.3.4.1.1 Yapılandırılmış Mülakat- Standart- Geleneksel

Mülakat öncesinde görüşmecinin ilgili boş pozisyon için bir soru formu hazırlaması ile başlamaktadır. Sorular istenilen kriterlere göre belirlenmektedir. İş tanımı ve iş gereklerine göre hazırlanan taslak her bir adaya herhangi bir değişiklik olmadan sorulmaktadır (Özdoğan, 2010). Bu eşit tutum süreçlerden çıkan nihai sonuçların analizinde kolaylık sağlamakta görüşmecinin şahsi görüşlerine yer vermemektedir. Standart görüşmenin diğer bir faydası, zamanı tasarruflu kullanılmasıdır (Sabuncuoğlu, 2009). Olumsuz yön olarak bakıldığında ise adaya ilgili sorular dışında soru yönlendirilememesi mülakatın sınırlandırılan bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3.4.1.2. Yapılandırılmamış Mülakat- Serbest-Modern

Görüşmeyi yapan kişi herhangi bir taslak üzerinden ilerlemek yerine sohbet havasında sorduğu sorular ile adaya kendini ifade etmesi açısından bir özgürlük alanı açar. Her adaya farklı bir soru sorulabilir. Adayın kendini ifade etme biçimi ve verdiği yanıtlar doğrultusunda soruların detaylandırılması ile görüşmenin detayları ortaya çıkacaktır. Yapılandırılmış mülakat kadar güvenilir olmadığı düşünülse de literatürde modern mülakat olarak ifade edilen bu mülakat türü sıklıkla kullanılmaktadır. Açık uçlu sorular ile aday rahatlatılır ve kendini ifade etmesi anlamında serbest iradesine izin verilir.

Tablo 2. Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat soruları (George, 2023).

	Yapılandırılmış	Yarı-Yapılandırılmış	Yapılandırılmamış
Aynı Soruların Sorulması	+	+	-
Aynı Soru Sırası ile Sorulması	+	-	-
Aynı Soru Sırası ile Sorulması	+	-	-
Ek Soru Sorma Seçeneği	-	+	+

2.3.4.1.3. Karma Mülakat

Yarı yapılandırılmış görüşme, önceden belirlenmiş tematik çerçeve içerisinde soruların sorulmasına dayanan bir veri toplama yöntemidir. Ancak sorular bir sıraya veya cümleye göre ayarlanmamıştır.

Görüşmeye dair belli bir taslak söz konusu iken görüşmenin gidişatına uygun sayılacak şekilde adayı tanımak adına serbest soruların yönlendirildiği mülakat türüdür. Yapılandırılmış mülakat kadar katı bir çerçevesi olmamakla birlikte serbest mülakat mantığıyla düşünüldüğünde de sadece sohbet havasının varlığından söz edilemeyecektir. İşe alımı yapan kişi iş görüşmesine gelen adaya iş ile ilgili soruları yöneltir fakat bu sorulara ek olarak sorular sorarak adayı tanımak adına adım atmaktadır.

Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmelere dair öğelerinin birleştirilmesi, yarı yapılandırılmış görüşmelere her ikisinin de avantajlarını sağlar: Karşılaştırılabilir, güvenilir veriler sağlar ve takip soruları sorması ile hem işe alım uzmanı hem de aday bu esnekliği hissedebilmektedir.

2.3.4.1.4. Durumsal Mülakat (Sorun Çözme)

Burada adaya bir sorun, vaka verilir ve bunu çözmesi, bir karar vermesi istenir. Adaylar, sorun çözümede takip ettiği yol ve yöntem, harcadıkları süre verdikleri karar ve bu sırada gösterdikleri davranışlara göre değerlendirilirler (Sabuncuoğlu, 2009).

Odaklanılan işle ilgili bir dizi soru ile adayın belirli bir durumda nasıl davranacağına ölçüldüğü görüşmeleri anlatmaktadır. Liderlikle ilgili bir durumsal mülakat sorusu sorulması gerektiğinde örnek olarak “Ekibiniz içinde iş dengesini etkileyen bir çalışanın anlaşmazlığıyla karşılaşırsanız ne yapacaksınız?” sorusu sorulabilir. Bu soru, anlaşmazlık çözme becerilerini ve anlaşmazlıkların ortasında iş akışı sürekliliğini sürdürme yeteneğini araştırmaktadır. Bir İK profesyoneli olarak bu tür durumlarla başa çıkmak çok önemlidir. Çatışan taraflar arasındaki tartışmaları kolaylaştırmak ve dengeli bir çözüm aramaya dair ipuçları edinilebilir (Sabuncuoğlu, 2009).

2.3.4.1.5. Davranışsal Mülakat (Yetkinlik Bazlı)

Yetkin olma hali en iyi en yüksek performansı gösteren kişileri ifade etmektedir. Sadece bilgi değil beceri ve davranışların tamamı yetkinliği tanımlamaktadır. Yetkinlik bazlı mülakat görüşmesinde adayın yetkinliklerinin işin gerekliliklerini taşıyıp taşımadığı veya adaydan pozisyona dair ne derece yararlanılabilir bu durum tespit edilmeye çalışılmaktadır. Sorulan sorular sonucunda çok adayın aktardığı kritik olaylardan yararlanılmaktadır. Adayın ucu açık sorulara verdiği yanıtların detayları değerlendirilmektedir. Kritik olaylara gösterdiği davranışsal tepkiler ile hangi yetkinlikleri taşıdığına dair gözlem ve tespit yapılmaktadır. Adayın, kritik vakada yer alan davranışsal göstergeleri bulunur ve tespit edilen davranış göstergelerinin hangi yetkinlik

ya da yetkinliklere ait olabileceği incelenmektedir (Barutçugil, 2004'den aktaran Memiş, 2022).

İK genel davranışsal mülakat soruları, işverenlerin adayların bilgi ve becerilerini ölçmeleri için mükemmel bir araçtır. Davranışsal mülakat yaklaşımı, adayların geçmiş deneyimlerinden hareketle gelecekteki performanslarını öngörmeyi amaçlayan sistematik bir değerlendirme yöntemidir. Bu kapsamda adaylara, örneğin bir iş arkadaşıyla yaşadıkları bir çatışmayı nasıl yönettiklerini açıklamaları istenebilir. Bu tür sorular, adayın gerçek yaşam bağlamında sergilediği beceri ve yetkinlikleri ortaya koymayı hedeflemektedir.

Davranışsal temelli sorular, varsayımsal senaryolara dayalı değerlendirmelerden farklı olarak, adayın daha önce karşılaştığı durumlara ilişkin somut örnekler sunmasını gerektirir. Bu yaklaşım, başvuru pozisyonunun gerektirdiği bilgi, beceri ve yetkinliklerin aday tarafından geçmiş iş deneyimlerinde nasıl sergilendiğini analiz etmeye olanak tanımaktadır. Böylece yalnızca önceden hazırlanmış yanıtlar yerine, adayın gerçek performans göstergelerine dayalı daha kapsamlı veriler elde edilmektedir.

Geçmiş davranışları temel alan soruların, adayın tutarlılığını ve problem çözme, iletişim ve çatışma yönetimi gibi kritik yetkinliklerini daha güvenilir biçimde değerlendirmeye katkı sağladığı belirtilmektedir. Bu yöntem, samimiyetsiz ya da yüzeysel yanıt olasılığını azaltarak daha nesnel bir değerlendirme süreci oluşturur. Elde edilen bulgular doğrultusunda adayın işe alım sürecinde bir sonraki aşamaya geçip geçmeyeceğine ilişkin karar verilmektedir. Adayın daha önce beceri ve yeteneklerini nasıl kullandığını öğrenirken, pozisyon için nitelikli olup olmadığı konusunda güçlü bir fikir edinmek için yeterli bilgiyi derleyeceksiniz (Fecher, 2026).

STAR yaklaşımı davranışsal mülakat tekniklerinde adayın geçmiş deneyimlerini sistematik olarak değerlendirmek için kullanılan bir çerçevedir. Bu yaklaşımda aday, mülakat sırasında belirli bir durumu (Situation), ilgili görevleri (Task), gerçekleştirdiği eylemleri (Action) ve eylemin sonuçlarını (Result) açıklamaktadır (Roberts, 2019). STAR yöntemi, soruların stratejik olarak yapılandırılmasına olanak sağlayarak, adayın pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri ve yetkinliklerini somut örnekler üzerinden ortaya koymasını destekler. Böylece, işe alım sürecinde adayların geçmiş davranışları temel alınarak objektif ve geçerli değerlendirmeler yapılabilmektedir (Campion, vd., 1997).

Davranışsal görüşme soruları geliştirmenin popüler taktiklerinden biri STAR yaklaşımıdır. STAR yaklaşımında aday mülakatçıya belirli bir durumu, ilgili görevleri, gerçekleştirilen eylemleri ve eylemin sonuçları anlatılır STAR yaklaşımını kullanarak soruları stratejik olarak yapılandırılabilir.

2.3.4.2. Mülakat Türleri

Mülakat tekniklerine yukarıda değinilmiştir. Mülakat türlerine ise sayı bazlı ve içerikten çok mülakatın yüz yüze veya belli bir mesafe ile gerçekleştirilmesi sebebiyle ayrıca yer verilmiştir. Birebir mülakat, sıralı mülakat, grup mülakatı, panel mülakat, stres mülakatı ve telefonla mülakata değinilmiştir.

2.3.4.2.1. Birebir Mülakat

Belirlenen gün ve saatte ilgili toplantı sırasında işe alımcı ile adayın bire bir görüşmesinin olduğu mülakat türüdür. Adayın rahat bir ortamda ağırlanması önemlidir. Organizasyonun işe alım sürecinde ikinci bir basamak var ise mesleki anlamda yapılacak olan veya yönetimle yapılacak olan ikinci adım görüşmesi öncesine işe alımcı adayla ilgili gözlemlerini bu aşamada tamamlamalıdır. Bireysel görüşmede adayın öne çıkması kolay olabilmektedir. İkinci bir adayın olmaması adayın kendini daha rahat anlatmasına olanak sağlamaktadır.

1.3.4.2.2. Sıralı Mülakat

Aday sadece insan kaynakları yetkilisi veya birim yöneticisi tarafından değil her ikisi tarafından da değerlendirildiği için sübjektiflik ve kişisel önyargılardan bir nebze uzaklaşmış olunmaktadır (Öner, 1999).

2.3.4.2.3. Grup Mülakat

Mülakat sırasında bazı adaylar baskın çıkarak diğer adayların olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. Bu durumda görüşmeyi yürüten mülakatçı daha az konuşan adayların fikirlerini almak için sorular sormalı onları konuşturmalıdır. Grup mülakatında iki yöntem uygulanabilir. Birincisi, görüşmeci 10-15 kişiden oluşan grubu karşısına alır, bir sınav niteliğinde çeşitli sorular yöneltir ve en doğru yanıt verenler ve aranılan pozisyona uygun olanlar seçilir. İkinci yöntemde ise; görüşmeci adayları grup olarak bir odaya alır ve başlarında görüşmeci yerine gözlemci bulunur. Adaylar kendi aralarında belirli bir konu üzerinde tartıştırılır. Bu sırada, gözlemci, tartışmaları ve adayları yakından izleyerek önderlik yeteneğine sahip, en düzgün konuşan, anlayış, kavrama, algılama, yargılama gibi yetenekler taşıyan kişileri saptar. Bu görüşmenin verimli olması için adayların sayısı 7'yi geçmemeli ve süre de bir saati aşmamalıdır (Özkan, 2007: 35). Adayların; liderlik özelliği, fikir savunma ve fikir geliştirme yönleri,

sorun çözüme yaklaşımları (bireysel veya grup), benzer özellikleri analiz edilebilir (Altun ve Kovancı, 2004).

Bu yöntem değerlendirilecek olursa; Değerlemenin gruplara göre standart hale getirilmesi zordur. Güncel ve aynı özellikleri ölçebilecek sorunların bulunması zordur. Sorunların bazı gruplara daha yatkın olma ihtimali vardır (Erdoğan, 1991).

2.3.4.2.4. Panel Mülakat

Panel mülakatlar, mülakat hatalarının etkisini azaltma bakımından önemli avantajlara sahiptir. Panel mülakatlara katılan mülakatçılar, bir soruyu sormakta ya da adayın cevabını irdelemekte tek sorumlu kendileri olmadığı için, adayları daha iyi dinleyebilirler ve daha fazla bilgi toplayabilirler. Ayrıca, çoklu not alan kişiler ve notlardaki farklılıkları gözden geçirebilme fırsatı ise, karar için yararlanabilecek olan bilginin kalitesini arttırmaktadır. Buna göre, özellikle etkin dinlememe ve not almama hatalarının panel mülakatlarda etkili olmadığı söylenebilir. Genellikle çok sayıda çalışanın farklı bölümlerde işe alınması planlanan toplu alımlarda tercih edilir ve özellikle bankacılık sektöründe sıklıkla kullanılmaktadır (Çevik, 2010).

2.3.4.2.5. Stres Mülakatı (Baskılı Görüşme)

Stres mülakatlarında adayın istikrarlı durumu gözlemlenmektedir. İşe alımı gerçekleştiren kişinin baskıcı tutumu karşısında aday nasıl tepkiler veriyor ve dengesini koruyabiliyor mu bu durumlara bakılmaktadır. Asıl amaç uçta sorular sorularak ve uçta tutumlar ile adayın nasıl denge sağlayacağına bakılmasıdır. Bilinçli şekilde oluşturulan gergin ortamdan ayrılan aday süreçten çıkmaktadır. Bu tür mülakatların kolluk görevlileri ve özel güvenlikler için uygulanması daha uygun olacaktır. Mülakatçının deneyimsiz olması adayın kuruma karşı bir önyargı oluşturmaya sebebiyet verebilir ve negatif bir algı oluşturabilir

Adayın görüşme öncesinde uzun süre bekletilmesi, görüşmeyi gerçekleştiren kişinin aday geldiğinde gazete okuması ya da telefonla meşgul olması gibi mülakatla doğrudan ilişkili olmayan davranışlarda bulunması, mülakat sırasında adaya oturması için uygun bir yer gösterilmemesi, ardışık ve yoğun biçimde soru yöneltilmesi, uzun süreli sessizliklerin oluşturulması ya da adaya sürekli ve doğrudan göz temasıyla baskı yapılması, stres odaklı mülakat teknikleri arasında yer almaktadır (Sevinçel, 2003).

Etik açıdan tartışmalara konu olan stres mülakatının tamamlanmasının ardından, adayın bilgilendirilmesi, uygulanan mülakat türü ve bu yöntemin tercih edilme

gerekçeleri hakkında açıklama yapılması, adayın süreci kişisel bir değerlendirme olarak algılamasının önüne geçilmesi açısından önem taşımaktadır (Yeğin, 2006).

2.3.4.2.6. Telefon ve İnternet Üzerinden Mülakat

Telefonla mülakat, işe alım uzmanı ile aday arasında sözlü iletişimin kurulduğu bir yöntemdir. Özellikle şehirlerarası mesafelerin söz konusu olduğu durumlarda, yüz yüze görüşme öncesinde sürecin hızlandırılması amacıyla bu yöntem tercih edilmektedir. Zaman ve mekân kısıtlarının dezavantaj oluşturduğu koşullarda telefonla mülakat etkili bir alternatif sunar. Bu yöntemin, özellikle müşteri hizmetleri gibi ses, vurgu, tonlama ve telaffuzun önemli olduğu pozisyonlara yönelik işe alımlarda kullanılması, adayın bu becerilerinin değerlendirilmesi açısından oldukça değerlidir. Günümüzde sıklıkla iki veya üç aşamalı olarak yürütülen işe alım süreçlerinin bir adımının telefonla gerçekleştirilmesi, adayın gereksiz yere zaman ve kaynak harcamasının önüne geçilmesi bakımından olumlu bir uygulama olarak değerlendirilmektedir (Çevik, 2010).

Günümüzde dijital dönüşüm, insan kaynakları yönetimi üzerinde önemli etkiler yaratmıştır. Dijital araçların insan kaynakları süreçlerine entegre edilmesiyle birlikte pek çok yenilik hayata geçmiştir. Örneğin, yapay zeka ile çalışan sistemler; işe alım ve mülakat gibi süreçlerde, geniş aday havuzları içinden işletmenin hedefleriyle uyumlu bireyleri hızlı ve düşük maliyetle tespit edebilmektedir. Bununla birlikte, bordro takibi, izin yönetimi ve raporlama gibi rutin işlemlerin dijital ortama taşınması, hem zaman hem de maliyet açısından önemli avantajlar sunmaktadır (Tonbil, 2024).

Pandemi sonrası dijitalleşme süreci ve artan hız gereksinimi, işe alım süreçlerinde de önemli dönüşümlere yol açmıştır. Bu kapsamda, telefonla gerçekleştirilen mülakatların yerini büyük ölçüde video konferans yoluyla yapılan çevrim içi görüşmeler almıştır. İnternet aracılığıyla gerçekleştirilen bu online mülakatlar, aday, işveren ve işe alım uzmanını zamandan tasarruf sağlayarak en kısa sürede bir araya getirmektedir. Fiziksel mesafe korunmasına rağmen yüz yüze iletişimin mümkün hale gelmesi, özellikle işe alım uzmanları açısından süreç verimliliği bakımından önemli bir avantaj sunmaktadır.

2.3.5. Testler

Testler, insan kaynakları yönetiminin işe alım sürecinde adaylar hakkında daha nesnel ve kanıta dayalı kararlar verebilmesini sağlayan temel psikolojik ölçme araçlarıdır.

Bu araçlar sayesinde pozisyona en uygun adayın belirlenmesi, nesnel veriler ve bilimsel temellere dayandırılabilir. Ancak testlerin bu işlevlerini etkin biçimde

yerine getirebilmesi; doğru testin, uygun yöntemlerle, uygun zaman ve mekânda uygulanmasına bağlıdır. Bir testin etkili ve işlevsel olabilmesi için güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olması temel bir gerekliliktir. Öte yandan, testlerin uygulanmasında karşılaşılan etik dışı durumlar; uygun olmayan testlerin kullanılması, iş pozisyonuna uygun testlerin tercih edilmemesi, testlerin geçerlilik ve güvenilirlik ölçütlerini karşılamaması ile test sonuçlarının gizliliğinin ihlal edilerek üçüncü kişilerle paylaşılması gibi sorunlar üzerinden ortaya çıkmaktadır (Göncü, 2007).

İşe alım süreçlerinde kullanılacak test türleri; yetenek ve zekâ testleri, psiko-teknik testler, kişilik testleri, ilgi testleri, bilgi testleri ve başarı testleri şeklinde sınıflandırılabilir. Bu testler aracılığıyla adayların çeşitli yönlerden değerlendirilmesi mümkün olmaktadır. Özellikle kişilik testleri, bireyin sosyal ilişkilerini ve çevresiyle olan etkileşimlerini analiz ederek; kararlılık, hoşgörü, güvenilirlik, sorumluluk, yaratıcılık, dürüstlük ve iyimserlik gibi kişisel özelliklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu tür testler, adayın yalnızca teknik yeterliliklerini değil, aynı zamanda pozisyona uygun kişisel niteliklerini de değerlendirme açısından önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu, 2009).

Kişilik testleri, personelin işin gerektirdiği kişilik özelliklerine sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik psikolojik ölçme araçlarıdır. Bu testlerden biri olan MMPI (Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri), bireyin kişiliğini çok yönlü bir şekilde inceleyerek, özellikle polis memurluğu, pilotluk gibi mesleklerde adayların davranışsal bozukluklar veya bu tür bozukluklara yatkınlık taşıyıp taşımadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. CPI (Kaliforniya Psikolojik Envanteri), iş ile ilgili çeşitli boyutları içeren bir test olup, alt testlerinden biri olan "işe yönelim ölçeği", personelin farklı görevlere yatkınlığını değerlendirirken, "yöneticilik potansiyeli ölçeği" ise adayların yöneticilik ve denetim pozisyonlarına uygunluklarını belirler. Diğer bir test olan 16 PF (16 Kişilik Faktörü), CPI gibi, belirli görevlerde başarı için gerekli olan 16 kişilik boyutunu ortaya koymaktadır. Bu boyutlar, içe dönüklük-dışa dönüklük, psikolojik denge, kaygı düzeyi, liderlik kapasitesi, araştırma ve yaratıcılık gibi özellikleri kapsar. Hogan Personel Seçimi Serisi ise, adayların kişilik özelliklerini, büro işleri ve yöneticilik pozisyonlarında başarılı olan çalışanların özellikleriyle karşılaştırarak değerlendiren bir test serisidir (Bilgin, 2004).

Bireyin hem zihinsel hem de bedensel yeteneklerini değerlendirmeyi amaçlayan testler, çeşitli bilişsel ve fiziksel özellikleri ölçen psikolojik araçlardır. Zihinsel yetenekler, algılama, hafıza, soyut düşünme, kavrayış, analiz ve sentez yapabilme gibi becerileri kapsarken; bedensel yetenekler, el becerisi, görsel algılama, renk ayrımı yapabilme, uygun güç kullanma ve koordinasyon gibi fiziksel özellikleri ifade etmektedir.

Bu testler, bireyin hem zihinsel hem de fiziksel kapasitesini değerlendirmek amacıyla kullanılır (Sabuncuoğlu, 2009). Yetenek testleri, genel anlamda bireylerin belirli görevleri yerine getirebilme potansiyellerini ya da belirli bir eğitim aldıktan sonra istenilen görevleri başarıyla yerine getirip getiremeyeceklerini değerlendiren lme araçlarıdır (Yalçın, 1991).

İşe alım süreçlerinde kullanılan testler, bireylerin kişiisel özelliklerini belirlemeye yönelik araçlardır. Bu testler, bir kişiye tanımlarken kullanılan sıccakkanlı, donuk, dominant veya mesafeli gibi nitelikleri ölçmeyi amaçlar. Normal kişiilik özelliklerini değerlendirmesi, bu testlerin işe alım süreçlerinde etkin bir şekilde kullanılmasına olanak tanır.

2.3.6. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları

Değerlendirme merkezi uygulamaları, kurum dışındaki danışman firmalar aracılığıyla gerçekleştirilebileceği gibi, kurum içindeki insan kaynakları yetkililerinin gerekli eğitimleri alarak kendi bünyelerinde de uygulanabilir. Bu uygulamaların temel amacı, adayların güçlü ve gelişime açık yönlerini tarafsız bir şekilde analiz etmektir. Bu tür analizlerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için, gerçeğe yakın çalışma ortamları oluşturulmaktadır. Değerlendirme merkezi uygulamalarının hangi şeklinin tercih edileceği, boş pozisyonun gereksinimleri ve kurumun ihtiyaçlarına göre değişikenlik gösterebilir (evik, 2010).

Her ne kadar uygulanması maliyetli bir yöntem olsa da, terfi ve işe alım süreçlerinde, çalışanların gelecekteki performansları hakkında doğru tahminlerde bulunmada etkili bir araçtır. Ayrıca, performans değerlendirmesinin yanı sıra, işe alım süreçlerinde firmalara, adayların örgüt kültürüne ne derece uyum sağlayabilecekleri konusunda da değerli bilgiler sunmaktadır (Canmarı, 1995).

Bu tür uygulamaların amacı, en uygun adayın farklı yöntemlerle işe alınmasını sağlamak, gelecekte üst düzey yönetici olma potansiyeline sahip çalışanları belirlemek veya örgüt içindeki değişimlere en etkili şekilde uyum sağlayacak bireylerin tespit edilmesidir (alıcioğlu, 2013).

Bu yöntemde iş ile ilgili belirli simülasyonlar yapılmaktadır. Bazı değerlendirme merkezleri “posta kutusu uygulaması, grup tartışması, gerçekleri bulma, sunum, rol oynama” başlıkları altında da uygulamalarını yürütmektedir.

2.3.7. Referans Araştırması

Adaylar, seçme ve değerlendirme süreçlerinden geçtikten sonra, referans araştırmasına tabi tutulmaktadır. Referans araştırması, adayların bilgi formlarında belirttiği kişiler aracılığıyla yapılabileceği gibi, günümüzde sosyal medya da önemli bir referans araştırma yöntemi olarak kabul edilmektedir. Adaylar, genellikle tanıdığı ve kendileri hakkında olumlu görüş bildirebileceğini düşündükleri kişileri referans olarak gösterirler. Bu durum, referans araştırmasının işlevini tam anlamıyla yerine getirmemesine ve bazen aday hakkında yanıltıcı bilgilere yol açmasına neden olabilir. Bu sebeple, özellikle iş yaşamına yeni adım atan adayların sosyal medya hesapları sıklıkla incelenerek, adayın dünya görüşü ve kuruma uyum sağlama potansiyeli hakkında bilgi edinilmeye çalışılmaktadır. Deneyimli adaylar içinse, daha önce çalıştıkları kurumlardan yöneticilerinin referans olarak belirtilmesi talep edilmektedir. Bunun yanı sıra, adaylar çalışma arkadaşlarını da referans olarak gösterebilmektedir. Ayrıca, sosyal medya platformlarında yer alan bazı uygulamalarda, adayın yetkinlikleri, yöneticileri veya çalışma arkadaşları tarafından onaylanmakta ve bu onaylar, adayın belirli yetkinliklere sahip olduğuna dair bir referans olarak değerlendirilmektedir (Bingöl, 2014).

Referans kontrolü, adayların iş başvuru formlarında belirttikleri kişiler aracılığıyla yapılabileceği gibi, günümüzde sosyal medya da insan kaynakları tarafından bir referans kontrol aracı olarak kullanılmaktadır. Adaylar, iş başvuru formlarında genellikle tanıdığı ve kendileri hakkında olumlu görüş bildireceğini düşündükleri kişileri referans olarak sunmaktadır. Bu durum, referans kontrolünün aday hakkında yanıltıcı bilgiler içerebilmesine ve dolayısıyla tam anlamıyla işlevini yerine getirememesine yol açabilmektedir. Bu nedenle, referans olarak belirtilen kişilerin, adayın iş geçmişini ve ilişkilerini yakından bilen, bağlı olduğu üst yöneticilerinin olması büyük önem taşımaktadır (Barutçugil, 2004).

2.3.8. Seçim Kararının Alınması ve İş teklifi

Referansların kontrolü sonrası artık adayın onay işleminin gerçekleşmesi gerekmektedir. İşe alımı yapan kişi ile adayın direkt olarak çalışacağı yöneticinin kimi zaman birlikte kimi zaman ise birim yöneticisinin görüşleri ile aksiyon alınmaktadır. Bu aşamaya kadar herhangi bir sorun olmaması durumunda işveren adayın işe alım sürecinin son kısmı olarak adaya iş teklifinde bulunur.

İşgücü planlamasında, işe alım sürecinden sorumlu uzmanlar, adayları uygun yöntemlerle seçmeli ve yetkinliklerine uygun pozisyonlarda istihdam etmelidir. Uygun

yöntemlerle seçilen ve doğru alanlarda görevlendirilen bireyler, işletmenin genel performansına olumlu katkı sağlar (Baki ve Kutlu, 2020).

İşe alım sürecinde yalnızca kurumun adayı kabul etmesi yeterli değildir; aynı zamanda iş gören adayının da çalışma koşullarını kabul ederek iş teklifini onaylaması gerekmektedir. Bu karşılıklı kabul sürecinin net bir şekilde tanımlanması ve belgelendirilmesi, işe alımın sağlıklı bir biçimde tamamlanması açısından önem taşımaktadır (Fındıkçı, 2001).

İşgören adayına iş teklifi yazılı, sözlü veya online şekilde belirtildikten sonra aday yöneltilecek teklifi kabul ettiğinde adaya ilgili evrakların listesi iletilir ve bu evrakların teslim tarihi adaya belirtilir. Adayın özlük dosyasını oluşturacak olan bu evrakların arasında sağlık kontrolü, kimlik ve ikamet bilgileri, eğitim durumunu belirten belgeler yer almaktadır. 6698 sayılı KVKK gereği insan kaynakları çalışanları veya şirketlerin işe alım yapma yetkisinde olan kişiler kimlik bilgileri gibi detayları özlüklerde bulduramamaktadır. Bu yazılı bir kural olmamakla birlikte uzmanlar uygulama olarak adayın bu belgeyi kişiye gösterip geri almaktadır. İşveren ve işgören arasında bir denge sağlanmaktadır.

İşe alım sürecinin etkinliğini değerlendirmede en güvenilir göstergelerden biri, işe alınan personelin kurumda uzun süreli olarak istihdam edilmesidir. Çalışan bağlılığına ilişkin öznel yargılar yerine, objektif verilerle desteklenen analizler tercih edilmelidir. Özellikle belirli yetkinliklere sahip personelin arzının sınırlı olduğu sektörlerde, nitelikli çalışanlar yüksek talep görmekte ve diğer kuruluşlar tarafından transfer edilmek üzere hedef haline gelmektedir. Bu nedenle, çalışan bağlılığı ve memnuniyeti stratejik bir insan kaynakları yönetimi konusu olarak ele alınmalıdır (Pogorzelski vd., 2010).

2.3.8.1 İşe Başlatma ve Oryantasyon Süreci

Sağlık kontrollerinin temel amacı, bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlık durumlarının değerlendirilmesidir. Bu kontroller, adayların başvurdukları pozisyonun gerektirdiği sağlık koşullarına uygunluklarının tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilir. Aynı zamanda bu muayeneler, ilerleyen dönemlerde ortaya çıkabilecek sağlık problemleri hakkında önleyici bilgiler sunarak, çalışan sağlığına yönelik stratejik planlamalara katkı sağlar. Ayrıca, işin neden olduğu olası kazaların tespiti ve buna bağlı olarak ortaya çıkabilecek tazminat yükümlülüklerinin değerlendirilmesi açısından da sağlık kontrolleri önemli bir işleve sahiptir (Şimşek ve Öge, 2015).

Yeni çalışanların işe yerleştirilmesinde iki temel yaklaşım öne çıkmaktadır: biçimsel ve biçimsel olmayan yöntemler. Biçimsel olmayan yaklaşımda, adaylar herhangi

bir ön hazırlık sürecine tabi tutulmaksızın doğrudan görevlerine başlatılmaktadır. Buna karşın biçimsel yaklaşım, yeni işe alınan personelin kapsamı ve süresi kuruma göre değişebilen bir oryantasyon programına katılmasını öngörür. Bu programlar, çalışanların kurumsal yapıya daha hızlı uyum sağlamalarını ve işin gerekliliklerini daha etkin bir şekilde kavramalarını desteklemeyi amaçlar (Sabuncuoğlu, 2009).

Yeni işe başlayan adaya işletmeyi tanıtıcı, işletmede çalışan ve beraber çalışacağı elemanların tanıştırıldığı bir eğitim verilir. Bu eğitim “oryantasyon” olarak adlandırılır. Oryantasyon eğitimi ile personelin işletme ile bütünleşmesi kolaylaşır. Bu eğitimde, personele tanınan haklar ve sunulan hizmetler, personele sağlanan mali yardımlar, sağlık ve sosyal güvenlik yardımları, personelin alacağı eğitimler gibi konular anlatılır. İşe alıştırma eğitiminin amacı; kuralların, sorumlulukların ve işletme politikalarının tanıtılmasıdır. İşgören işyerinde ilk gün çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılır. Çalışacağı yer gösterilir. Yöneticilerle tanıştırılır. Oryantasyon eğitimiyle beraber işgören iş yaşamına adım atar.

2.3.8.2. Diğer Adayların Bilgilendirilmesi

İşe alım sürecinde, uygun bulunmayan adaylara seçim sonuçlarının nazik ve saygılı bir üslupla geri bildirilmesi, işletmenin kurumsal itibarı ve marka değeri açısından büyük önem taşımaktadır. Başvurdukları pozisyona uygun görülmeyen adaylar, ileride değerlendirilmek üzere veri tabanında saklanabileceği gibi, niteliklerine daha uygun başka pozisyonlar için de yönlendirme yapılabilir. İşe alınmayan adaylara, bu durum yazılı ya da sözlü olarak açıkça bildirilmelidir. Geri bildirim sürecinde, adayın duygusal durumu göz önünde bulundurulmalı; elenmenin kişisel bir gerekçeye dayanmadığı vurgulanarak ilgisi için teşekkür edilmelidir. Bu yaklaşım, adayın özsaygısını zedelemeyen süreci sonlandırmayı ve gelecekte ortaya çıkabilecek istihdam ihtiyaçları için olumlu bir iletişim zemini oluşturmayı hedeflemektedir.

2.4. Kuşak Kavramı

TDK’ da yer alan tanımında “kuşak” Latince doğurmak anlamına gelen “generatio”, “generare” kelimesinden gelmektedir, İngilizce’ ye ise Fransızcadan gelen “generation” kelimesinden türemiştir. Toplum bilim açısından bakıldığında yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon olarak karşımıza çıkmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2025). Kuşakların değer ve davranışlarının toplumsal dönüşümlerle şekillendiğini belirtmektedir (Strauss ve Howe, 1991).

Belirli bir zaman diliminde birlikte yer alan kimi özelliklerinin yakınlık, bire birlik veya benzerlik arz ettiği insanlardan oluşan topluluklara kuşak adı verilmektedir. Kuşak kavramı denildiğinde birçok farklı tanım karşımıza çıkmaktadır.

Konuyla ilgili daha önceki bazı çalışmalara rağmen, Strauss ve Howe, 1990'larda kuşak teorisini popülerleştiren isimler olarak kabul edilir. Bununla birlikte, kuşak grupları hakkındaki teoriler yirminci yüzyılda geniş bir kültürel yankı bulmuştur. Kuşak kuramının kökeni Karl Mannheim'a, 1928 tarihli "Kuşaklar Sorunu" adlı makalesine dayandırılabilir. Mannheim, bir kuşağın, tıpkı sosyal sınıf veya kültür gibi, bireyin bilincini etkileme potansiyeline sahip bir sosyal konum olduğunu açıklamıştır. Kuşakların özellikle büyük tarihi olaylardan etkilendiğini savunmuştur. Ancak Mannheim, döngüleri tanınamıştır. Ancak sosyal dinamiklerin güçlenmesiyle birlikte, yaşlı nesil genç nesilden gelen etkilere giderek daha açık hale gelir. Bu süreç o kadar yoğunlaşabilir ki, deneyim yoluyla kazanılan zihinsel esneklikle, yaşlı nesil belirli alanlarda ara nesillerden daha fazla uyum sağlayabilir. Mannheim'ın kuşak kuramı, tarih ve sosyal olayların etkisine odaklanır; bu olaylar da kuşakları etkiler ve kuşaklar da sosyal çevrelerine tepki olarak değişir. Mannheim'ın kuramı, insanların ebeveynlerinden çok kendi zamanlarına benzediği fikriyle özetlenebilir (Mannheim, 1952).

21. yüzyılın ilk on yılında, Mark McCrindle'in kuşak sınıflandırmasına göre (McCrindle, 2007), her birinin kendine özgü kültürel ve iletişim özelliklerine sahip 7 kuşak bir arada yaşamaktadır. En yaşlı kuşak, Yaşlılar kuşağıdır 1925'ten önce doğanlar; İnşaatçılar kuşağı 1925-1946 yılları arasında doğanlar; Bebek Patlaması kuşağı 1946-1964 yılları arasında doğanlar; X Kuşağı 1965-1979 yılları arasında doğanlar; Y Kuşağı 1980-1994 yılları arasında doğanlar; Z Kuşağı 1995-2009 yılları arasında doğanlar; ve en genç kuşak, 2010'dan sonra doğanlar, "Alfa" kuşağıdır ki, araştırmacılara göre bu kuşak insanlığın evriminde yeni bir aşamayı işaret etmektedir.

Tüm bu tanımlara bakıldığında dönemlerinin sosyal ve ekonomik konjonktüre göre nitelendirilmiştir. "Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers), X, Y ve Z Kuşakları olmak üzere sıralayarak açıklanacaktır. Öncelikle her kuşak kendi içinde ifade edilecek sonrasında farklar ve benzerlikler üzerinde durulacaktır. Tezin gereği olarak Y ve Z kuşağının benzerlik ve farklarına daha fazla odaklanılacaktır.

2.5. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşaklara yönelik sınıflandırmaların adlandırılmasında başlangıç noktası olarak Bebek Patlaması Kuşağı kabul edilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde doğum oranlarının ani bir artış göstererek yıllık üç milyondan dört milyona yükselmesi üzerine,

ABD Nüfus İdaresi bu dönemi “bebek patlaması” olarak tanımlamıştır. Bu tanım, dönemin pazarlama stratejilerinde de benimsenmiş; tüketici segmentasyonu çalışmalarında bu bireyler "bebek patlaması kuşağı" olarak ele alınmıştır. Tanımın bireyler tarafından da kabul görmesiyle birlikte, söz konusu kuşak bu adla anılmaya başlanmıştır. Bu kuşaktan önceki nesil ise, toplumsal iletişimde daha sessiz ve çekingen bir profil sergilemeleri nedeniyle “Sessiz Kuşak” olarak adlandırılmıştır. Bebek Patlaması Kuşağı'nın yoğun demografik varlığı ve toplumsal etkisi altında büyüyen bir sonraki nesil ise, kimlik inşasında zorlanmaları ve kendilerini görünmez hissetmeleri nedeniyle “X Kuşağı” şeklinde isimlendirilmiştir. Bu kuşağın bu adla anılmasında Douglas Coupland'ın 1991 yılında yayımladığı *Generation X: Tales for an Accelerated Culture* adlı eserinin önemli bir katkı sunduğu ifade edilmektedir.

Strauss ve Howe kuşak çalışmalarında, yönetim literatüründe de giderek artan bir ilgiyle ele alınmaktadır. Bu ilginin temel nedenlerinden biri, modern örgütlerde farklı kuşaklara mensup bireylerin, birbirinden farklı değer yargılarına ve dünya görüşlerine sahip olmalarına rağmen, ortak hedefler doğrultusunda iş birliği içinde çalışmak zorunda olmalarıdır. Bununla birlikte, kuşaklara ilişkin evrensel nitelikte bir sınıflandırmanın bulunmaması, kavramın net bir biçimde tanımlanmasını ve genel kabul gören bir tipolojinin geliştirilmesini güçleştirmektedir. Kuşakların değer ve davranışlarının toplumsal dönüşümlerle şekillendiğini belirtmektedir.

Kuşaklara atfedilen karakteristik özelliklerin çoğunlukla popülist bir bakış açısıyla ele alındığını ileri sürmektedir. Her ne kadar kuşak kavramına yönelik eleştiriler bulunsa da, iş yaşamında kuşaklar arasında gözlemlenen belirgin farklar, konuya yönelik akademik çalışmaların gerekçelendirilmesinde önemli bir dayanak oluşturmaktadır (Cogin, 2012).

Kuşaklar, genellikle belirli bir tarih aralığında doğmuş bireylerin benzer sosyo-kültürel koşullarda yetişmeleri sonucu benimsedikleri ortak değerler, tutumlar ve davranış kalıpları çerçevesinde tanımlanan toplumsal gruplardır. Sessiz Kuşak (1928–1945), II. Dünya Savaşı ve Büyük Buhran gibi tarihsel açıdan çetin dönemlerin etkisi altında şekillenmiştir; bu kuşağın üyeleri genellikle dürüstlük, sadakat ve çalışkanlık gibi geleneksel değerlere bağlılıklarıyla öne çıkar. Baby Boomers (1946–1964) kuşağı ise savaş sonrası yaşanan doğum oranlarındaki artışın bir sonucu olarak ortaya çıkmış; bu kuşak, otoriteye saygılı, rekabetçi ve çalışkan bireylerden oluşmaktadır. X Kuşağı (1965–1980), teknolojik gelişmelerin hız kazandığı ve aile yapısında dönüşümlerin yaşandığı bir dönemde yetişmiş; bağımsızlık, esneklik ve iş-yaşam dengesi gibi değerlere önem vermektedir. Y Kuşağı (1981–1996), dijitalleşmenin etkisi altında büyümüş olup,

teknolojiyi etkin kullanmaları ve esnek çalışma modellerine olan yatkınlıkları ile dikkat çeker. Son olarak, Z Kuşağı (1997–2012), dijital çağın yerlisi olarak nitelendirilmekte; teknolojiye yüksek derecede hâkimiyetleri, çevresel duyarlılıkları, özgürlükçü yaklaşımları ve çeşitliliğe verdikleri önem ile tanımlanmaktadır. Dikkat edilirse kuşakların doğum senelerine bakıldığında sınırların net bir şekilde çizilemediği görülmektedir. Belli bir doğum yılı baz alınarak bir kuşağın sınırlandırılması mümkün gözükmemektedir.

2.5.1. Sessiz Kuşak

İlk kuşak olarak bilinen ve savaş koşullarında doğup büyüyen, ekonomik zorluklar ve yokluk ile şekillenen bu kuşak, 'Savaş Kuşağı' olarak adlandırılmaktadır. Literatürde, bu kuşak aynı zamanda 'Gaziler', 'Uyumlu Nesil', 'Radyo Bebekleri' ve 'Olgun Nesil' gibi çeşitli terimlerle de tanımlanmıştır. Bu tanımlamaların ortaya çıkmasının arkasında, kuşağın yaşamış olduğu önemli toplumsal ve ekonomik kırılmalar, özellikle Büyük Buhran (1929-1939) ve II. Dünya Savaşı (1939-1945) yer almaktadır. Sessiz Kuşak, bu zorlukların etkisiyle iş yaşamına dair bakış açılarını da şekillendirmiştir. Bu kuşak, hiyerarşik düzeni titizlikle uygulayan, savaş ve ekonomik buhranların getirdiği zorlukları deneyimlemiş ve bu süreçlerin sonucunda sabır seviyeleri yüksek, geleneklere sıkı sıkıya bağlı, kuralcı ve muhafazakâr bir tutum sergileyen bireylerden oluşmaktadır (Srinivasan, 2012: 51).

Sessiz Kuşak için çalışmak, yaşamlarını sürdürebilmenin temel bir koşulu olarak görülmektedir. Bu kuşağın bireyleri, çalıştıkları işyerlerine karşı güçlü bir minnet duygusu taşımaktadırlar. Aksiyon arayışında olmayan, otoriteye ve disipline büyük önem veren bu kuşak üyelerinin, hayal gücü ve yenilikçilik açısından daha sınırlı bir gelişim sergiledikleri ifade edilebilir (Demirel ve Bağdoğan, 2023).

2.5.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Baby Boomers (1946-1964) bu kuşak, iş yaşamında yoğun emek harcayan ancak görece düşük üretkenlik düzeyine sahip bireyler olarak tanımlanabilir. İşverenlerine karşı yüksek düzeyde sadakat gösteren ve genellikle tek bir işyerinde uzun yıllar boyunca çalışmaya alışkın olan bir yapıya sahiptirler. Boş zaman kavramı onlar için anlam ifade etmemekte; emeklilik sonrasında dahi aktif çalışma yaşamını sürdürme eğilimindedirler. Çoğunlukla babadan devralınan meslekleri icra etmeyi tercih eden bu kuşak, iş yaşamında sürekliliği sağlamak adına görev ve sorumluluklarını kendi soylarına devretme yönünde bir yaklaşım benimsemektedir.

Bebek Patlaması (Baby Boomer) Kuşağı, toplumsal kurumların yeniden yapılandığı, hukuki mekanizmaların gelişim gösterdiği ve sosyal devlet anlayışının güç kazandığı bir dönemde yaşamıştır. Bu dönemde hem dünya genelinde hem de Türkiye’de siyasi katılımın arttığı, demokratikleşme süreçlerinin ivme kazandığı görülmektedir. Ancak Türkiye özelinde değerlendirildiğinde, dönemin olumsuz siyasi koşulları nedeniyle bu kuşağın daha içe dönük bir yapıda geliştiği ve küresel ölçekte yaşanan sosyo-politik ve teknolojik dönüşümlerden görece uzak kaldığı söylenebilir. Öte yandan, Bebek Patlaması Kuşağı, dünya tarihinde iz bırakan birçok önemli olaya da tanıklık etmiştir. Vietnam Savaşı, John F. Kennedy ve Martin Luther King Jr. suikastleri, insan hakları hareketi, çocuk felci aşısının geliştirilmesi, uzay çalışmalarının hız kazanması, Ay’a ilk insanlı iniş ve doğum kontrol haplarının üretimi gibi gelişmeler, bu kuşağın yaşamını şekillendiren önemli dönüm noktaları arasında yer almaktadır.

2.5.3. X Kuşağı

Bebek Patlaması Kuşağı’nın ardından gelen ve 1965 ile 1980 yılları arasında doğan bireyler, literatürde “X Kuşağı” olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşak; “Patlama Sonrası Kuşak” (Post-Boomers), “Gölge Kuşağı” (Shadow Generation), “Geçiş Kuşağı” ve “Bebek İflası Kuşağı” (Baby Busters) gibi farklı isimlerle de tanımlanmıştır. “X Kuşağı” kavramının yaygınlaşması ise, Kanadalı yazar Douglas Coupland’ın 1991 yılında yayımladığı *Generation X: Tales for an Accelerated Culture* adlı eserinde bu kuşağa yer vermesiyle mümkün olmuştur. Bu adlandırma, kuşağın toplumsal ve kültürel kimliğine dair belirsizlikleri ve geçiş sürecindeki konumunu vurgulamaktadır (Coupland, 1991’den aktaran Wolburg ve Pokrywczynski, 2001).

X Kuşağı, sadakat ve kanaatkârlık gibi değerlere önem veren, bireysel yaşam tarzını benimseyen bir kuşak olarak öne çıkmaktadır. Teknolojik gelişmelerle görece geç yaşlarda tanışmış olmalarına rağmen, bu gelişmelere uyum sağlama konusunda yüksek bir adaptasyon yeteneği sergilemişlerdir. Özellikle dijitalleşme ve teknolojik dönüşüm süreçlerini iş yaşamlarına entegre edebilmiş olmaları, bu kuşağın değişime açıklığını ve profesyonel alandaki esnekliğini ortaya koymaktadır (Acılıoğlu, 2015).

X Kuşağı’nın benimsediği temel değerler arasında denge, çeşitlilik, saygı, girişimcilik, eğitim, bağımsızlık, özgüven, şüphecilik, pragmatizm, küresel bakış açısı ve teknolojik okuryazarlık öne çıkmaktadır. Bebek Patlaması Kuşağı’nın ardından gelen bu kuşak, sosyo-kültürel ve ekonomik yapıda kayda değer değişimlere tanıklık etmiş ve bu değişimlerden etkilenmiştir. Özellikle teknolojik gelişmelerle doğrudan temas kuran ve bu dönüşüm sürecini birebir deneyimleyen ilk kuşak olmaları sebebiyle, teknolojinin

bireysel ve toplumsal yaşam üzerindeki etkilerini derinlemesine hissetmişlerdir. Bu durum, X Kuşağı'nın dünya görüşü ve yaşam pratikleri üzerinde belirleyici bir rol oynamıştır.

X Kuşağı, yaklaşık olarak 1965–1979 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır. Bu kuşak, dünya genelinde ve Türkiye özelinde birçok önemli siyasal, ekonomik ve teknolojik dönüşüme tanıklık etmiştir. Soğuk Savaş'ın sona ermesi, ilk cep telefonlarının kullanımına başlanması, renkli televizyonların evlere girmesi, Türkiye'de 1980 askeri darbesi ve kapalı ekonomik yapının serbest piyasa ekonomisine geçişle birlikte dışa açılması gibi olaylar, bu kuşağın yaşam deneyimlerini şekillendiren önemli gelişmeler arasında yer almaktadır. Ayrıca, ilk kişisel bilgisayarların piyasaya sunulması bu döneme denk gelmekte olup, X Kuşağı'nın teknolojiyle kurduğu ilişkinin temellerini oluşturmaktadır.

X Kuşağı'nın karakteristik özellikleri arasında bireysellik, şüphecilik, iş odaklılık, rekabetçilik, duyarlılık, otoriteye saygı, mücadelecilik, kanaatkârlık ve zaman zaman sabırsızlık öne çıkmaktadır. Bu özellikler, söz konusu kuşağın, değişimlere karşı hem uyum sağlayan hem de sorgulayıcı bir tutum geliştiren bir profil çizmesine neden olmuştur.

1965 ile 1979 yılları arasında doğan bireylerin oluşturduğu X Kuşağı, toplumsal, ekonomik ve siyasi açıdan çalkantılı bir dönemin çocuklarıdır. Bebek Patlaması Kuşağı'nın savaş sonrasındaki kalkınma politikaları, uzun vadede hem politik hem de ekonomik zorluklara yol açmış, bu durum devletin refah harcamalarını karşılayabilme kapasitesini aşmasına neden olmuştur. Ayrıca, sosyal devlet anlayışının hâkim olduğu bu dönemde, 1970'lerde yaşanan petrol krizi gibi küresel ekonomik şoklar, daha derin ekonomik sıkıntılar ve istikrarsızlıklar yaratmıştır. Bu olumsuz ekonomik koşullar, X Kuşağı'nın çocukluk dönemini şekillendiren önemli faktörlerden biri olmuştur. Bebek Patlaması Kuşağı'nın refah düzeyine dayanan beklentiler ve bu beklentilerin X Kuşağı'na yüklenen ekonomik sorumluluklarla karşılanamaması, kuşağın kendisini "Kayıp Kuşak" olarak tanımlamasına yol açmıştır. Bu dönemin sürekli belirsizlik ve gelecek kaygılarıyla şekillenen X Kuşağı, ekonomik güvence arayışında daha fazla çalışmaya, para kazanmaya ve kariyer planlaması yapmaya yönelmiştir (Metin ve Kızıldağ, 2017).

2.5.4. Y Kuşağı

Y kuşağı, X kuşağının çocukları olarak ebeveynlerinin iş ve özel yaşam arasındaki denge kurma çabalarına tanıklık etmiş bir nesildir. Bu gözlem, onların iş-yaşam dengesine ilişkin beklentilerini kendi değer ve öncelikleri doğrultusunda yeniden

şekillendirmelerine neden olmuştur. Bu bağlamda, çalışma yaşamında daha esnek modelleri tercih etme eğiliminde oldukları görülmektedir. Ayrıca çalışma koşullarını dönüştürme isteği, kariyer gelişimine ve başarıya verdikleri önem doğrultusunda, e-öğrenme gibi dijital ve bireysel gelişimi destekleyen uygulamalara olumlu yaklaşmaktadırlar (Savaş, 2022).

Küreselleşen kültür; özellikle evlerde televizyon bulunmasının sıradanlaştığı, sinemanın yaygın bir sektör haline geldiği dönemde, toplumların birbirini daha rahat anladığı ve ortak bir paydada buluşabildiği zemini kurgulamıştır. Y kuşağı bu zeminin artık sağlamlaştığı bir dünyaya doğmuştur. Dünya geneline bakıldığında, teknolojik imkânlarla hızlıca erişebilen ülkelerin birçoğunda, Y kuşağı bireylerin erişkin sayıldıkları 18 yaşına gelmeden önce mobil cihaza sahip oldukları gözlemlenmektedir.

Y kuşağı, kendisinden önceki kuşaklara kıyasla iletişim teknolojileriyle erken yaşlarda tanışmıştır. Mobil cihazların, vücutlarının bir uzantısı haline gelmesi yolculuğunda, bu teknolojiyi hayatlarına çok erken yaşlarda entegre etmiş olmalarının rolü büyüktür. Bu anlamda Y kuşağı iletişim teknolojileriyle en çok etkileşime geçen ilk kuşaktır. Önceki kuşaklarla karşılaştırıldığında, Y kuşağı bireylerinin sürekli öğrenme süreçlerine ve yöneticilerden gelen düzenli geri bildirimlere daha fazla değer verdikleri gözlemlenmektedir. COVID-19 pandemisinin ardından, bu kuşağın üyeleri için esneklik, iş-yaşam dengesi ve uzaktan çalışma imkanları gibi unsurlar, maddi ödüllere kıyasla daha öncelikli hale gelmiştir. Ayrıca Y kuşağı çalışanlarının, içinde buldukları işletmelerin teknolojik altyapı açısından yeterli olmasını ve esnek yaşam tarzlarını destekleyici dijital çözümler sunmasını bekledikleri de çeşitli araştırmalarla ortaya konulmaktadır (Zhang vd, 2016).

Liderlik tarzı tercihleri incelendiğinde, Y kuşağı bireylerinin otoriteye karşı saygılı ancak mesafeli bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Bu kuşak, kolektif hareketin gücüne ve değişim yaratma iradesine inandığından, insanları ortak hedefler etrafında toplayabilen, kapsayıcı liderleri tercih etmektedir. Öte yandan, bebek patlaması kuşağı bireyleri, Y kuşağı mensuplarını sempatik bulmalarına rağmen; onları deneyim eksikliği yaşayan, sorumluluk paylaşımı konusunda isteksiz, daha fazla disipline ve dikkat gelişimine ihtiyaç duyan bireyler olarak değerlendirmektedir. X kuşağı ise Y kuşağını, yeni nesil bebek patlaması kuşağı olarak görmenin yanı sıra, hayalci ve bireysel çıkarlarını ön planda tutan kişiler olarak nitelendirmektedir (Zemke vd., 2013: 151).

Y Kuşağı, yaklaşık olarak 1979–1999 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır. Bu kuşağın üyeleri, görece olumlu ekonomik koşulların ve büyük çaplı savaş ya da kıtlık gibi küresel krizlerin yaşanmadığı bir dönemde yetişmişlerdir.

Teknolojik gelişmelerin hız kazandığı bir çağda büyümüş olmaları, bu bireylerin teknolojiye kolaylıkla uyum sağlamalarını mümkün kılmıştır. Y kuşağı çalışanlarının kariyer gelişimi ve ücret beklentilerine önem verdiği görülmektedir. Y Kuşağı için özgürlük temel bir değer olarak öne çıkmakta; otoriteye karşı mesafeli duruş sergileyen bu bireyler, geleneksel yönetim biçimlerinden ziyade daha katılımcı ve adil yaklaşımları tercih etmektedirler.

Bu kuşağın bireyleri, dünyayı daha yaşanabilir bir yer hâline getirme arzusuyla hareket etmekte ve mevcut durumu sorgulayan, değişimi teşvik eden bir bakış açısına sahiptir. Y Kuşağı'nın karakteristik özellikleri arasında sorgulayıcılık, girişimcilik, tatminsizlik, otoriteye karşı mesafeli veya eleştirel tutum, sabırsızlık, yenilikçilik, özgüven, gerçekçilik, şeffaflık, adalet odaklı yönetim anlayışı, süreçlere duyarlılık ve sosyal farkındalık yer almaktadır. (Valentine, 2021).

The Network ve bçg iş birliğiyle gerçekleşen, Türkiye ayağını Kariyer.net olarak yürütülen “İşe Alım Süreçlerinin Geleceği Araştırması” özellikle iş yaşamından beklentiler noktasında jenerasyonların nasıl ayrıldığını göstermektedir. İşe Alım Süreçlerinin Geleceği' ne göre, Türkiye'de 21- 30 yaş aralığındaki adaylar, iş teklifini değerlendirirken maaşın hemen ardından önceliğini “iş-yaşam dengesi” olarak belirlemektedir. 41-50 yaş aralığındaki adaylarda ise bu kriter öncelik sırasında beşinci oluyor. ‘İş güvencesi’ bu yaş grubunun ilk önceliği olarak görünmektedir. Z kuşağının çalışma hayatına dahil olduğu bu süreçte öne çıkan bir diğer gelişme ise aday hareketliliğindeki artış olarak gözlemlenmiştir. Deloitte' un 2023 yılında gerçekleştirdiği Gen Z and Millennial Araştırması'na göre ekonomik belirsizliklere ve finansal endişelere rağmen Z jenerasyon çalışanlar arasında iş değiştirme eğilimi yüksek olduğu anlaşılmıştır. Z jenerasyon çalışanların yaklaşık yüzde 23'ü bir sonraki yıl içinde çalıştığı kurumu değiştirmeyi planladığını belirtmektedir. Y jenerasyonunda ise bu oran yüzde 13 seviyesindedir. Aday hareketliliğinin arttığı belirtilmiştir. Bir ay önce işe başlayan adayların yüzde 41,3'ü daha önceki aylarda işe başlayan adayların ise yüzde 37'si çalışırken iş ilanlarına bakmaya ve başvuru yapmaya devam ettiği belirtilmiştir (Gürbüz, 2015).

2.5.5. Z Kuşağı

Teknolojiyle iç içe bir dünyada doğan bu kuşak, interneti ve akıllı telefonları adeta bedenlerinin ayrılmaz bir uzantısı olarak görmektedir. Yeni teknolojik gelişmeleri yaşamlarının vazgeçilmez bir parçası olarak değerlendirmekte ve bu araçlara erişebilmek için çaba göstermektedirler. İlkokul çağına gelmeden çeşitli sosyal medya platformlarına

üye olmakta ve dijital dünyayla erken yaşta etkileşime geçmektedirler. Bu durum, dijital süreçleri ve yenilikleri kolaylıkla içselleştirmelerine olanak tanımaktadır (Acılıoğlu, 2015).

Kuşakların varlığı gerek toplumsal süreçlerde gerek şirketlerin yapısında kabul edilmektedir. Z kuşağının temel yapısı ve davranışsal özellikleri incelendiğinde şirketlerin sorması gereken temel soru şudur: Burası, bireylerin katkı sunmaktan heyecan duyacağı, hem iş yaşamında hem de kişisel yaşamlarında verimli olabilecekleri bir çalışma ortamına nasıl dönüştürülebilir, çalışanların memnuniyeti ne düzeydedir? İş birliği süreçleri nasıl işlemekte ve bu süreçlerde keyif alma düzeyi nedir? Tüm bu unsurlar göz önüne alındığında, mevcut durumu daha ileriye taşımak için hangi iyileştirmeler yapılabilir? Sorularının sorulması ve kuşaklar göz önüne alınarak süreçlerin yapılandırılması, denetlenmesi ve yönetilmesi gerekmektedir (Schuler, 2012).

Y Kuşağı'nın ardından gelen ve farklılıklarıyla dikkat çeken Z Kuşağı, genel olarak 2000 yılından sonra doğan bireyleri kapsamaktadır. Bu kuşağın en temel özelliği, dijital teknolojilerin hâkim olduğu bir çağda doğmuş olmalarıdır; bu nedenle Z Kuşağı bireyleri teknoloji ile iç içe bir yaşam sürmektedir. Bu durum, onları literatürde “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “Gelecek Kuşak”, “iKuşak”, “Daima Çevrimiçi”, “Dijital Yerliler”, “.com Çocukları” ve “Medya Kuşağı” gibi çeşitli adlarla anılır hâle getirmiştir. Teknolojiye entegrasyon düzeyleri, küresel etkileşimlere açıklıkları ve eğitim düzeyleri açısından Z Kuşağı, şimdiye kadar yetişen en donanımlı kuşaklardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Z Kuşağını önceki kuşaklardan ayıran en belirgin farklardan biri, hızlı değişimlerin ve kırılmaların yaşandığı bir dönemde dünyaya gelmiş olmalarıdır. Bu bireyler, henüz doğum öncesinde bile kişilik özelliklerine dair öngörülerde bulunulabilen ilk kuşak olarak öne çıkmaktadır. Yaşam tarzları ve tutumları incelendiğinde; geleneksel değerlere önem veren, aile bütünlüğüne bağlı, özdenetim sahibi ve sorumluluk bilinci gelişmiş bireyler oldukları görülmektedir. Aynı zamanda özgüvenli, iyimser, yaratıcı ve farklı fikirlere açık olmaları, onları yenilikçi bir nesil hâline getirmektedir. Çoklu görev yetenekleri sayesinde aynı anda birden fazla işi yürütebilme kapasiteleri, Z Kuşağı'nı hızla değişen iş dünyasında oldukça avantajlı bir konuma taşımaktadır.

Girişimci bir ruh taşıdığı ifade edilen Z kuşağı bireylerinin, kendi işlerinin sahibi olma yönünde güçlü bir motivasyona sahip oldukları belirtilmektedir. Ancak kurumsal yapılarda çalışma tercihi bulunacak Z kuşağı mensupları için, işveren konumunda yer alan önceki kuşak bireylerinin dikkat etmesi gereken önemli hususlardan biri, bu kuşağın yüksek düzeyde eğitilmiş olmalarına rağmen kurumsal iş deneyiminin sınırlı

olabileceğidir. Hiyerarşik yapıdan hoşlanmayan Z kuşağı, serbestlik ve esnek çalışma koşullarını öncelikli değerler arasında görmektedir. Tıpkı Y kuşağı gibi, iş-yaşam dengesine önem veren Z kuşağı bireyleri de, verimliliklerini sürdürebilmek adına yöneticilerden düzenli geri bildirim alma ihtiyacı duymaktadır. Bu kuşağın, insani değerlerin ön plana çıktığı ve iş birliğinin teşvik edildiği bir çalışma ortamında yer alma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Soğancılar, 2023)

Z Kuşağı, sosyal medya platformlarında kişisel deneyimlerini, beklentilerini ve düşüncelerini sürekli olarak paylaşma eğilimindedir. 2026 yılına kadar küresel ölçekte bireylerin önemli bir bölümünün büyük bir tüketim gücüne ulaşacağı öngörülmektedir. Bu farkındalığa sahip olan Z Kuşağı, tüketim davranışlarında daha bilinçli, sorumlu ve çevresel hassasiyet taşıyan bir yaklaşım benimsemektedir. Bu bağlamda, söz konusu kuşak literatürde zaman zaman "Yeşil Kuşak" olarak da tanımlanmaktadır. Özellikle ürün tercihlerini yaparken, organik ve çevre dostu niteliklere sahip olanları ön planda tutmaktadırlar. Ahlaki değerlere ve çevre duyarlılığına atfettikleri bu önem, Z Kuşağının kimliğinin ve statü algısının belirleyici unsurlarından biri hâline gelmiş; adeta bir yaşam manifestosu niteliği kazanmıştır.

Pek çok araştırma, "yeni nesil" liderleri, önümüzdeki yıllarda kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda liderlik pozisyonlarını üstlenmeleri beklenen 40 yaş altındaki bireyler olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, geleceğin liderlerini değerlendirirken yalnızca yaş kriteri değil, aynı zamanda demografik, kültürel ve deneysel çeşitlilik gibi unsurların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Liderlik yapılarında çeşitliliğin artması, kurumların kapsayıcılığını ve toplumsal temsil gücünü önemli ölçüde etkilemektedir.

Z Kuşağı bireyleri arasında etik değerlere dayalı tüketim anlayışının yaygın olması, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini benimseyerek bu doğrultuda somut adımlar atmaları gerekliliğini açıkça ortaya koymaktadır. Tüketim tercihlerinde yalnızca ürünün işlevselliğine değil, aynı zamanda üretim süreçlerinin şeffaflığına, çevresel ve toplumsal etkilerine de önem veren bu kuşak, markaları etik sorumluluk bağlamında hesap verebilir olmaya zorlamaktadır. Sürekli sorgulayan, bireysel gerçeğin peşinden giden ve dijital bilgi kaynaklarını etkin biçimde kullanan Z Kuşağı, bu yönleriyle kendisinden önceki kuşaklardan belirgin biçimde ayrılmaktadır. Bu farklılık, işletmelerin yalnızca ekonomik kazanç odaklı değil; aynı zamanda çevresel, sosyal ve yönetimsel boyutları gözetilen bütüncül stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Francis ve Hoefel (2018)'in yürüttüğü anket çalışması, Z Kuşağı'nın önceki kuşaklardan farklılaşan temel niteliklerini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, bu kuşağın ayırt edici özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

1. Bireysel Gerçeğin Arayışı ve Tanımlanmamış Kimlik: Z Kuşağı bireyleri, geleneksel kalıplaşmış kimlik tanımlarını reddederek, kendilerini farklı deneyimler aracılığıyla ifade etme eğilimindedir. Bu durum, bireysel kimliğin zaman içinde şekillendiği bir “kimlik göçebeliği” anlayışını yansıtmaktadır.

2. Yoğun İletişim Eğilimi (İletişimkolik): Bu kuşak, dijital teknolojilerin sunduğu çevrimiçi topluluklara yüksek düzeyde değer atfetmekte ve sanal ortamda kurulan arkadaşlık ilişkilerini geleneksel ilişkilerden ayırmamaktadır. Bu da sürekli ve çok yönlü iletişim pratiğini beraberinde getirmektedir.

3. Diyaloğa ve Fikir Çeşitliliğine Açıklık: Z Kuşağı, farklı fikirlerin bir arada var olabileceğini kabul eden, diyalog odaklı bir iletişim kültürüne sahiptir. Farklılıklara hoşgörüyle yaklaşılması gerektiğine inanmaktadırlar ve bu, demokratik bir tartışma zemini oluşturma çabasıyla uyumludur.

4. Gerçekçilik (Pragmatizm): Bu kuşağın bireyleri gerçekliği sorgulama eğilimindedir ve yaşamı daha çok pragmatik bir bakış açısıyla değerlendirmektedir. Hayalcilikten ziyade uygulanabilir çözümlere yönelme eğilimindedirler.

5. Tüketim Alışkanlıklarının Yeniden Anlamlandırılması: Z Kuşağı, tüketim eylemini yalnızca bir ihtiyaç giderme aracı olarak değil, aynı zamanda sorgulanan ve bilgiye dayalı olarak gerçekleştirilen bir süreç olarak görmektedir. Geniş bilgi yelpazesıyla desteklenen bilinçli tüketim anlayışı ve işbirliğine dayalı tüketim modelleri bu kuşakta ön plana çıkmaktadır.

6. Eşsizlik Arayışı: Kişisel kimliklerini yansıtan özgün ürünlere olan talep artmıştır. Bu kuşak, kitlesel üretimden ziyade bireyselleştirilmiş seçeneklere yönelmekte ve özgünlüğü bir değer olarak görmektedir.

7. Etik Değerlere Dayalı Tüketim: Z Kuşağı'nın tüketim tercihleri yalnızca ürünün işlevselliği ile değil, aynı zamanda üretim süreçlerindeki etik değerlerle de şekillenmektedir. Ankete katılan bireylerin %70'i, etik değerlere sahip şirketlerden alışveriş yapmayı tercih ettiğini belirtmiştir. Ayrıca, %65'i satın aldığı ürünlerin menşei, üretim koşulları ve içeriği hakkında bilgi edinmeye çalıştığını, %80'e yakını ise etik dışı uygulamalarla anılan şirketlerden ürün satın almayı reddettiğini ifade etmiştir.

3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, veri toplama süreci, veri analizi ve çalışma grubuna dair detaylara yer verilmektedir.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada nitel yöntemlerden biri olan fenomenolojik desen çerçevesinde oluşturulan görüşme yöntemi aracılığıyla 12 ile 20 kişi arasında insan kaynakları uzmanının görüşlerine başvurulmuştur. Mülakat yapılan profesyonellerle derinlemesine görüşmelerde kuşaklar arasındaki farklılıkların işe alımcılara göre gözlemleri incelenecektir. Kendi bireysel ve toplumsal anlamda deneyimleri hakkında bilgiler edinilmiştir. Mülakatlarda söyleşi yapılacak katılımcıların onayıyla kayda alınacak metin ifadeleri, veri kaybını mümkün olduğu kadar az tutmak için yazılı döküm haline getirilecektir. Örnekleme yer alan katılımcıların tanınmasını önlemek için, görüşmelerde yer alan bütün isimler ve kurum ve kuruluşlar KVKK gereği değiştirilecektir. Veri toplama ve çözümleme için niteliksel yöntemler kullanılacaktır. Söyleşi dökümleri, Glaser/Strauss (1967) kodlama ve kategori oluşturma yöntemine göre sık tekrarlanan anlam birimlerine ayrılacaktır.

"Nitel araştırmalarda derinlemesine görüşme" adlı araştırmalarında veri toplama yöntemi başlıklı makalede derinlemesine nasıl çalışıldığı hakkında bilgi sunulmaya çalışılacaktır. Literatürdeki mevcut bilgiler verildikten sonra görüşmelere geçildi. Bu çalışmada, görüşme tekniğinin tanımı, türleri, güçlü ve zayıf yönleri, görüşmeye başlama görüşme süreci, araştırmacının görevleri ve dikkat edilmesi gereken noktalar, görüşme ortamı, görüşmenin etik boyutu, görüşmede karşılaşılan zorluklar görüşme tekniği, görüşmelerin analizi, verilerin analizi üzerinde durulmuştur (Dursun, 2023'den aktaran Tekin, 2006).

Bu tez çalışmasının temel gerekçesi, iş dünyasında giderek daha görünür hale gelen Y ve Z kuşaklarının işe alım süreçlerine ilişkin beklenti, davranış ve çalışma anlayışlarının insan kaynakları perspektifinden yeterince incelenmemiş olmasıdır. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin doğru yetenekleri seçebilmesi, yalnızca teknik yeterliliklerin değil kuşaklar arası farklılıkların da anlaşılmasını gerektirmektedir. Özellikle değişen iş değerleri, esnek çalışma anlayışı ve teknolojiyle iç içe büyüyen yeni kuşakların işe yaklaşımı, geleneksel işe alım yöntemlerinin yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda çalışma, insan kaynakları profesyonellerinin

deneyimlerinden hareketle mevcut uygulamalardaki sorunları ortaya koymayı ve kuşaklar arası farklılıkları dikkate alan daha etkin işe alım süreçlerine katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Nitel araştırma yöntemi ile yürütülen bu araştırma, özel sektörde hâlihazırda uzman ve yönetici kadrosunda görev yapan, beyaz yakalı olarak tanımlanan yetişkin bireylerin katılımı ile çevrimiçi görüşmeler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar İstanbul, Kocaeli, Kayseri ve Gümüşhane illerinde ikamet eden kişilerden seçilmiştir. Araştırma kapsamında 28–45 yaş aralığındaki bireyler örnekleme dahil edilmiş olup, kadın ve erkek katılımcı sayısının dengeli olmasına özen gösterilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın objektifliğini desteklemek amacıyla demografik açıdan benzer özelliklere sahip bir örneklem oluşturulmuştur.

Çalışma kapsamında yer alan bireylere, araştırmaya katılım istekliliklerini belirlemek amacıyla sözlü ve/veya yazılı davet yapılmıştır. Olumlu geri dönüş sağlayan katılımcılarla, karşılıklı uygunluk dikkate alınarak görüşme zamanları planlanmıştır. Etik kurul sürecinde beyan edilen gönüllü onam formu katılımcıların onayına sunulmuş, iki nüsha halinde düzenlenen belgenin bir kopyası katılımcılara verilmiştir. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında görüşmelerin sesli kayıt altına alındığı katılımcılara bildirilmiş ve gerekli onaylar alındıktan sonra görüşme ve kayıt süreci başlatılmıştır. Görüşmeler sırasında etik kurul tarafından onaylanmış soru formu kullanılmış ve katılımcı cevaplarına ilişkin notlar tutulmuştur. Katılımcıların kendilerini özgürce ifade edebilmeleri amacıyla konuşmaları kesintiye uğratılmadan dinlenmiştir. Görüşme sonunda katılımcılara teşekkür edilerek süreç sonlandırılmıştır.

Bu çalışmada ele alınan fenomen, insan kaynakları uzmanlarının işe alım süreçlerinde farklı kuşaklarla gerçekleştirdikleri görüşmeler sonucunda edindikleri deneyim ve algılardır. İşe alım süreçlerinde aktif rol alan uzmanlar, mesleki yaşamları boyunca birçok görüşme gerçekleştirmiş olup, özellikle kuşaklar arası farklılıkların işe alım sürecine yansımalarına doğrudan tanıklık etmişlerdir. Günümüzde araştırmalarda sıklıkla ele alınan “kuşak” kavramı, bu çalışmanın merkezinde yer almakta; farklı kuşakların işe yaklaşım biçimlerinin insan kaynakları perspektifinden değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, görüşme gerçekleştirilen uzmanların ortak deneyimleri ve algıları araştırmanın temel inceleme alanını oluşturmaktadır.

Araştırmacılar fenomenle ilgili deneyime sahip olan kişilerden veri toplar ve bütün bireylerin deneyimlerinin özünü tanımlayan bütüncül bir betimleme ortaya koyar. Bu betimleme, onların "neyi", "nasıl" deneyim ettiklerinden oluşur (Creswell, 2023). Veriler fenomen ile ilgili deneyimi olan bireylerden toplanmaktadır. Fenomenolojik

araştırmalarda veri toplama genellikle katılımlarla derinlemesine ve çoklu mülakatlar kullanılarak toplanmaktadır (Polkinghorne, 1989). Araştırmacıların mülakatlar fenomeni bütünüyle deneyimleyen ve sayılar 5 ile 25 kişi arasında değişen bireyler ile yapılması gerektiğini belirtmektedir. Araştırmada katılımcılara yöneltilen sorular iki temel çerçeve doğrultusunda oluşturulmuştur (Moustakas, 1990). İlk olarak, katılımcıların fenomenle ilgili hangi deneyimleri yaşadıkları sorgulanmıştır. İkinci olarak ise, söz konusu deneyimleri etkileyen ortam ve durumların neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Veri analizi sürecinde araştırmacı, birinci ve ikinci araştırma problemleri kapsamında elde edilen verileri incelemiş; özellikle mülakat dökümleri üzerinden fenomenin nasıl deneyimlendiğini ortaya koyan önemli açıklamaları, anlamlı ifadeleri ve dikkat çekici alıntıları belirlemiştir.

3.1.1. Veri Toplama Süreci

Etik kurul izni sonrası katılımcılarla iletişime geçilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formları katılımcılarla paylaşılmıştır. Ekim 2024- Kasım 2024 tarihleri arasında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler en az 45 dakika ile 60 dakika arasında sürmüştür. Katılımcıların kendilerini en rahat ifade edebilecekleri mekânlar seçilmiştir. Hali hazırda çalışan katılımcılara işyerlerinde ziyarette bulunulmuştur, iş dışında görüşmek isteyen katılımcılarla ise kamuya açık kafelerde görüşme gerçekleştirilmiştir.

3.1.2. Çalışma Grubu

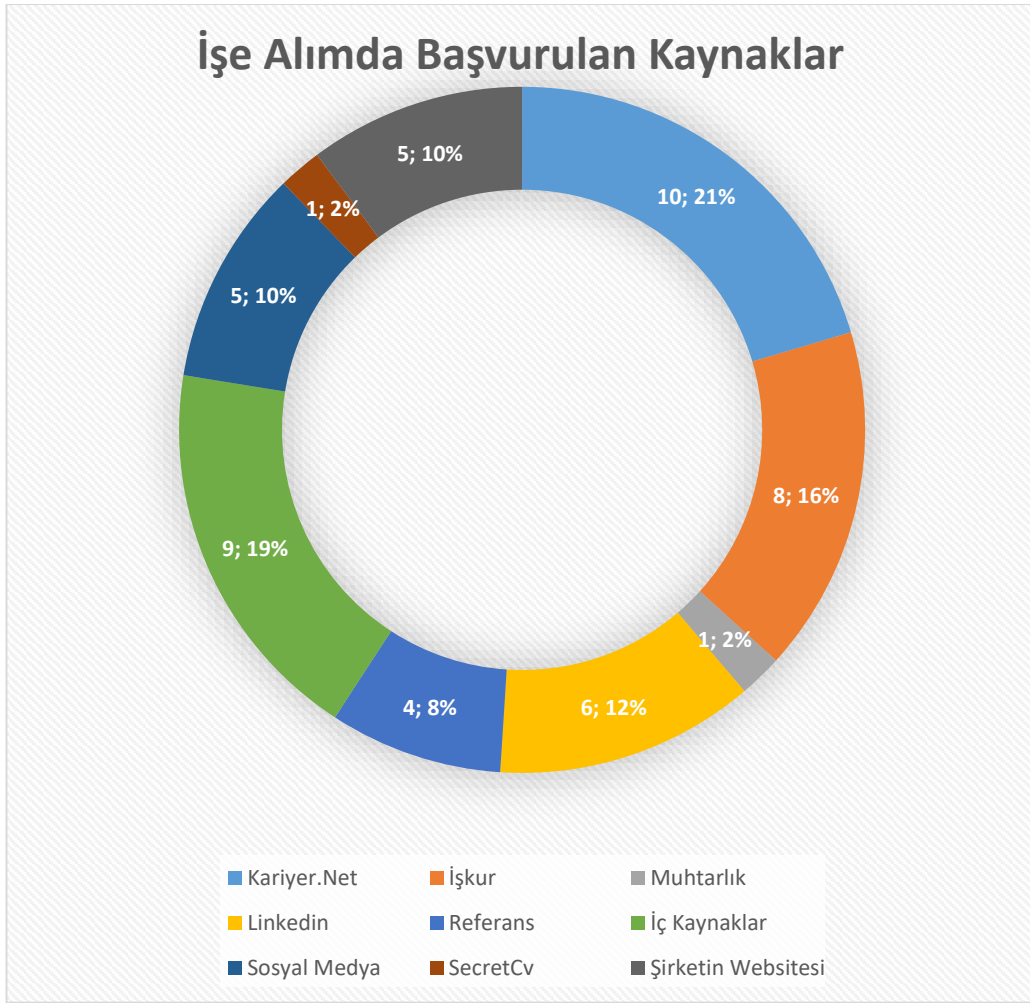
Araştırma insan kaynakları alanında en az 3 yıl tecrübesi bulunan uzmanların katılımıyla gerçekleşmiştir. 7 Kadın 8 Erkek katılımcı yer almaktadır. Katılımcıların 5'i X, 7'si Y, 3'ü Z kuşağına mensuptur. Katılımcıların 2'si doktora, 3'ü yüksek lisans 7'si lisans ve 3'ü ön lisans mezunudur. Katılımcıların 5'i üst düzey insan kaynakları yöneticisidir. Diğer katılımcılar ise en az insan kaynakları uzman yardımcısı unvanını taşımaktadır. İnsan kaynakları eğitimi almamış olan katılımcıların mesleki tecrübesi bulunmaktadır. Araştırma örneklemi, İstanbul, Kocaeli, Kayseri ve Gümüşhane illerinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmaların İK sorumlularından oluşmaktadır.

Katılımcıların farklı şehirlerde olması geçmiş dönemlerde de farklı şehirlerde ve işyerlerinde deneyimlerinin olması, yaş itibariyle birçok ekibi yöneterek farklı kuşakları gözlemlene fırsatlarının olması araştırmanın farklı bakış aılılarıyla ve güncel sorunlarla ilgili de detaylar barındırmasına olanak sağlamıştır. Tez içerisinde örnekleme olarak alınan şirketlerin çalışan sayıları az, orta düzey ve büyük ölçekli olarak seçilmiştir. Katılımcılar güncel şirketleri ve tüm deneyimlerini göz önüne alarak kuşaklara dair ortak nokta ve

farklılıkları paylaşmışlardır. Uzmanların bölgesel ve ulusal anlamdaki farklı şirketlerdeki deneyimleri aday profilleri, kuşak ve geleceğe dair görüşlerinin ortak yönleri ve farklı bakış açılarına değinilmiştir. Bölgeler arası ekonomik sorunlar ve işsizlik oranlarının da farklı olduğu göz önüne alınarak genel geçer değil özel yorumlara odaklanılmıştır. Bu araştırmada katılımcıların güncel deneyimleri ve sektörel anlamdaki bakış açılarına odaklanılmıştır.

Tablo 3. Katılımcıların demografik dağılımı

	Kuşak	Yaş	Cinsiyet	Şehir	Eğitim	Ort. Çalışan Sayısı
K1	Y	33	E	İstanbul	Lisans	800
K2	Z	27	E	İstanbul	Ön lisans	450
K3	X	55	K	İstanbul	Yüksek Lisans	250
K4	X	50	E	Kocaeli	Ön Lisans	480
K5	Y	35	E	Kayseri	Lisans	265
K6	Y	32	K	İstanbul	Yüksek Lisans	210
K7	Y	34	E	İstanbul	Lisans	200
K8	Y	35	K	İstanbul	Doktora	205
K9	X	55	E	İstanbul	Doktora	1250
K10	X	50	K	İstanbul	Yüksek Lisans	750
K11	Y	33	E	İstanbul	Lisans	650
K12	Z	28	K	Gümüşhane	Lisans	45
K13	Y	30	K	İstanbul	Lisans	475
K14	Z	28	K	İstanbul	Lisans	320
K15	X	65	E	Gümüşhane	Ön Lisans	55



Şekil 2. İşe alım sırasında başvurulan kaynakların dağılımı

3.1.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma öncesi gerekli izinlerin alınması sonrası katılımcılarla yazılı ve sözlü olarak iletişime geçilerek kişisel verilerin korunması kanunu gereği izin ve onayları alınmıştır. Sekiz açık uçlu soru sorularak katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir. Son soru ile genel olarak insan kaynaklarına dair güncel sorunlar ve çözüm önerileri de dikkate alınmıştır. Araştırma sorularının oluşturulmasında Dolgun (2010: 107) ve Memiş (2022)'nin çalışmalarından yararlanılmıştır. Katılımcıların kişilikleri gereği kısa ve uzun cümleler, öz ve detaylı cümlelerle karşılaşılmaması durumunda mülakatın daha anlaşılır olması açısından kayıt cihazı ile sözlü kayıt alınmıştır. Sonrasında hiçbir detayın atlanmaması için mülakat yazılı hale getirilmiştir. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar KVKK gereği açık isimleri ile değil kodlanarak birbirlerinden ayrılmıştır.

Nitel araştırma yöntemlerinde geçerlik ve güvenilirlik kavramları, nicel araştırma paradigmalarından önemli ölçüde farklılaşmaktadır (Türnüklü, 2000). Nitel araştırmalar, bireylerin olgulara yükledikleri anlamlar çerçevesinde şekillenmekte olup istatistiksel ve matematiksel hesaplamalara dayanmamaktadır. Bu bağlamda nitel araştırmalarda

geçerlik, araştırmacının incelediği olguyu olabildiğince nesnel ve sistematik biçimde gözlemlenmesiyle ilişkilendirilmektedir. Geçerliğin sağlanabilmesi için araştırmacıların veri toplama, verilerin analizi ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı bir yaklaşım benimsemeleri ve bu tutarlılığı nasıl sağladıklarına ilişkin ayrıntılı açıklamalarda bulunmaları beklenmektedir. Geçerlik tartışmalarında öne çıkan “gerçeklik” ve “doğruluk” kavramları, araştırma konusu ve amacı doğrultusunda kullanılan veri toplama aracının uygunluğu ile araştırmacının nesnelliliğinin belirleyici rol oynadığını göstermektedir (Yin, 2011: 78). Geleneksel anlamda güvenilirlik ise, belirli bir araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının farklı araştırmacılar tarafından farklı örneklemeler üzerinde uygulandığında benzer sonuçlar üretme olasılığına işaret etmektedir. Bir başka ifadeyle güvenilirlik, bulguların tekrarlanabilirliği ya da yeniden üretilebilirliği düzeyini ifade etmektedir (Denzin ve Lincoln, 2018: 186).

Bu araştırmada geçerlik ve güvenilirliği sağlamak amacıyla uzman görüşlerine başvurulmuş, veri analiz sürecine katılımcı doğrulaması dâhil edilmiş ve elde edilen bulgular doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Ayrıca kullanılan veri toplama aracının araştırma amacıyla uyumu ve bulguların ilgili literatürle tutarlılığı titizlikle incelenmiştir. Son olarak, ulaşılan sonuçların elde edilen verilerle ne ölçüde örtüştüğu değerlendirilerek çalışmanın iç tutarlılığı kontrol edilmiştir.

- 1) Veri toplanırken katılımcılara aşağıda belirtilen açık uçlu sorular sorulmuştur:
- 2) İşletmeniz hakkında kısaca bilgi verir misiniz? Ne kadar süredir bu şirkette çalışıyorsunuz ve hangi pozisyonlarda ne sürelerde çalıştınız?
- 3) Şirketinizdeki işe alım süreci aşamalarını anlatır mısınız?
- 4) İşe alım sırasında kullandığınız teknikler nelerdir?
- 5) Kuşak farklılıklarını nasıl yorumluyorsunuz?
- 6) İşe alım sırasında kuşaklar arasında belirgin farklılıklar gözlemliyor musunuz?
- 7) Sizce farklı yaş gruplarının işe yönelik beklentileri farklılık gösteriyor mu?
- 8) Mülakat sürecinde işe alımcılara yaklaşımları açısından kuşakları kıyaslar mısınız?
- 9) İşe alım süreçlerinde kuşaklara bağlı olarak ne türlü sorunlarla karşılaşmaktasınız?

3.1.3. Veri Analizi

Bu araştırma, Y ve Z kuşağının işe alım süreçlerine ilişkin İK uzmanlarının algı ve deneyimlerini derinlemesine incelemek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desen çerçevesinde yürütülmüştür. Fenomenolojik yaklaşım, bireylerin

belirli bir olguya ilişkin yaşantılarını ve bu yaşantılara yükledikleri anlamları ortaya koymayı amaçlamaktadır (Creswell, 2013). Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik bağlamında karşılaşılan temel sorunlardan biri, araştırma desenine göre değişkenlik gösteren örneklem büyüklüğüdür. Creswell (2007), Morse (1994), Lewis (2015), Silverman (2013) tarafından da vurgulandığı üzere; anlatı araştırması, fenomenolojik araştırma, gömülü kuram, etnografik araştırma ve örnek olay araştırması gibi farklı nitel araştırma desenlerinde örneklem büyüklüğüne ilişkin evrensel ve kesin bir ölçüt bulunmamaktadır.

Bu durum, örneklem sayısının belirlenmesinde bağlamsal ve kuramsal gerekçelerin yeterince açıklanmaması halinde, araştırmacıların öznel tercihlerine dayalı kararlar almasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün, araştırmanın amacı, veri doygunluğu düzeyi ve seçilen desenin epistemolojik temelleri doğrultusunda temellendirilmesi; geçerlik ve güvenilirliğin sağlanması açısından kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın amacı, çalışma yaşamında ortaya çıkan kuşak temelli deneyimlerin katılımcıların algıları doğrultusunda nasıl anlamlandırıldığını ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında 15 katılımcı ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Analiz süreci şu aşamalardan oluşmaktadır:

- 1) Katılımcı ifadelerinin detaylı okunması ve anlam birimlerinin belirlenmesi
- 2) Ortak temaların ve kalıpların ortaya çıkarılması
- 3) Temaların özetlenmesi ve katılımcı ifadeleri ile desteklenmesi
- 4) Temaların yorumlanması ve kuşaklar arası farklılıklarla ilişkilendirilmesi

Verilerin analizi kapsamında öncelikle görüşme kayıtları yazılı metne dönüştürülmüş ve metinler ayrıntılı biçimde okunmuştur. Tekrarlayan ifadeler ve anlamlı veri birimleri belirlenerek kodlanmıştır. Benzer özellik gösteren kodlar bir araya getirilerek temalar (merkezi konular) oluşturulmuştur. Oluşturulan temalar araştırmanın amacı ve araştırma soruları çerçevesinde yeniden gözden geçirilmiş, araştırma sorularının yanıtlanmasında anlamlı katkı sağlayan temalar analize dâhil edilmiştir. Bulgular, temalar altında toplanarak katılımcı ifadeleriyle desteklenmiş ve yorumlanmıştır (Gümüş, 2015).

Analiz sürecinde katılımcı ifadeleri yalnızca betimleyici unsur olarak değil, bulguların doğrudan kanıtı olarak ele alınmıştır.

3.2. Bulgular ve Yorumlar

Üst temanın oluşturulmasında, Y ve Z kuşaklarının mülakat süreçlerine ilişkin insan kaynakları uzmanlarının görüşlerinden yararlanılmıştır. Katılımcıların günlük iş

deneyimlerine dayanan ifadeleri doğrultusunda alt kodlar geliştirilmiştir. Bu kapsamda belirlenen ilk alt kod, işe alım sürecinde adayların işte kalıcılık eğilimleri dikkate alınarak, söz konusu işi uzun vadeli bir kariyer deneyimi olarak mı değerlendirdikleri yoksa geçici bir çalışma süreci olarak mı algıladıklarının incelenmesini kapsamaktadır.

Bulgular, katılımcı ifadelerinden hareketle oluşturulan temalar çerçevesinde sunulmuştur. Tabloda yer verilen kodlar, kuşaklar arası farklılıkların yalnızca olumsuz yönlerine odaklanmak yerine, bu farklılıkları tamamlayıcı bir perspektiften ele alındığını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda bulgular bölümü, katılımcı anlatılarından türetilen kodların tematik bir yapı içinde düzenlenmesi ve doğrudan alıntılarla desteklenmesi yoluyla yapılandırılmıştır.

Tablo 4. Y ve Z kuşaklarının çalışma yaşamına ilişkin üst tema ve alt temalar

Üst Tema	Alt Tema
Çalışma Biçimi	Esnek Çalışma Kendi İşini Kurma İsteği
Davranışsal Özellikler	Benmerkezcilik Hız ve Tezcanlılık Geri Bildirime Duyarlılık Rahat Tutum
Örgütsel Uyum	Hiyerarşi Takım Çalışması İş-Yaşam Dengesi Teknolojiye Bağ(ım)lılık Yönetilebilirlik
Çalışma Değerleri	Adalet ve Etik Değerler Aidiyet Liyakat Ücret İşle Bütünleşme

Araştırma bulguları, Y ve Z kuşaklarının işe alım süreçlerine ilişkin insan kaynakları uzmanı algılarının belirli temalar etrafında yoğunlaştığını göstermektedir. Bulgular; işe alım sürecine bakış, beklentiler, iş-yaşam dengesi, teknolojinin rolü ve örgütsel bağlılık temaları kapsamında incelenmiştir. Her iki kuşağın işe alım süreçlerinde şeffaflık, adalet ve açık iletişimi temel beklentiler olarak vurguladıkları görülmektedir. Bununla birlikte, Y kuşağı kurumsal yapı, net görev tanımları ve uzun vadeli istihdam olanaklarına daha fazla önem atfederken; Z kuşağı esneklik, dijitalleşme ve hızlı geri bildirim beklentilerini ön plana çıkarmaktadır.

Teknolojinin işe alım süreçlerindeki rolü her iki kuşak için da olumlu değerlendirilmiştir. Ancak Z kuşağının dijital platformları daha etkin ve doğal bir biçimde kullandığı, Y kuşağının ise teknolojiyi süreci destekleyici bir araç olarak konumlandığı

anlaşılmaktadır. Bu bulgu, kuşaklar arasındaki farklılıkların çatışmadan ziyade tamamlayıcı bir nitelik taşıdığını ortaya koymaktadır.

Katılımcıların ortak anlatılarında Z kuşağı çalışan ve adaylara ilişkin şu durumlar öne çıkmaktadır:

- Çalışmayı geçici bir deneyim olarak konumlandırma
- Hızlı kazanım – düşük sabır ilişkisi
- Esnek, hibrit ve uzaktan çalışmayı “hak” olarak görme
- Kariyer basamaklarını kısa sürede çıkma isteği
- Geri bildirim için açık olma iddiası ancak eleştiriye düşük tolerans
- İş–özel yaşam sınırlarını net ve katı çizme
- Aidiyet yerine bireysel faydayı önceleme
- Yüksek özgüven – düşük kurumsal uyum paradoksu

Katılımcı anlatılarında Z kuşağına dair deneyim, çoğunlukla “hızlı, sorgulayan, sınır çizen fakat kuruma tutunmakta zorlanan” bir profil olarak betimlenmektedir.

3.2.1. İnsan Kaynakları Uzmanlarının Y ve Z Kuşaklarının Çalışma Biçimi Kavramına İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular

Katılımcılara “Adayların işe alım sürecinde çalışma biçimine ilişkin talepleri nelerdir? Kuşaklar arasında benzerlikler ve farklılıklar var mıdır?” sorusu yöneltilerek, işe ilişkin kuşaklar arası görüş farklılıklarına dair değerlendirmeleri alınmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan temaya ilişkin bulgular ve katılımcı görüşleri aşağıda sunulmaktadır. Bu kapsamda, Y ve Z kuşaklarının çalışma biçimi kavramına yönelik değerlendirmeleri “esnek çalışma” ve “kendi işini kurma isteği” alt temaları altında incelenmiştir.

Tablo 5. Y ve Z kuşaklarının çalışma biçimi tema – alt tema – kodlar tablosu

Üst Tema	Alt Tema	Kodlar
Çalışma Biçimi	Esnek Çalışma	Hibrit ve uzaktan çalışma beklentisi Esnekliğin temel çalışma koşulu olarak görülmesi İş–yaşam dengesinin korunması isteği
Çalışma Biçimi	Kendi İşini Kurma İsteği	Girişimcilik motivasyonu Kurumsal çalışmayı geçici görme Bağımsız ve özgür çalışma arzusu

3.2.1.1. Esnek Çalışma

Esnek ve hibrit çalışma modellerine ilişkin katılımcı ifadeleri, bu çalışma biçimlerinin her iki kuşak için de önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Y kuşağı esnek çalışmayı iş–yaşam dengesini koruyan destekleyici bir unsur olarak değerlendirirken, Z kuşağı için esneklik temel bir çalışma koşulu olarak görülmektedir. Bu durum, çalışma yaşamında beklentilerin dönüşümünü göstermektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının y ve z kuşaklarının çalışma biçimi kavramında yer alan esnek çalışma alt temasına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

K2: “Z kuşağı adaylar ve çalışanlar esnek çalışma modelini daha çok tercih ediyorlar.”

K3: “Z kuşağı evden çalışmaya dair daha yatkın, esnek çalışmaya daha yatkın, mülakata davette dahi kaç gün hibrit var diye soruluyor. Direkt reddedilebiliyor.”

K5: ”Z kuşağı hibrit çalışma düzeni talep eder.”

K6: “Çalışma koşullarında dijitalleşme, hibrit şekilde isteniyor. Çekinmeden taleplerini söyleyebiliyorlar. Mesai içerisinde de çok fazla rahat olma istekleri var.”

K12: “Hibrit çalışma ve mümkünse remote (uzaktan) çalışma gibi talep ve beklentilerini işe alım sırasında açıkça dürüstlikle dile getiriyorlar.”

“Esnek çalışma” alt teması, Y ve Z kuşaklarının çalışma yaşamına ilişkin beklentilerinde önemli bir ortak payda olarak öne çıkmaktadır. Katılımcı ifadeleri, özellikle Z kuşağının zaman ve mekân bağımsızlığına yüksek düzeyde önem atfettiğini ortaya koymaktadır. Z kuşağı esnek çalışmayı, verimliliği artıran ve bireysel yaşamla uyumlu bir çalışma modeli olarak değerlendirmektedir.

Y kuşağı açısından ise esnek çalışma, iş ve özel yaşam sorumluluklarının daha dengeli biçimde yönetilmesine olanak tanıyan bir uygulama olarak görülmektedir. Her iki kuşakta da esnekliğin motivasyon ve iş doyumunu üzerinde olumlu etkiler yarattığı yönünde ortak bir görüş bulunduğu anlaşılmaktadır.

3.2.1.2. Kendi İşini Kurma İsteği

Kendi işini kurma isteği, özellikle Z kuşağı katılımcılarında öne çıkan bir eğilimdir. Z kuşağı, girişimciliği bireysel özgürlük, yaratıcılık ve hızlı ilerleme fırsatı olarak görmektedir. Y kuşağı ise kendi işini kurma fikrine daha temkinli yaklaşmakta, ekonomik güvence ve istikrarı öncelemektedir. Bu durum, kuşaklar arasındaki risk algısının ve kariyer planlamasının farklılaştığını göstermektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının y ve z kuşaklarının çalışma biçimi kavramında yer alan kendi işini kurma isteği alt temasına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

K3: “Z kuşağının girişimcilik konusunda ve kendi işini yapma isteği bakımından oldukça hevesli olduğu görülmektedir.”

K4: “Z kuşağında gözlemlediğim önemli bir husus, kendi işlerini kurma motivasyonlarının yüksek olmasıdır. Belirli bir hedef doğrultusunda maddi ve mesleki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra kendi işlerini yapma yönünde bir beklenti taşıdıkları görülmektedir.”

Çalışma biçimine ilişkin katılımcı anlatıları, Y ve Z kuşaklarının iş yaşamından beklentilerinin esneklik, bireysel tercih alanı ve çalışma ortamına ilişkin algılar çerçevesinde farklılaştığını göstermektedir. Z kuşağı için esnek ve hibrit çalışma modelleri yalnızca destekleyici bir unsur değil, temel bir çalışma koşulu olarak değerlendirilmektedir. Bu kuşak, zaman ve mekân bağımsızlığına önem vermekte; işin verimliliğinin fiziksel varlıktan ziyade çıktılar üzerinden değerlendirilmesini beklemektedir. Y kuşağı ise esnek çalışmayı daha çok iş–yaşam dengesini koruyan bir denge unsuru olarak algılamakta, örgütsel yapı ve sorumluluklarla uyumlu biçimde sürdürmeyi tercih etmektedir. Bununla birlikte Z kuşağında girişimcilik ve kendi işini kurma isteğinin daha belirgin olduğu, çalışmayı uzun vadeli bağlılıktan ziyade hedefe ulaşana kadar sürdürülen bir süreç olarak gördüğü anlaşılmaktadır. Çalışma ortamına ilişkin beklentiler de bu farklılaşmayı desteklemekte; Z kuşağı daha rahat, özgür ve dijital uyumlu ortamları tercih ederken, Y kuşağı düzen, yapı ve kurumsal sınırların belirgin olduğu ortamlarda daha rahat hareket edebilmektedir.

Katılımcı ifadeleri Z kuşağının esnek ve uzaktan çalışma modellerini temel bir beklenti olarak gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Z kuşağının dijitalleşme süreciyle eş zamanlı büyümesi ve çalışma yaşamını mekândan bağımsız olarak algılamasıyla ilişkilendirilebilir (Twenge, 2017; Deloitte, 2023). Y kuşağı ise esnek çalışmayı zorunlu bir koşuldaki ziyade iş–yaşam dengesini destekleyen bir unsur olarak değerlendirmektedir. Smola ve Sutton (2002), Y kuşağının kariyer istikrarı ve örgütsel bağlılığa Z kuşağına kıyasla daha fazla önem verdiğini belirtmektedir.

Öte yandan, Z kuşağında girişimcilik eğiliminin ve kendi işini kurma isteğinin güçlü olduğu dikkat çekmektedir. Kurumsal çalışma, bu kuşak için çoğunlukla geçici bir deneyim alanı olarak görülmekte; bireysel hedeflere ulaşıldığında kurumsal yapıdan ayrılma eğilimi ön plana çıkmaktadır. Bu bulgu, Z kuşağının istikrarsızlığından ziyade, kariyerini daha esnek ve bireysel biçimde kurgulama isteğiyle ilişkilendirilebilir.

3.2.2. İnsan Kaynakları Uzmanlarının Y ve Z Kuşaklarının Davranışsal Özellikleri Kavramına İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular

Katılımcılara “Adayların ve çalışanların genel tutum ve davranışları nasıldır? Kuşaklar arasında benzerlikler ve farklılıklar var mıdır?” sorusu yöneltilerek, işe ilişkin kuşaklar arası davranışsal farklılıklara dair değerlendirmeleri alınmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan temaya ilişkin bulgular ve katılımcı görüşleri aşağıda sunulmaktadır. Bu kapsamda, Y ve Z kuşaklarına yönelik “davranışsal özellikler” kapsamında yapılan değerlendirmeler; “benmerkezcilik”, “hız ve tezcanlılık”, “geri bildirim duyarlılık” ve “rahat tutum ve davranışlar” alt temaları altında incelenmiştir.

Tablo 6. Y ve Z kuşaklarının davranışsal özellikleri tema – alt tema – kodlar tablosu

Üst Tema	Alt Tema	Kodlar
Davranışsal Özellikler	Benmerkezcilik – Kurumu Kariyer Basamağı Olarak Görme	Kurumsal bağlılığın düşük algılanması Hızlı yükselme beklentisi Kurumu öğrenme ve geçiş alanı olarak görme
Davranışsal Özellikler	Hız ve Tezcanlılık	Sabırsızlık ve çabuk sonuç beklentisi Hızlı öğrenme ve adaptasyon Anlık geri bildirim ihtiyacı
Davranışsal Özellikler	Geri Bildirime Duyarlılık	Geri bildirim kişisel algılama Hak bilinci ve sınır koyma Yapıcı geri bildirim beklentisi
Davranışsal Özellikler	Rahat Tutum ve Davranışlar	Resmiyet algısının zayıflaması Kılık kıyafet normlarına mesafe Rahat ve özgüvenli tutum

3.2.2.1. Benmerkezcilik-Kariyer Basamağı Olarak Kurum

Kariyerin nasıl konumlandırıldığına ilişkin katılımcı anlatıları, kuşaklar arası belirgin bir farklılığa işaret etmektedir. Y kuşağı, çalıştığı kurumu mesleki kimliğinin önemli bir parçası olarak görmekte ve kariyerini bu yapı içinde adım adım ilerletmeyi tercih etmektedir. Z kuşağı ise kurumları daha çok kariyer yolculuğunda bir öğrenme ve geçiş alanı olarak değerlendirmektedir. Bu durum, Z kuşağının bağlanma sorunu yaşadığı şeklinde değil, kariyer planlamasını daha dinamik ve bireysel gelişim odaklı şekilde ele aldığı şeklinde yorumlanmaktadır. İnsan kaynakları uzmanlarının y ve z kuşaklarının

davranışsal özellikler kavramında yer alan benmerkezcilik-kariyer basamağı olarak kurum alt temasına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

K2: "...Onlar bireysel de işlerini yapıyorlar. Ekibin uyumuna onlar da dikkat ediyor ama daha benmerkezci olduklarını hissedebiliyorsunuz.", "Z kuşağının sabırsız olduğunu söyleyebilirim. Y kariyer basamaklarını teker teker çıkmaya odaklanıyor. Z kuşağı daha hızlı her anlamda, vasıf az beklenti yüksek."

K4: "Y kuşağı ise bir işim olsun, ailemizi geçindirelim bakış açısıyla işe alım görüşmesine gelir. Takım çalışmasına yatkın olduğu için bencillik görmüyorsunuz, ofise dair beklentileri de çok yoğun olmuyor."

K1: "Z kuşağının kısa sürede hemen kariyer basamaklarını çıkmak gibi hedefleri sık sık gözlemlediğimiz bir durum. Kurumu bir basamak olarak görmeleri "6 ay çalışayım sonra istifa ederim giderim" mantığıyla hareket edilmesi z kuşağına dair en büyük sıkıntılardan biridir."

K9: "Y kuşağı olarak Z kuşağı ile aradaki en büyük farkı hazırcılık, şekilcilik, benmerkezcilik gibi negatif özelliklerin ön plana çıkmasının yanında haklarının farkındalığı, sosyal ve yan haklarının sorgulanması, mobbinge sessiz kalmama gibi pozitif farklar olarak hissediyorum ve gözlemliyorum."

K5: "Özgüvenleri çok yüksek, kendilerine olan inançları çok fazla. Kariyer basamaklarını hızlıca çıkmak istiyorlar."

K12: "Y kuşağı ekip içinde bir problem yaşandığında ben yerine biz dilini kullanmayı tercih ediyor, iletişim yoluyla çözmeyi tercih ederken, Z kuşağı daha içinde bazı durumları çözmeye çalışıyor. Z kuşağı hayalperest, Y kuşağı daha gerçekçi denebilir."

Davranışsal özellikler teması altında, Z kuşağının kurumu bir kariyer basamağı olarak konumlandığı yönünde güçlü bulgular elde edilmiştir. Y kuşağı kurumsal bağlılığı ve uzun vadeli kariyer planlamasını önemserken, Z kuşağının kurumları öğrenme, deneyim kazanma ve geçiş alanı olarak değerlendirdiği görülmektedir. Bu yaklaşım, katılımcılar tarafından zaman zaman benmerkezcilik ve sabırsızlık olarak yorumlansa da, bireysel gelişim odaklı bir kariyer anlayışının yansıması olarak değerlendirilebilir.

3.2.2.2. Hız ve Tezcanlılık

Hız ve tezcanlılık, Z kuşağının davranışsal özellikleri arasında öne çıkmaktadır. Katılımcılar, Z kuşağının hızlı geri bildirim alma ve kısa sürede sonuç görme beklentisi içinde olduğunu belirtmektedir. Y kuşağı ise süreç odaklı ilerlemeye daha yatkındır. Bu

farklılık, çalışma tarzlarının ve beklentilerin kuşaklara göre değiştiğini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları uzmanlarının y ve z kuşaklarının davranışsal özellikler kavramında yer alan hız ve tezcanlılık alt temasına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

K4: “Y kuşağı sürekli eğitim sürecinde olma taraftarı, iş başı eğitimi çok uzun sürede geri dönüş alınabiliyor. Z çok hızlı uyum sağlıyor. Bilgi paylaşımında bir sorun yok, Z kuşağı çalışanlarımız öğrendiklerini kendisine saklamıyor ekip arkadaşlarıyla paylaşıyor. Hatta iş daha hızlı ilerlesin bitsin, kendi iş yükü hafiflesin diye ekip arkadaşına çok daha verimli, özverili şekilde anlatıyor.”

K3: “İlk iş tecrübesinde y ve z için de geçerli olan konu “tecrübesizlik” tir. Z daha hızlı öğreniyor. Okullarından çok fazla eğitim alıp geliyorlar. Dil gelişimi, yabancı dil bilgisi, iletişim dinamiği iyi, özgüvenleri yüksek, Z kuşağında Y ye göre utanma duygusu yok. Çekingen değiller. Y tolerans yüksek, işte de evde de genelde sessiz olunuyor. Çok çeşitliliğe mesafeli. Konfor alanından çıkması daha zor.”

K5: “...bir hafta sonra ayrılış sebebini aynı ofiste birlikte çalıştığı kişinin masasının düzensizliği ve kendi sandalyesinin rahat olmamasını gerekçe göstererek işten ayrıldı.”

K11: “Yaş ve jenerasyon durumları işe ve işe alımcıya dair beklentilerin farklılıklarını gösteriyor. Nasıl örnek vermem doğru olur diye düşünüyorum. Z kuşağındaki adaylar daha çok maddiyat odaklı, bizim adayla iletişime geçtiğimiz ilk kontakta ücreti ve yan hakları açık bir dille sorabiliyorlar. Y kuşağındaki adaylarda daha çok kariyer kaygısı gözlemlemekteyim.”

Davranışsal özellikler bağlamında katılımcı görüşleri, kuşaklar arasında hız, bireysellik ve geri bildirim süreçlerine yönelik algı farklılıklarını ortaya koymaktadır. Z kuşağı, kariyerini hızlı ilerleme, kısa sürede sonuç alma ve bireysel hedeflere ulaşma üzerinden kurgulamakta; bu durum zaman zaman benmerkezci bir tutum olarak algılanabilmektedir. Y kuşağı ise kariyer basamaklarını daha aşamalı biçimde çıkmayı, ekip uyumunu ve kurumsal aidiyeti önceleyen bir yaklaşım sergilemektedir. Z kuşağının hız ve tezcanlılık eğilimi, dijital çağda büyümenin ve bilgiye hızlı erişimin doğal bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Katılımcılar, Z kuşağının çalışma yaşamında hız ve anlık geri bildirim beklentisinin daha belirgin olduğunu ifade etmektedir. Dijital çağda yetişmiş olan bu kuşak, iş süreçlerinde hızlı ilerleme, kısa sürede sonuç alma ve anında geri dönüş beklemektedir. Y kuşağı ise süreç odaklı çalışmaya, beklemeye ve deneyimle öğrenmeye daha yatkındır. Bu farklılık, Z kuşağının sabırsızlığı olarak değil, değişen çalışma koşullarına uyum sağlama biçimi olarak değerlendirilmektedir. Z kuşağının hız ve anlık geri bildirim beklentisi de dikkat çeken bulgular arasındadır. Dijital çağın sunduğu olanaklarla

büyüyen bu kuşak, iş süreçlerinde hızlı ilerleme, çabuk sonuç alma ve anında geri dönüş beklemektedir. Buna karşın Y kuşağı, süreç odaklı çalışmaya ve deneyimle öğrenmeye daha yatkın bir profil sergilemektedir.

3.2.2.3. Geri Bildirime Duyarlılık

Geri bildirimle ilişkin değerlendirmeler, Y ve Z kuşaklarının bu sürece verdikleri önem açısından benzerlikler taşısa da geri bildirim algılama ve yorumlama biçimlerinde farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının görüşlerine göre Y kuşağı çalışanları geri bildirim mesleki gelişimin doğal bir parçası olarak görmekte ve özellikle iletişimde kullanılan üsluba önem vermektedir. Saygılı ve yapıcı bir iletişim çerçevesinde sunulan geri bildirimlerin Y kuşağı tarafından gelişim fırsatı olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Bu durum, Y kuşağının örgütsel iletişim süreçlerinde karşılıklı saygı ve açıklığı önemseyen bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının y ve z kuşaklarının davranışsal özellikler kavramında yer alan geri bildirim duyarlılık alt temasına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

K2: “Y kuşağına baktığımda üslup onlar için çok önemli, geri bildirim değer verir, iletişim onlar için kıymetlidir. Z kuşağı tarafından geri bildirimler olumsuz algılanabiliyor.”

K3: “Z kuşağı birey olma bilinci yüksek, işyerinde sözlü bir uyarı aldığında “Benimle bu şekilde konuşamazsın” şeklinde yanıtlayabiliyor. Z kuşağının ayakları yere basıyor.”

Z kuşağı katılımcıların hızlı geri bildirim beklentisi ve sabırsızlık eğilimi, literatürde Z kuşağının anlık iletişime ve hızlı sonuç almaya yatkın olduğu yönündeki bulgularla örtüşmektedir (Seemiller ve Grace, 2018). Buna karşılık Y kuşağı, geri bildirim önemli görmekle birlikte sürece yayılan, yapılandırılmış geri bildirim mekanizmalarına daha fazla tolerans göstermektedir (Kuron, 2015). Bu durum, kuşaklar arasındaki zaman algısı ve öğrenme biçimi farklılıklarıyla açıklanabilir.

Geri bildirimle ilişkin değerlendirmeler, Y ve Z kuşaklarının bu sürece verdikleri önem açısından benzerlikler taşısa da geri bildirim algılama ve yorumlama biçimlerinde farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının görüşlerine göre Y kuşağı çalışanları geri bildirim mesleki gelişimin doğal bir parçası olarak görmekte ve özellikle iletişimde kullanılan üsluba önem vermektedir. Saygılı ve yapıcı bir iletişim çerçevesinde sunulan geri bildirimlerin Y kuşağı tarafından gelişim fırsatı olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Bu durum, Y kuşağının örgütsel iletişim süreçlerinde karşılıklı saygı ve açıklığı önemseyen bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir.

Öte yandan Z kuşağına ilişkin değerlendirmeler, geri bildirim süreçlerinin bu kuşak tarafından zaman zaman daha kişisel algılanabildiğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların ifadeleri, Z kuşağı çalışanlarının bireysel kimlik ve kişisel sınırlar konusunda daha duyarlı olduklarını ve bu nedenle geri bildirim iletiliş biçimine karşı daha hassas bir yaklaşım sergileyebildiklerini göstermektedir. Özellikle doğrudan eleştiri veya sözlü uyarı durumlarında Z kuşağının kendisini ifade etme ve sınırlarını koruma yönünde daha açık bir tutum sergileyebildiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte bu durum yalnızca olumsuz bir tepki olarak değil, bireysel farkındalık ve öz saygı düzeyinin yüksek olmasıyla da ilişkilendirilebilecek bir özellik olarak değerlendirilebilir.

Ayrıca elde edilen bulgular, açık, zamanında ve yapıcı şekilde sunulan geri bildirimlerin her iki kuşak açısından da motivasyon ve performans üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Z kuşağının daha hızlı ve doğrudan geri bildirim beklentisi içinde olması, dijital çağın etkisiyle şekillenen anlık iletişim kültürüyle ilişkilendirilebilir. Buna karşılık Y kuşağı geri bildirimini daha uzun vadeli gelişim sürecinin bir parçası olarak değerlendirebilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin geri bildirim süreçlerini tasarlarırken kuşaklar arası beklenti farklılıklarını dikkate alması, iletişim dilini açık ve saygılı bir biçimde kurgulaması ve düzenli geri bildirim mekanizmaları oluşturması, çalışan motivasyonu ve örgütsel uyum açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

3.2.2.4. Rahat Tutum ve Davranışlar

İnsan kaynakları uzmanlarının bu değişime uyum sağlama gerekliliğinin farkında olduklarını ortaya koymaktadır. Katılımcılar, Z kuşağının davranış biçimlerinin alışılmış işe alım normlarından farklılık gösterdiğini belirtmekle birlikte, bu durumun tamamen olumsuz olarak değerlendirilmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu durum, örgütlerin işe alım süreçlerinde kuşaklar arası farklılıkları dikkate alan daha esnek ve kapsayıcı yaklaşımlar geliştirmesinin önemine işaret etmektedir. Dolayısıyla rahat tutum ve davranışlar, yalnızca disiplin veya saygı eksikliği çerçevesinde değerlendirilmek yerine, çalışma kültüründeki dönüşümün ve yeni kuşağın iletişim anlayışının bir göstergesi olarak ele alınmalıdır. İnsan kaynakları uzmanlarının Y ve Z kuşaklarının davranışsal özellikler kavramında yer alan rahat tutum ve davranışlar alt temasına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

K4: “Z kuşağı ikinci soruda masadan kalkıp gidebiliyor. Eskiden takım elbise giyilirdi kılık kıyafete dikkat edilirdi şuan bu konulara önemsiz. Adaya göre bizler de

şekil almak zorundayız. Z kuşağı şort ve terlikle yüksek özgüvenle ukalalığın karışımıyla görüşmeye gelebiliyor. Kültür farkı var. Onun dışında olumsuz değil aslında.”

K6: “Hissettiğim farklarda z kuşağı işe alım sürecinde de çalışma hayatında da çok rahat davranabiliyor. Y kuşağı işe alımda özellikle karşısındaki uzmana, kişinin bilgi birikimine daha saygılı davranıyor.”

K5: “Y kuşağı saç sakal ve kıyafetine daha özenli gelir. Z kuşağında kaygı yok, gömleğin önü açık, şortla gelenler vb görüyoruz. Belki doğru olan bu da olabilir zaman gösterecek ama alışık olmadığımız durumlar. İşe alımcılar olarak biz çok ciddi kalmış olabiliriz, belki istedikleri soruları onlara soramıyor onları anlayamıyor olabiliriz.”

Z kuşağının rahat tutum ve davranışları ise saygısızlıktan ziyade, resmiyet algısının dönüşümü ve özgüven düzeyinin artmasıyla ilişkilendirilmektedir. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, Y ve Z kuşakları arasında özellikle işe alım süreçlerinde gözlemlenen rahat tutum ve davranışlar açısından belirgin farklılıkların bulunduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları uzmanlarının değerlendirmelerine göre Y kuşağı adayları, görüşme sürecinde daha geleneksel bir yaklaşım sergileyerek kılık–kıyafet, iletişim dili ve davranış biçimleri açısından daha resmî ve kontrollü bir tutum ortaya koymaktadır. Buna karşılık Z kuşağı adaylarının, görüşme ortamına ve iletişim biçimlerine daha rahat bir yaklaşım sergiledikleri, kılık–kıyafet ve davranış kalıpları konusunda daha esnek ve özgür bir tutum benimsedikleri ifade edilmektedir. Bu durum, kuşaklar arası sosyalizasyon süreçlerinin ve çalışma hayatına ilişkin beklentilerin farklılaşmasının bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Katılımcı görüşleri, Z kuşağının sergilediği bu rahat davranış biçimlerinin çoğu zaman doğrudan olumsuz bir özellik olarak değil, çalışma yaşamındaki resmiyet algısının dönüşümü ve bireysel özgüven düzeyinin artmasıyla ilişkilendirildiğini göstermektedir. Özellikle dijital çağda büyüyen Z kuşağının daha eşitlikçi ve samimi iletişim biçimlerini tercih ettiği, otorite ile ilişkilerde geleneksel mesafe anlayışının giderek zayıfladığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, işe alım süreçlerinde gözlemlenen davranış farklılıkları yalnızca bireysel tutumlar olarak değil, aynı zamanda kuşakların yetiştiği sosyo-kültürel ve teknolojik ortamların etkisiyle şekillenen yeni iletişim normlarının bir sonucu olarak yorumlanabilir.

İnsan kaynakları uzmanlarının bu değişime uyum sağlama gerekliliğinin farkında olduklarını ortaya koymaktadır. Katılımcılar, Z kuşağının davranış biçimlerinin alışılmış işe alım normlarından farklılık gösterdiğini belirtmekle birlikte, bu durumun tamamen olumsuz olarak değerlendirilmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu durum, örgütlerin işe alım süreçlerinde kuşaklar arası farklılıkları dikkate alan daha esnek ve kapsayıcı

yaklaşımlar geliştirmesinin önemine işaret etmektedir. Dolayısıyla rahat tutum ve davranışlar, yalnızca disiplin veya saygı eksikliği çerçevesinde değerlendirilmek yerine, çalışma kültüründeki dönüşümün ve yeni kuşağın iletişim anlayışının bir göstergesi olarak ele alınmalıdır.

3.2.3. İnsan Kaynakları Uzmanlarının Y ve Z Kuşaklarının Örgütsel Uyum Kavramına İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular

Katılımcılara “Adayların ve çalışanların örgütsel anlamda tutumları ve performansları nasıldır? Kuşaklar arası benzerlikler ve farklılıklar var mıdır?” sorusu yöneltilerek işe dair kuşaklar arası görüş farklılıkları kavramı hakkında görüşleri ele alınmıştır. Temaya ait bulgular ve katılımcı yorumları aşağıda yer almaktadır. Katılımcıların Y ve Z kuşaklarının “Örgütsel Uyum” kavramına ilişkin görüşleri “hiyerarşi ile ilişki, takım çalışmasına yatkınlık, iş-yaşam dengesi, teknolojiye bağ(ım)lılık ve yönetilebilirlik” alt temaları başlıkları altında incelenmiştir.

Tablo 7. Y ve Z kuşaklarının örgütsel uyum tema – alt tema – kodlar tablosu

Üst Tema	Alt Tema	Kodlar
Örgütsel Uyum	Hiyerarşi ile İlişki	Yatay örgüt yapısı beklentisi Otoriteye mesafeli yaklaşım Kurallara eleştirel tutum
Örgütsel Uyum	Takım Çalışmasına Yatkınlık	Fikirlerinin önemsenmesini bekleme Bireysel performans odaklılık Katılım sağlandığında yüksek katkı
Örgütsel Uyum	İş-Yaşam Dengesi	Mesai sonrası ulaşılabilirlik sınırı Anlamlı işte daha fazla çalışma Özel yaşamı koruma eğilimi
Örgütsel Uyum	Teknolojiye Bağ(ım)lılık	Dijital araçlara hızlı uyum Sosyal medya kullanım yoğunluğu Çevrim içi öğrenme tercihleri
Örgütsel Uyum	Yönetilebilirlik	Prosedürlere direnç Rol belirsizliğine Tahammülsüzlük Uyum ve denge sorunları

3.2.3.1. Hiyerarşi ile İlişki (Prosedürler ve Kurallara Uyum)

Örgütsel hiyerarşi ile ilişkiye dair anlatılar, Z kuşağının daha yatay ve iletişime açık örgütsel yapıları tercih ettiğini göstermektedir. Y kuşağı ise geleneksel hiyerarşik yapılara daha alışkın olmakla birlikte, açık iletişimi desteklemektedir. Z kuşağının hiyerarşiye mesafeli yaklaşımı, otorite reddinden ziyade eşitlikçi ve şeffaf iletişim beklentisiyle ilişkilendirilmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının y ve z kuşaklarının örgütsel uyum kavramında yer alan hiyerarşi ile ilişki alt temasına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

K4: “İşe alım sırasında işe alımcıdan ve işverenenden beklentiler anlamında Y ve Z kuşağında belirgin farklar yok diye düşünüyorum. Yeni nesildeki adaylar Z kuşağı kiminle görüştüğüne takılmıyor. Ustabaşı, takım lideri veya genel müdürle görüşmeleri onlar için fark etmiyor. Y kuşağındaki adaylar ise kiminle görüşeceğine daha çok önem veriyor. Bunu sık sık gözlemliyorum.”

K5: “Z baskıyı kesinlikle kabul etmiyor. Onlar tam tersine işveren ve yöneticilere baskı kuruyorlar.”

K7: “Kurallar anlamında hali hazırda insanların oluşturduğu sınırları sevmiyorlar. Aslında işe alım yaptığımız adaylar herkesin sınırlarını gayet iyi biliyorlar. Örnek vermek gerekirse mülakat sırasında telefonu sessize almadan girebiliyorlar.”

Hiyerarşi alt teması, kuşaklar arası uyum tartışmalarında önemli bir başlık olarak öne çıkmaktadır. Z kuşağı daha yatay ve eşitlikçi örgütsel yapıları tercih etmektedir. Y kuşağı ise hiyerarşik yapılara daha alışkın olmakla birlikte, iletişimin açık olduğu durumlarda uyum sağlayabilmektedir.

Örgütsel Uyum ve Hiyerarşi Araştırma bulguları, Z kuşağının hiyerarşik yapılara mesafeli durduğunu ve daha yatay, katılımcı örgüt yapıları tercih ettiğini göstermektedir. Scholz (2019), Z kuşağının otoriteye dayalı yönetim anlayışına karşı eleştirel bir tutum sergilediğini ifade etmektedir. Y kuşağı ise hiyerarşiyi tamamen reddetmemekte, ancak yöneticilerden destekleyici ve rehberlik edici bir rol beklemektedir (Ng et al., 2010).

Çalışanların yetkilendirilmesi deneyimlerinin daha iyi iş-yaşam bağlantıları sağlayıp sağlayamayacağını inceliyor. Yetkilendirme, gücün yöneticiden çalışana kalıcı olarak aktarılmasını içerir. Her ne kadar tüm yöneticiler rollerinin küçültülmesinden korktukları için bunu bir gelişim aracı olarak kullanmaya istekli olmasalar da, Z kuşağı çalışanlarının yetkilendirme deneyimlerini daha iyi anlamak ve yöneticileriyle olan ilişkilerinin olumlu ve olumsuz yönlerini belirlemek için araştırmalar yapılmıştır. Z kuşağı çalışanlarının işleriyle ilgili her zaman karşılanmayan belirli beklentileri vardır ve bu beklentileri yetkilendirme yoluyla anlamak ve yönetmek, kuruluşların geleceğini şekillendirmek ve gelecek nesil çalışanlar için daha iyi bir iş-yaşam bağlantısı oluşturmak

açısından büyük önem taşımaktadır (Rizzi, 2024). Z kuşağının geleneksel yönetim anlayışlarına mesafeli olduğunu ve daha katılımcı yapıları tercih ettiğini vurgulamaktadır (Scholz, 2019).

Örgütsel uyum teması altında, hiyerarşi ile ilişki önemli bir farklılaşma alanı olarak öne çıkmaktadır. Z kuşağı, hiyerarşik yapılara mesafeli yaklaşmakta ve daha yatay, şeffaf ve iletişime açık örgüt yapılarını tercih etmektedir. Bu durum, otorite reddinden ziyade eşitlikçi bir iletişim beklentisi olarak değerlendirilmektedir.

3.2.3.2. Takım Çalışmasına Yatkınlık

Çalışma ortamına ilişkin beklentiler, kuşaklar arasında belirgin farklılıklar içermektedir. Z kuşağı daha rahat, iletişime açık ve dijital araçlarla uyumlu ortamları tercih etmektedir. Y kuşağı ise düzenli, yapılandırılmış ve kurumsal sınırların belirgin olduğu çalışma ortamlarında daha yüksek uyum gösterebilmektedir. Ancak her iki kuşak için de saygılı ve destekleyici bir çalışma ortamı temel bir gereklilik olarak ifade edilmektedir. Takım çalışmasına ilişkin bulgular, Z kuşağının fikirlerine değer verildiği ve sürece dâhil edildiği durumlarda yüksek katkı sunduğunu göstermektedir. Takım çalışması bağlamında Z kuşağı, fikirlerine değer verildiğinde ve katkı sunduğunu hissettiğinde yenilikçi projeler ortaya koyabilmektedir. Bununla birlikte bireysel performansın ön plana çıkması, zaman zaman örgütsel hedeflerle uyum sorunlarına yol açabilmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının Y ve Z kuşaklarının örgütsel uyum kavramında yer alan takım çalışmasına yatkınlık alt temasına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

K2: “Ekip çalışmasında hız bekleniyor, tez canlılık var. Ortak hedef ve odaklanmada sorun olduğu için şirket yönüne uyum konusunda da sorunlar olabiliyor.

K4: “İşe girdikten sonra da bireysel skoruna bakıyor.”

K7: “Ekip içinden kendi fikirlerinin önemsendiğini bekliyor ve kurallara uyma konusunda önyargılılarsa kişinin Z kuşağı olduğunu hemen anlayabiliyorum. Z kuşağı kurallara bağlı değil, mülakatlarda çok rahatlar fakat herhangi bir saygısızlığa şahit olmadım. Kurallar anlamında hâlihazırda insanların oluşturduğu sınırları sevmiyorlar.”

K5: “Fiziki şartların durumu, fikirlerini rahatça ileticeği özgür bir ortam, bulunduğu örgüte katkı sağladığını hissetmesi/hissettirilmesi bir öncelik. Hem bireysel hem örgüte bağlı olabiliyorlar. Belirgin bir ayrım göremiyorum.”

K11: “Z kuşağı takım çalışmasına daha yatkın, görüşlerine saygı duyulduğunda ekibin bir parça olarak hissettiğinde Y kuşağından daha farklı fark yaratan projeler

çıkartabiliyorlar. Y kuşağı çalışanı ekipte bir sorun olduğunda bunu iletişimle çözmekten yana olabiliyorken Z kuşağı kendi sınırını çizme konusunda daha başarılı olabiliyor.”

K12: “Fikirlerine değer verildiğinde ve kendilerini ekibin önemli bir parçası olarak hissettiklerinde veya ekiple olan uyumlarıyla doğru orantılı oluyor diyebiliriz. Y kuşağına kıyasla daha yenilikçi ve fark yaratan projeler ortaya koyabildiklerini görüyoruz.

Z kuşağının çalışma yaşamında anlam ve değer odaklı bir yaklaşım benimsediği görülmektedir (Seemiller ve Grace, 2018). Takım çalışması, her iki kuşak tarafından da önemli görülmektedir. Z kuşağı, fikirlerinin dikkate alındığı ve katkı sunduğunu hissettiği ekiplerde daha aktif rol almaktadır. Y kuşağı ise ekip içinde sorumluluk paylaşımına ve iş birliğine daha fazla vurgu yapmaktadır.

3.2.3.3. İş Yaşam Dengesi

İş–yaşam dengesi konusunda Y kuşağı daha net sınırlar çizmeyi tercih ederken, Z kuşağı işin kendisine kattığı anlam ve gelişim fırsatlarına bağlı olarak bu sınırları esnetebilmektedir. Bu durum, Z kuşağının dengesiz çalıştığı şeklinde değil, anlam odaklı bir çalışma anlayışı benimsediği şeklinde yorumlanmaktadır. İnsan kaynakları uzmanlarının y ve z kuşaklarının örgütsel uyum temasında yer alan iş yaşam dengesi alt temasına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

K2: “İş yaşam dengesi anlamında Y kuşağı daha keskin çizgileri var aranmak ve işi eve götürmek istemiyor. Z kuşağı burada “bana bir şeyler katacaklar” diye düşünüyorsa fazla çalışmaya, eve iş götürmeye daha yatkın olabiliyorlar.

K4: “Y mesai saatlerine uyum bekler. Bu konuda katı sınırları yoktur. Y kuşağı iş yaşam dengesinde daha esnek iken Z kuşağını daha katı görüyorum.”

K4: “Y kuşağı çalışanlar tıraş olup kişisel bakımına iş hayatına dair eskiden beri süregelen detaylara dikkat ederek gelirken Z kuşağı bir çalışan işe alımdan başlayarak değerlendirirsek çok daha rahat. Kılık kıyafetleri, kendilerini ifade etme şekilleri, özgürlük anlayışları iki kuşak arasındaki farkları hissettiriyor. Z kuşağına mesai saatlerinden sonra ulaşılamıyor. “

K6: “Z kuşağı yaratıcı şeyler çıkartabiliyor, tek düze şeyler yerine basmakalıp şeyler yerine yeni şeyler öğrenebiliyoruz. Esneklikleri rahatlıkları var. Yenilikçi yaklaşımları fazla ve bunu açıklıkla ifade edebiliyorlar.”

K7: “Z kuşağı mesai saatleri dışında aranmak konusunda sınırlarını net şekilde belirlemek istiyor ki aradığınızda da ulaşamayabilirsiniz. Y kuşağı daha fazla iş tecrübesi olduğu için özel yaşamında aranmak istemese de telefonla ulaşılabilir. Eve iş taşımayı y kuşağı amiri söylemeden de yapıyor. Sorumluluk bilinçleri daha fazla.”

K5: “İş yaşam dengesi anlamında z kuşağı mesai sonrası kesinlikle aranmak istemiyor.”

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, Y ve Z kuşaklarının iş–yaşam dengesi konusuna yaklaşım biçimlerinde belirgin farklılıkların bulunduğu görülmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının değerlendirmelerine göre Y kuşağı çalışanları, iş sorumluluklarını yerine getirme konusunda daha deneyim odaklı ve görev bilinciyle hareket etmekte; gerektiğinde işin gereklilikleri doğrultusunda mesai saatleri dışında da erişilebilir olabilmektedir. Bununla birlikte Y kuşağının iş ve özel yaşam arasında belirli sınırlar koymayı tercih ettiği, ancak bu sınırların örgütsel sorumluluklar doğrultusunda zaman zaman esnetilebildiği ifade edilmektedir. Bu durum, Y kuşağının çalışma yaşamına daha erken yaşlarda dâhil olmuş olması ve geleneksel iş kültürü içerisinde sosyalleşmesiyle ilişkilendirilebilir.

Z kuşağına ilişkin değerlendirmeler ise iş–yaşam dengesi konusunda daha belirgin ve net sınırlar koyma eğilimini ortaya koymaktadır. Katılımcıların ifadeleri, özellikle mesai saatleri sonrasında ulaşılabilir olma konusunda Z kuşağının daha hassas davrandığını ve özel yaşam alanını korumaya yönelik daha bilinçli bir tutum sergilediğini göstermektedir. Bununla birlikte bazı katılımcılar, Z kuşağının işin kendilerine gelişim fırsatı sunması veya kişisel anlam üretmesi durumunda daha fazla çaba göstermeye ve zaman ayırmaya istekli olabileceğini belirtmektedir. Bu durum, Z kuşağının çalışma yaşamına yalnızca görev ve sorumluluk temelli değil, aynı zamanda kişisel gelişim ve anlam arayışı perspektifinden yaklaşabildiğini göstermektedir.

Görüşler, Z kuşağının yenilikçi düşünme biçimi ve yaratıcı katkı potansiyelinin de iş–yaşam dengesi algısıyla ilişkilendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Tekdüze ve rutin görevlerden ziyade öğrenme ve gelişim imkânı sunan çalışma ortamlarında daha yüksek motivasyon sergileyebilen Z kuşağı, bu durumlarda esneklik gösterebilmektedir. Bu bağlamda iş–yaşam dengesi, Z kuşağı için yalnızca çalışma saatlerinin sınırlandırılması değil; aynı zamanda işin bireysel gelişime katkı sağlaması ve anlam üretmesiyle bağlantılı bir kavram olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla örgütlerin, kuşaklar arası farklılıkları dikkate alarak hem çalışanların özel yaşam sınırlarını gözeten hem de gelişim ve katılım fırsatları sunan esnek çalışma yaklaşımları geliştirmesi, örgütsel uyumun güçlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

3.2.3.4. Teknolojiye Bağ(ım)lılık

Z kuşağının teknolojiyle kurduğu ilişkinin daha yoğun ve farklı platformlara yönelen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları uzmanları, Z kuşağı

çalışanlarının sosyal medya uygulamalarını daha aktif kullandıklarını ve özellikle eğlence odaklı dijital platformlarda daha fazla zaman geçirdiklerini gözlemlediklerini belirtmektedir. Bu durum, Z kuşağının dijital ortamlarla erken yaşta tanışması ve sosyal etkileşimlerini büyük ölçüde çevrim içi platformlar üzerinden sürdürmesiyle ilişkilendirilebilir. Ancak bu yoğun kullanım, iş süreçleri açısından değerlendirildiğinde zaman zaman dikkat dağınıklığı veya iş sırasında sosyal medya kullanımının artması gibi durumlara da yol açabilmektedir.

İnsan kaynakları uzmanlarının Y ve Z kuşaklarının örgütsel uyum kavramında yer alan teknolojiye bağ(ım)lılık alt temasına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

K3: “Teknolojiyi öğrenmeyi ve kullanmayı iki kuşak da başarıyor.”

K2: “Z kuşağında gözlemlediğim ise LinkedIn ilgisi az Instagram ve TikTok kullanımı iş sırasında gözle görülür şekilde fazla.”

K3: “Z kuşağını işyerinde gözlemlediğimde TikTok, Snapchat ve sosyal medya kullanımının fazla olduğunu görüyorum.”

Z kuşağının yeni bilgi ve teknolojilere hızlı uyum sağlama konusunda oldukça avantajlı olduğunu ifade etmektedir. Y kuşağı ise öğrenme sürecini deneyimle pekiştirerek derinleştirmektedir. Her iki yaklaşım da örgütler açısından tamamlayıcı bir öğrenme potansiyeli sunmaktadır. Teknoloji kullanımı açısından her iki kuşak da uyum sağlayabilmekle birlikte, Z kuşağının dijital platformlarla daha yoğun etkileşim içinde olduğu görülmektedir. Z kuşağının iletişim kalıplarını etkileyen günümüzdeki dinamikleri vurgulamaktadır. Öğrenme kaynaklarına ilişkin anlatılar, Z kuşağının çevrim içi eğitimler, sertifikalar ve dijital platformlar aracılığıyla öğrenmeye daha yatkın olduğunu göstermektedir. Y kuşağı ise daha yapılandırılmış ve örgün öğrenme biçimlerini tercih etmektedir. Bu farklılık, kuşaklar arası öğrenme anlayışındaki dönüşümü yansıtmaktadır.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, Y ve Z kuşaklarının teknoloji kullanımı konusunda genel olarak yüksek bir uyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının değerlendirmeleri, her iki kuşağın da teknolojik araçları öğrenme ve kullanma konusunda yeterli becerilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, dijital teknolojilerin günlük yaşamın ve çalışma hayatının ayrılmaz bir parçası hâline gelmesiyle birlikte çalışanların teknolojiye uyum sağlama kapasitesinin arttığını göstermektedir. Özellikle iş süreçlerinde kullanılan dijital araçlara uyum sağlama konusunda kuşaklar arasında belirgin bir yetkinlik farkının olmadığı ifade edilmektedir.

Tüm bu bulgular, Z kuşağının teknolojiye olan yakınlığının yalnızca bağımlılık çerçevesinde değerlendirilmemesi gerektiğini de göstermektedir. Dijital araçlara hızlı

uyum sağlama, farklı platformları etkin şekilde kullanabilme ve bilgiye hızlı erişim sağlayabilme gibi özellikler, uygun şekilde yönlendirildiğinde örgütler açısından önemli bir avantaj oluşturabilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin, çalışanların teknoloji kullanımını sınırlayıcı bir yaklaşımdan ziyade, üretkenliği destekleyecek şekilde yönlendiren politikalar geliştirmesi ve dijital farkındalığı artıracak uygulamalar hayata geçirmesi, örgütsel uyumun güçlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

3.2.3.5. Yönetilebilirlik

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, örgütsel uyum bağlamında yönetilebilirlik konusunun kuşaklar arasında farklı algılanabildiğini göstermektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının değerlendirmelerine göre özellikle Z kuşağı çalışanlarının geleneksel hiyerarşik yapılara ve katı prosedürlere karşı daha mesafeli bir yaklaşım sergiledikleri gözlemlenmektedir. Bu durum, klasik otorite ilişkilerinin sorgulanması ve daha esnek çalışma biçimlerine yönelik beklentilerin artmasıyla ilişkilendirilebilir. Z kuşağının karar süreçlerine katılım talep etmesi ve iletişimde daha eşitlikçi bir yaklaşım benimsemesi, yönetim süreçlerinde farklı beklentilerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının Y ve Z kuşaklarının örgütsel uyum kavramında yer alan yönetilebilirlik alt temasına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

K4: “Hiyerarşi ve prosedürlere karşı bir Z kuşağı görüyoruz. Yönetilebilirlik konusu sorun olabiliyor.”

K8: “Üretimde olan biri, yarın ben sahada olmak istiyorum diye gelebiliyor. Sahadayken içerde olmak içerde iken de sahada olmak istiyorlar. Doyumsuzluk oluyor aslında uyumsuzluk.”

Örgütsel uyum teması altında toplanan anlatılar, hiyerarşi, takım çalışması, iş-yaşam dengesi ve teknolojiyle kurulan ilişki açısından kuşaklar arası farklılaşmayı görünür kılmaktadır. Prosedürlere direnç, rol belirsizliğine tahammülsüzlük, uyum ve denge sorunları Z kuşağın daha yoğun şekilde gözlemlenmiştir. Daha yatay, iletişime açık ve esnek örgütsel yapıları tercih etmekte; hiyerarşik mesafeye dayalı ilişkilerden ziyade eşitlikçi bir iletişim anlayışını benimsemektedir. Yeni fikirler üreten, uygulayan, mevcut şartları iyileştirmeye çalışan, geleceğe ilişkin iyileştirmeler düşünen çalışanların işletme tarafından çeşitli yönlerle desteklenmeleri yarar sağlayabilir.

Rol çeşitliliği ve görev değişimi konusundaki taleplerin de yönetilebilirlik açısından önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Z kuşağı çalışanlarının farklı görev alanlarını deneyimleme isteği ve tekdüze görev yapılarından hızlı şekilde uzaklaşma eğilimi, bazı durumlarda örgütsel planlama ve görev dağılımı süreçlerinde zorluklara yol

açabilmektedir. Bu durum kimi katılımcılar tarafından doyumsuzluk veya uyumsuzluk olarak yorumlanmakla birlikte, aynı zamanda Z kuşağının öğrenme, deneyim kazanma ve kendini geliştirme isteğiyle de ilişkilendirilebilir. Örgütsel uyum çerçevesinde değerlendirildiğinde, kuşaklar arası farklılıkların özellikle hiyerarşi algısı, iletişim biçimleri ve rol beklentileri üzerinden belirginleştiği görülmektedir. Z kuşağının daha yatay, iletişime açık ve esnek örgütsel yapıları tercih ettiği; hiyerarşik mesafeye dayalı ilişkiler yerine karşılıklı iletişim ve katılımın ön planda olduğu bir çalışma ortamını benimsediği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda yönetilebilirlik kavramı, yalnızca kontrol ve otorite üzerinden değil; iletişim, katılım ve esneklik temelli yönetim yaklaşımlarıyla yeniden ele alınması gereken bir unsur olarak değerlendirilebilir. Bu tür yaklaşımlar, kuşaklar arası farklılıkların örgütsel uyum sürecine olumlu şekilde yansıtılmasına katkı sağlayabilir.

3.2.4. İnsan Kaynakları Uzmanlarının Y ve Z Kuşaklarının Çalışma Değerleri Kavramına İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular

Katılımcılara “Adayların ve çalışanların çalışma değerlerine dair algısı ve beklentisi ne yöndedir? Kuşaklar arası benzerlikler ve farklılıklar var mıdır?” sorusu yöneltilerek işe dair kuşaklar arası görüş farklılıkları kavramı hakkında görüşleri ele alınmıştır. Temaya ait bulgular ve katılımcı yorumlar aşağıda yer almaktadır. Katılımcıların y ve z kuşaklarının “Çalışma Değerleri” kavramına ilişkin görüşleri “Adalet ve etik değerler, aidiyet, liyakat ve ücret alt temaları başlıkları altında incelenmiştir.

Tablo 8. Y ve Z kuşaklarının çalışma değerleri tema – alt tema – kodlar tablosu

Üst Tema	Alt Tema	Kodlar
Çalışma Değerleri	Adalet ve Etik Değerler	Adaletsizliğe karşı tepki Etik duyarlılık Hak arama davranışı
Çalışma Değerleri	Aidiyet	Anlam temelli aidiyet Memnuniyetsizlikte hızlı ayrılma Demokratik katılım isteği
Çalışma Değerleri	Liyakat	Hızlı yükselme beklentisi Sertifika temelli yetkinlik algısı Yetkinlik–beklenti uyumsuzluğu
Çalışma Değerleri	Ücret	Maddi beklentinin önceliği Yan haklara duyarlılık Ücretin motivasyon aracı olması

3.2.4.1. Adalet ve Etik Değerler

Adalet ve etik değerler, katılımcı anlatılarında kuşaklar arası ortak bir hassasiyet alanı olarak öne çıkmaktadır. Z kuşağı adaletsizlik karşısında daha görünür tepkiler verebilirken, Y kuşağı daha kurumsal yollarla çözüm aramayı tercih etmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının y ve z kuşaklarının çalışma değerleri kavramında yer alan adalet ve etik değerler alt temasına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

K3: “Adalet kavramı iki kuşak için de değerlidir. İkisi de hoşgörülü. Farklılıklar ise Z kuşağı adaletsizlik karşısında daha yüksek ses çıkarıyor.”

K7: “Etik değerlere en hâkim olan, evrensel değerleri en çok taşıyan ve uygulayan Y kuşağıdır. Gizlilik, KVKK geçmişin sorgulanmaması anlamında y çok saygılı z kuşağı bu değerleri umursamıyor. Etik değerlere saygıyı y kuşağından hissediyorum.”

K7: “Sadakat konusunda z den daha iyiyiz. Etik değerlere en hâkim olan, evrensel değerleri en çok taşıyan ve uygulayan Y kuşağıdır. Gizlilik KVKK geçmişin sorgulanmaması anlamında Y çok saygılı Z kuşağı bu değerleri umursamıyor. Etik değerlere saygıyı y den hissediyorum.”

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, adalet ve etik değerlere ilişkin duyarlılığın her iki kuşak için de önemli bir çalışma değeri olarak öne çıktığı görülmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının değerlendirmeleri, hem Y hem de Z kuşağının adalet ilkesine önem verdiğini ve örgütsel uygulamalarda adil davranılmasına yönelik beklenti taşıdığını göstermektedir. Bu durum, kuşaklar arası farklılıkların bulunmasına rağmen temel etik değerler ve adalet anlayışı açısından ortak bir hassasiyet alanının varlığına işaret etmektedir. Ancak adaletsizlik karşısında verilen tepkilerin ifade edilme biçimi kuşaklar arasında farklılaşabilmektedir.

Görüşlere göre Z kuşağı çalışanları adaletsizlik durumlarında daha görünür ve doğrudan tepkiler verebilmekte, düşüncelerini daha açık bir şekilde ifade edebilmektedir. Buna karşılık Y kuşağı çalışanlarının benzer durumlarda daha kurumsal ve dolaylı yollarla çözüm aramayı tercih ettikleri ifade edilmektedir. Bu farklılık, kuşakların iletişim biçimleri ve otoriteyle kurdukları ilişki açısından değişen beklentilerle ilişkilendirilebilir. Z kuşağının daha şeffaf ve açık iletişimi tercih eden yapısı, adalet algısına yönelik tepkilerin daha hızlı ve görünür şekilde ortaya konulmasına yol açabilmektedir.

Bazı katılımcılar, etik değerlere bağlılık ve kurumsal gizlilik konularında Y kuşağının daha yüksek bir hassasiyet gösterdiğini ifade etmektedir. Özellikle gizlilik, kişisel verilerin korunması ve geçmiş deneyimlerin sorgulanmaması gibi konularda Y kuşağının daha temkinli ve saygılı bir yaklaşım sergilediği belirtilmektedir. Bununla birlikte bu bulgu, kuşaklar arası değer farklılıklarından ziyade, çalışma deneyimi ve

örgütsel kültürle geçirilen sürenin etkisiyle de açıklanabilir. Dolayısıyla adalet ve etik değerlere ilişkin algılar her iki kuşakta da önem taşımakla birlikte, bu değerlerin ifade edilme biçimi ve uygulanma şeklinin kuşaklar arası deneyim ve iletişim tarzlarına bağlı olarak farklılaşabildiği söylenebilir.

3.2.4.2. Aidiyet

Görüşler aidiyet kavramının kuşaklar arasında farklı biçimlerde anlamlandırıldığını ortaya koymaktadır. Y kuşağı için aidiyet, güven duygusu, kurumsal istikrar ve uzun süreli ilişkiler üzerinden şekillenmektedir. Z kuşağı ise aidiyeti, yaptığı işte anlam bulma, katkı sağlama ve değer görme üzerinden kurmaktadır. Bu durum, Z kuşağında aidiyet duygusunun zayıf olduğu değil, biçim değiştirdiği şeklinde yorumlanmaktadır. İnsan kaynakları uzmanlarının Y ve Z kuşaklarının çalışma değerleri kavramında yer alan aidiyet alt temasına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

K3: “Z kuşağı daha özgür ve bireysel yerden bakabiliyor. Şirketlerde bir aile kavramı yok Z kuşağı bunun bilincinde. Bağlılık yok, memnun değilse hemen çıkış kararı alabiliyorlar, herhangi bir şeyden mutsuzlarsa işi bırakabiliyorlar. Z kuşağına göre şirketler kendilerini optimize etmek zorundalar.”

K4: “Z kuşağının enerjisi tabi yaşla ilgili olarak fazla, hemen yer değiştirmek isteyebiliyorlar. Y kuşağında sabır, sebat daha fazla gözle görülür şekilde. Z kuşağının örgütsel bağlılığı zayıf, aidiyet zayıf. Y kuşağı “ekmeğimi kazanıyorum” anlayışı varken Z kuşağı “ben bir günümü size veriyorum” olarak düşünüyor. Z kuşağında işverene dair bir şey yok, onlara göre çalışanın düşünülmesi gerekiyor. Z kuşağında örgütsel bağlılık ve aidiyet zayıf olarak gözlemliyorum. Z kuşağının aidiyet sorunu var. Turn over oranları yüksek oluyor. Bu da insan kaynakları çalışanlarının iş yükünü artırıyor.”

K7: “Çalışanlar belli hedefleri başardığında istedikleri etkinlikleri de kendileri düzenleyebiliyor. Bu durumda kendi sözlerinin değerini de görmüş oluyorlar. Demokratik süreçlerde yer aldıklarını hissetmeleri işe tutunma oranlarını da olumlu yönde etkiliyor.”

K6: “Baskıcı liderliğin hiçbir kuşakta işe yaradığını düşünmüyorum. Empati kurulması gerekiyor, adayların ve tüm çalışanların isteklerinin anlaşılması gerekiyor. Y kuşağı aidiyeti fazla gözükse de kazan kazan süreci olmadıkça y kuşağını da elde tutamıyorsunuz.”

Katılımcıların görüşleri, aidiyet kavramının kuşaklar arasında farklı biçimlerde anlamlandırıldığını göstermektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının değerlendirmelerine göre Y kuşağı çalışanları için aidiyet duygusu daha çok güven, kurumsal istikrar ve uzun

sürekli çalışma ilişkileri üzerinden şekillenmektedir. Y kuşağının çalışma yaşamına yaklaşımında sabır, sebat ve süreklilik gibi unsurların daha belirgin olduğu ifade edilmektedir. Bu durum, Y kuşağının örgüt içerisinde kalıcılığı ve istikrarı önemseyen bir çalışma anlayışına sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla aidiyet duygusu, Y kuşağı açısından yalnızca bireysel bir bağlılık değil, aynı zamanda örgütle kurulan güven temelli uzun vadeli bir ilişki olarak değerlendirilmektedir.

Z kuşağına ilişkin değerlendirmeler ise aidiyet kavramının daha bireysel ve anlam odaklı bir çerçevede ele alındığını ortaya koymaktadır. Katılımcılar, Z kuşağı çalışanlarının iş yaşamına daha özgür ve bireysel bir perspektiften yaklaşabildiğini, memnuniyet veya anlam bulma düzeyi azaldığında işten ayrılma kararını daha hızlı verebildiklerini ifade etmektedir. Bu durum bazı katılımcılar tarafından örgütsel bağlılığın zayıf olması şeklinde yorumlanırken, aynı zamanda Z kuşağının iş yaşamında karşılıklı fayda ve değer üretimine daha fazla önem verdiği şeklinde de değerlendirilebilir. Bu bağlamda Z kuşağının aidiyet duygusunun zayıf olduğu değil, daha çok yaptığı işte anlam bulma, katkı sağlama ve bireysel değer görme üzerinden yeniden tanımlandığı söylenebilir.

Bununla birlikte katılımcı görüşleri, aidiyet duygusunun örgütsel uygulamalarla güçlendirilebileceğini de göstermektedir. Çalışanların karar süreçlerine katılım sağlaması, görüşlerinin dikkate alınması ve demokratik çalışma ortamlarının oluşturulması, özellikle Z kuşağının örgüte bağlılık geliştirmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca empati temelli liderlik anlayışı ve karşılıklı kazanım ilkesine dayalı çalışma ilişkilerinin hem Y hem de Z kuşağı için aidiyet duygusunu destekleyebileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin, çalışanların beklenti ve değerlerini dikkate alan kapsayıcı yönetim yaklaşımları geliştirmesi, aidiyet duygusunun güçlendirilmesi ve çalışanların örgütte kalma isteğinin artırılması açısından önem taşımaktadır.

3.2.4.3. Liyakat

Z kuşağının kariyer yaklaşımı, geleneksel kariyer basamaklarından ziyade hızlı öğrenme, beceri geliştirme ve farklı deneyimler kazanma üzerinden şekillenen daha esnek bir kariyer algısına işaret etmektedir. Bu bağlamda örgütlerin kuşaklar arası kariyer beklentilerini dikkate alan gelişim ve öğrenme fırsatları sunması, çalışanların örgütle kurdukları bağın güçlendirilmesi açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

İnsan kaynakları uzmanlarının y ve z kuşaklarının çalışma değerleri kavramında yer alan liyakat temasına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

K2: “Y kariyer basamaklarını teker teker çıkmaya odaklanıyor. Z kuşağı daha hızlı her anlamda, vasıf az beklenti yüksek.”

K2: “Z kuşağındaki eğitim algısı örgün eğitim yerine online sertifikalar üzerinden iş hayatına hazırlık yapmaktan geçiyor.”

K3: “Z daha çok hoşgörülü, sabırsız, liyakata çok değer vermiyor.”

K5: “Aldıkları eğitimle kariyer hedefleri ters orantılı. Özgüvenleri yüksek y kuşağındaki gibi okullu olmak gibi bir dertleri de yok, belli sertifika süreçlerinden geçerek üst düzey yönetici olacaklarını düşünüyorlar.”

Katılımcı görüşleri, Y ve Z kuşaklarının kariyer ve çalışma yaşamına ilişkin beklentilerinin aidiyet algısını etkileyen önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının değerlendirmelerine göre Y kuşağı çalışanları kariyer gelişimini daha planlı ve kademeli bir süreç olarak görmekte, örgüt içinde belirli basamakları takip ederek ilerlemeyi tercih etmektedir. Bu yaklaşım, örgüt içinde uzun süreli çalışma ve kurumsal deneyim kazanma anlayışıyla ilişkilendirilebilir. Y kuşağının kariyer gelişimine yönelik bu tutumu, aynı zamanda örgütle kurulan bağın zaman içerisinde güçlenmesine katkı sağlayan bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Buna karşılık Z kuşağı çalışanlarının kariyer beklentilerinin daha hızlı ve dinamik bir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir. Katılımcılar, Z kuşağının kısa sürede ilerleme kaydetme ve hızlı sonuç elde etme yönünde daha yüksek beklentilere sahip olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Z kuşağının mesleki gelişim süreçlerinde yalnızca örgün eğitime bağlı kalmak yerine çevrim içi sertifika programları ve alternatif öğrenme yollarını da tercih edebildiği görülmektedir. Bu durum, dijitalleşmenin eğitim ve kariyer gelişimi üzerindeki etkisini yansıtmakla birlikte, Z kuşağının öğrenme biçimlerinin daha esnek ve çeşitlendirilmiş bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Katılımcı değerlendirmeleri, Z kuşağının yüksek özgüven ve hızlı kariyer beklentilerinin zaman zaman iş deneyimi ve eğitim düzeyiyle uyumsuz algılanabildiğine de işaret etmektedir. Bununla birlikte bu durum, yalnızca bireysel beklentilerin yüksek olmasıyla değil, aynı zamanda değişen çalışma kültürü ve yeni kuşağın kariyer anlayışıyla da ilişkilendirilebilir.

3.2.4.4. Ücret

Y ve Z kuşaklarının çalışma değerleri içerisinde ücret ve maddi beklentilere ilişkin yaklaşımlarının farklılaşabildiğini göstermektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının değerlendirmelerine göre Z kuşağı adayları işe alım sürecinin erken aşamalarında ücret, yan haklar ve çalışma koşulları gibi maddi unsurlara daha fazla odaklanabilmektedir.

İnsan kaynakları uzmanlarının y ve z kuşaklarının çalışma değerleri kavramında yer alan ücret alt temasına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

K2: “Az iş çok kazanç gibi bir mottoları var.”

K11: “...Z kuşağındaki adaylar daha çok maddiyat odaklı, bizim adayla iletişime geçtiğimiz ilk kontakta ücreti ve yan hakları, hibrit çalışma şartlarını sorabiliyorken, y kuşağındaki adaylarda daha çok kariyer kaygısı gözlemlemekteyim.”

K8: “Z kuşağı için maddiyatın ön planda olduğunu hissediyoruz.”

Hibrit çalışma imkânı, yan haklar ve maaş gibi konuların görüşmelerin ilk aşamalarında gündeme gelmesi, Z kuşağının çalışma yaşamına ilişkin beklentilerinde maddi koşulların önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu durum, yeni kuşağın iş yaşamında yalnızca görev ve sorumluluklara değil, aynı zamanda çalışma koşullarının kendilerine sağlayacağı somut kazanımlara da önem verdiğini ortaya koymaktadır.

Buna karşılık Y kuşağı adaylarının kariyer gelişimi, deneyim kazanma ve örgüt içindeki ilerleme fırsatları gibi unsurlara daha fazla odaklandıkları ifade edilmektedir. Katılımcılar, Y kuşağının maddi unsurları önemsemekle birlikte kariyer planlaması ve mesleki gelişim olanaklarını da değerlendirme sürecinde dikkate aldığını belirtmektedir. Bu durum, Y kuşağının çalışma yaşamına daha uzun vadeli bir perspektiften yaklaşabildiğini ve kariyer basamaklarını takip ederek ilerleme anlayışını benimsediğini göstermektedir.

Elde edilen bulgular, Z kuşağının maddi beklentilerinin yalnızca ücret odaklı bir yaklaşım olarak değerlendirilmemesi gerektiğini de ortaya koymaktadır. Çalışma koşullarının şeffaflığı, iş–yaşam dengesi sağlayan uygulamalar ve yan haklar gibi unsurlar da Z kuşağının iş tercihlerini etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Bu bağlamda ücret ve maddi koşullar, Z kuşağı için işin değerini ve çalışma yaşamının sürdürülebilirliğini belirleyen önemli unsurlar olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla örgütlerin ücret politikalarını oluştururken kuşaklar arası beklenti farklılıklarını dikkate alması ve çalışanların maddi beklentileri ile kariyer gelişim fırsatlarını dengeli şekilde sunması, çalışan bağlılığı ve örgütsel uyum açısından önem taşımaktadır.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşe alım sürecinin temel aktörleri aday ve işe alım uzmanıdır. Aday, sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerle örgüte katılmayı hedeflerken; işe alım uzmanı ise işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda uygun insan kaynağını belirleme ve seçme sorumluluğunu üstlenmektedir. Bu çerçevede işe alım uzmanı, yalnızca aday değerlendiren bir uygulayıcı değil; aynı zamanda insan kaynağı planlamasını yapan, seçme sürecine ilişkin prosedürleri oluşturan ve bu sürecin kurumsal politikalara uygun şekilde yürütülmesini sağlayan profesyonel bir karar vericidir.

İşe alım sürecinin etkinliği büyük ölçüde bu uzmanın değerlendirme yaklaşımına bağlıdır. Dolayısıyla işe alım uzmanının adaylara yönelik bakış açısının incelenmesi, doğru adayın doğru pozisyona yerleştirilmesi açısından kritik bir önem taşımaktadır. Ancak bu bakış açısı, yalnızca bireysel değerlendirme kriterlerinden değil; aynı zamanda çalışma yaşamındaki çeşitli sosyal, kültürel ve örgütsel faktörlerden de etkilenmektedir. Bu faktörlerden biri kuşak olgusudur.

Kuşak kavramı, belirli bir tarihsel dönemde doğmuş, benzer toplumsal ve kültürel deneyimleri paylaşmış ve bu deneyimlerin etkisini değerler, tutumlar ve davranışlar düzeyinde yansıtan birey topluluklarını ifade etmektedir. Literatürde kuşaklar genellikle Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X, Y ve Z Kuşağı şeklinde sınıflandırılmaktadır. Günümüzde artan yaşam süresi, yükselen emeklilik yaşı, eğitim düzeyindeki artış ve ekonomik koşullar gibi etkenler nedeniyle birden fazla kuşak aynı anda çalışma yaşamında yer almaktadır.

Farklı değer sistemlerine, beklentilere ve çalışma anlayışlarına sahip kuşakların aynı örgütsel yapı içinde bulunması, insan kaynakları uygulamalarını daha karmaşık hale getirmektedir. Bu durum, özellikle işe alım sürecinde kuşaklara yönelik algı ve değerlendirme biçimlerinin önemini artırmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin sürdürülebilir başarısı açısından, işe alım uzmanlarının kuşaklara ilişkin bakış açılarının incelenmesi ve bu algıların işe alım kararlarına olası etkilerinin ortaya konulması akademik ve uygulamalı açıdan anlamlı bir araştırma alanı oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, insan kaynakları perspektifinden Y ve Z kuşaklarının işe alım süreçlerine ilişkin algı ve deneyimleri, nitel araştırma yöntemi çerçevesinde fenomenolojik yaklaşım doğrultusunda insan kaynakları uzmanlarıyla gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler aracılığıyla incelenmiştir. Özel sektörde görev yapan 15 insan kaynakları profesyonelinin katılımıyla elde edilen veriler, öncelikle geçerlik ve güvenilirlik

açısından değerlendirilmiş; ardından yapılan analizler doğrultusunda kuşakların çalışma yaşamına bakış açıları arasındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgular, Y ve Z kuşakları bağlamında karşılaştırmalı olarak ele alınmış; mevcut literatür ile ilişkilendirilerek yorumlanmış ve derinleştirilmiştir.

Elde edilen bulgular, Y ve Z kuşakları arasındaki farkların yalnızca davranışsal değil, aynı zamanda değerler, beklentiler ve örgütsel ilişkiler bağlamında da belirgin olduğunu göstermektedir. Y kuşağının ise örgütsel bağlılık düzeyinin görece daha yüksek olduğu ve kurumsal yapılarla daha uyumlu bir ilişki kurduğu görülmektedir (Kuron,2015). Bu farklılıkların işe alım ve insan kaynakları uygulamalarında dikkate alınmaması, örgütsel uyum ve çalışan bağlılığı açısından risk oluşturabilir. Örneğin; yöneticileri tarafından belirli aralıklarla dinlenmeleri, geri bildirim almaları, aldıkları kararlarla ilgili desteklenmeleri ya da maddi anlamda ödüllendirmeleri örgütsel düzeyde çözüm üretmeye devam etmelerini teşvik edebilir (Morgül ve Fındıklı, 2023).

Araştırma sonuçları, işe alım süreçlerinin kuşak temelli beklentiler dikkate alınarak yeniden yapılandırılmasının önemini ortaya koymaktadır. Özellikle Z kuşağı adaylar için esnek çalışma modellerinin, hızlı geri bildirim mekanizmalarının ve şeffaf iletişimin işe alım sürecinin temel unsurları arasında yer alması gerekmektedir. Araştırmada Z kuşağının hiyerarşik yapılara mesafeli yaklaşımı, literatürde vurgulanan yatay örgüt yapısı beklentisiyle paralellik göstermektedir (Williams vd., 2018). Bu durum, insan kaynakları uygulamalarında geleneksel otorite anlayışının yeniden değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. İnsan kaynakları uzmanları ile yapılan bu nitel araştırmada katılımcıların Y ve Z kuşaklarının işe alım süreçlerindeki benzerlik ve farklarına ilişkin görüşleri incelenmiştir.

Z kuşağının tercih ettiği iletişim yöntemlerinin, sosyal medya ve diğer dijital platformların öncelikli kullanımı görülmüştür. Anlamı iletmek için görselleri kullanmaları ve telefon ve e-posta gibi iletişim yöntemlerini giderek daha az kullanmaları gibi konular da dikkat çekmektedir Z kuşağını "dijital yerliler" olarak tanımlamanın ötesine geçerek, teknolojik uyum ve dijital okuryazarlık açısından benzersiz özelliklerini vurgulamaktadır. Seemiller ve Grace (2018) tarafından yapılan bir çalışma, Z kuşağının günde ortalama 10 saatini çevrimiçi platformlarda geçirdiğini ve bu sürenin %60'ından fazlasının sosyal medya kullanımına ayrıldığını ortaya koymuştur. Bu yoğun katılım, nicel ölçümün ötesine geçerek, Z kuşağının dijital platformları günlük yaşamlarının vazgeçilmez bir parçası haline nasıl getirdiğini göstermektedir. Bu bulgu, Z kuşağının çalışma yaşamındaki teknolojiye olan yakınlığını vurgulayan önceki çalışmalarla olan paralellliğini göstermiştir.

İnceleme sonrası uzmanların belirttiği ifadeler doğrultusunda çıkan sonuçlar örgüt içinde kayırma, ayrımcılık ya da benzeri etik dışı uygulamaların ortaya çıkması; çalışanların adalet algısının zedelenmesine, kurumsal güvenin azalmasına ve işletmenin marka değerinin zarar görmesine neden olabilmektedir. Uzun vadede bu tür uygulamalar, örgütün itibarını ve sürdürülebilirliğini tehdit eden yapısal riskler oluşturabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle işe alım uzmanlarının etik karar verme süreçleri konusunda yetkinleştirilmesi, kuşak farklılıkları ve işe alım sürecini etkileyen diğer dinamikler hakkında bilinçlendirilmesi, hem kurumsal adaletin sağlanması hem de stratejik insan kaynağı yönetimi açısından kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Araştırmanın birinci ve ikinci alt problemleri kapsamında, uzmanlara kuşak kavramı bağlamında ortaya çıkan belirgin farklılıklar ve benzerlikler doğrultusunda, adayların ve çalışanların çalışma biçimine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Uzmanlar kuşak kavramında Z kuşağının çalışma biçimine ilişkin görüşlerinde esnek çalışma ve kendi işini kurma isteği gibi kavramlara yer vermişlerdir.

Uzmanlar Z kuşağı bireylerinin değişen jenerasyonun doğal bir sonucu olmasıyla birlikte iş hayatındaki yeni tecrübelerin zamanla gelişeceğine vurgu yapmışlardır. Bu anlamda gerek mülakat süreçlerinde gerek çalışma hayatı içerisinde esnek toplantı ve esnek çalışma saatlerine uyum sürecinin şirketler ve çalışanlarca da benimsenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Şirketlerin değişime ayak uydurarak nitelikli çalışanları istihdam etme ve elde tutma politikaları geliştirmeleri gerekmektedir. Araştırma bulguları doğrultusunda insan kaynakları uygulayıcılarına ve araştırmacılara yönelik şu öneriler geliştirilebilir.

İşe Alım Süreçlerine Yönelik Öneriler:

- Z kuşağının hız, geri bildirim beklentisi ve süreç şeffaflığına verdiği önem dikkate alınarak işe alım süreçleri daha kısa, yapılandırılmış ve aşamaları net biçimde tanımlanmış hale getirilmelidir.
- İşe alım süreçlerinde aday deneyimini iyileştirmek amacıyla düzenli ve kişiselleştirilmiş geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalıdır.
- İşveren markası iletişimde yalnızca ücret ve pozisyon değil; anlamlı iş, gelişim fırsatları, esneklik ve öğrenme imkânları gibi kuşaklar arası değer farklılıklarını karşılayan unsurlar vurgulanmalıdır.

Çalışma Biçimi Açısından Öneriler:

- Esnek çalışma modelleri, hibrit çalışma ve sonuç odaklı performans değerlendirme sistemleri yaygınlaştırılarak özellikle Z kuşağının çalışma beklentileri ile örgütsel yapı arasında uyum sağlanmalıdır.

- Hiyerarşik yapıların iletişim süreçlerini zorlaştırdığı durumlarda daha yatay iletişim kanalları oluşturulmalı, çalışanların görüş bildirme ve katılım fırsatları artırılmalıdır.
- İş-yaşam dengesi konusunda kuşaklar arası farklı beklentiler göz önüne alınarak esnek izin politikaları ve psikolojik iyi oluşu destekleyen uygulamalar geliştirilmelidir.

İnsan Kaynakları Süreçlerinin Etkinliği Açısından Yapısal Öneriler:

- İnsan kaynakları birimleri yalnızca operasyonel süreçleri yöneten bir fonksiyon olmaktan çıkarılarak organizasyonun stratejik karar alma süreçlerine aktif olarak dahil edilmelidir. Bu insan kaynakları biriminde görev yapan uzmanların motivasyon ve aidiyet düzeyini artırabilir.
- Rutin işlemler otomasyon sistemleri ile desteklenerek insan kaynaklarının stratejik konulara daha fazla zaman ayırması sağlanmalıdır.
- Dijital İK platformları ile çalışan geri bildirimleri gerçek zamanlı toplanabilir ve analiz edilebilir. Böylece çalışanların problemlerinin çözümüne yönelik daha hızlı bir süreç işletilebilir.
- Örgüt içinde alınan insan kaynakları kararlarında şeffaf bilgilendirme ve zamanında iletişim sağlanması çalışan bağlılığı açısından kritik görülmektedir.
- İnsan kaynakları uzmanlarına yönelik maddi ve manevi destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, yüksek iş yükü ve değişen kuşak beklentileri karşısında sürdürülebilir performansı destekleyebilir.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler:

- Gelecekte yapılacak çalışmalar için yalnızca özel sektör değil kamu kurumlarının insan kaynakları ofislerini de kapsayan bir araştırma planlanabilir.
- Her yeni jenerasyonun davranışsal özellikleri incelenerek iş hayatındaki değerlere etkisi araştırma konusu olarak önerilmektedir.
- Bölgesel ve ulusal kapsamda yapılacak çalışmalar kuşakların analizini daha geniş ele almayı sağlayabilir.
- Araştırmada kullanılan nitel bulgular geliştirilerek daha kapsamlı bir süreç planlanabilir.
- Bu araştırma, sınırlı sayıda katılımcı ile gerçekleştirilmiştir ve bulgular genellenebilirlik iddiası taşımamaktadır. Farklı bölgelerdeki uzmanlar ile görüşmeler gerçekleştirilebilir. Gelecek çalışmalarda daha geniş örneklemelerle nicel ya da karma yöntemler kullanılarak kuşaklar arası farklılıklar derinlemesine incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Acılıoğlu, İ. (2015). *İş'te Y kuşağı*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Akdeniz, Y. (2010). *İnsan kaynakları yönetiminde personel seçme ve yerleştirme: Sigorta sektöründe alan çalışması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Altun, A. ve Kovancı, A. (2004). Personel seçiminde mülakat ve mülakat yöntemleri. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(3), 1–12.
- Anosh, M., Hamad, N., ve Batool, A. (2014). Impact of recruitment and selection practices on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 6(31), 200–205.
- Baki, G., Kutlu, M. K., ve Bak, A. (2020). İşe alım uzmanlarının kendi mesleklerine ilişkin metaforik algılarının analizi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 233–244.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayınları.
- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi*. TODAİE Yayınları.
- Bingöl, D. (2010). Sosyal taraflar arasındaki diyalog ve işbirliği kaçınılmaz bir olgudur. *İşveren Dergisi*, 38(11), 19–22.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayıncılık.
- Cable, D., ve Turban, D. (2001). *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Canmarı, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. TODAİE Yayınları.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., ve Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268–2294.
- Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales For an Accelerated Culture*. St. Martin's Press.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. (2. Baskı), Sage.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (4. Baskı), Sage.

- Creswell, J. W., ve Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6. Baskı), Sage.
- Çalıcıoğlu, K. (2013). *İlaç sektöründe işe alım uygulamaları: Bir vaka analizi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Çam, S. (2011). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması*. Hayat Yayıncılık.
- Çevik, A. (2010). *İnsan kaynağı seçme sürecinde mülakat ve mülakat hataları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Eddy. (2021). Behavioral interviewing. Eddy HR Encyclopedia. 05 Şubat 2026 tarihinde <https://eddy.com/hr-encyclopedia/behavioral-interviewing/> adresinden erişildi.
- Demirel, A., ve Bağdoğan, Y. (2023). İş yaşamında kuşaklar ve motivasyon farklılıkları. *Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42(2), 129–141.
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction To Sociological Methods*. McGraw-Hill.
- Denzin, N. K., ve Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research*. (5. Baskı), Sage.
- Dolgun, U., Çiftçi, B., Kağnıcıoğlu, D., Çolak, A., ve Serinkan, C. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ekin Yayınevi.
- Dursun, B. (2023). A qualitative research technique: Interview. *Journal of Interdisciplinary Educational Research*, 7(14), 100–113.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Fecher, J. (2026). HR generalist behavioral interview questions. *HR University*. 05 Şubat 2026 tarihinde <https://hr.university/career/hr-generalist/hr-generalist-behavioral-interview-questions/> adresinden erişildi.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayınları.
- Francis, T., ve Hoefel, F. (2018). *True Gen: Generation Z and its implications for companies*. McKinsey&Company.
- Glaser, B., ve Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Göncü, A. (2007). *İşe Alım Süreçlerinde Etik ve Etik Dışı Uygulamalar*. Beta Basım.
- Gümüş, B. (2015). Türkiyeli ve Almanyalı Türk siyaset bilimcilerinin Türk-Alman bilimsel ilişkilerine katkıları. İçinde T. Borde ve E. Esen (Eds.), *Almanya ve Türkiye* (Cilt 3, 38–540).

- Gürbüz, S. (2015). Generational differences: A myth or reality? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39–57.
- Howe, N., ve Strauss, W. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow.
- Kaya, N., ve Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkileri. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), 97–122.
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., ve Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: Differences across the school-to-work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991–1009.
- Lewis, S. (2015). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. *Health Promotion Practice*, 16(4), 473–475.
- Mannheim, K. (1928). Nesiller sorunu. *Köln Sosyoloji Dergisi*, 7, 157–185.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. İçinde P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (76–322). Routledge.
- Mathis, R. L., ve Jackson, J. H. (2008). *Human resource management*. (12. Baskı), Thomson South-Western.
- McCrindle, M., ve Wolfinger, E. (2007). *Seriously cool: Marketing and communicating with diverse generations*. McCrindle Research.
- Memiş, T. (2022). *İşe alım uzmanlarının kuşaklara bakışı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Mondy, R. W. (2017). *Human Resource Management*. (14. Baskı), Pearson.
- Mondy, R. W., ve Mondy, J. B. (2017). *Human resource management*. (12. Baskı), Pearson Education Limited.
- Morgül, G., ve Fındıklı, M. A. (2023). İş yükü algısı ve yaratıcı iş davranışı ilişkisinde proaktif davranışın rolü. *Trends in Business and Economics*, 37(2), 111–119.
- Moustakas, C. (1990). *Heuristic Research: Design, Methodology, and Applications*. Sage Publications.
- Öğüt, A., ve Kocabacak, A. (2013). *Doğru işe doğru insan: İnsan kaynakları ve kişilik tipleri*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Öner, M. (1999). *İşe Alma ve Yerleştirmede İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı*. Hayat Yayınları.
- Özdoğan, A. (2010). *Yetkinlik bazlı işe alım: Büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Pogorzelski, S., Harriot, J., ve Hardy, D. (2010). *Yetenekleri bulmak*. BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.
- Polkinghorne, D. E. (1989). Phenomenological research methods. İçinde R. S. Valle ve S. Halling (Ed.), *Existential-phenomenological perspectives in psychology* (41–60). Plenum Press.
- Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Management For Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. (3. Baskı), Jossey-Bass.
- Qureshi, M. T., Ramay, I. M., ve Marwat, Z. A. (2006). Impact of human resource management practices on organizational performance. *International Journal of Commerce and Management*, 16(3), 45–67.
- Rizzi, F., Chabanne-Rive, J., ve Valax, M. (2024). Empowering Generation Z: Achieving a healthy work-life interface. İçinde K. Wilkinson ve H. Woolnough (Eds.), *Work-life inclusion: Broadening perspectives across the life-course*. Palgrave Macmillan.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı Örnekleriyle*. Furkan Ofset.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., ve Cachelin, J. L. (2011). The influence of employer brand on employee attitudes relevant for service branding. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497–508.
- Seemiller, C., ve Grace, M. (2018). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.
- Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative Research*. (4. Baskı), Sage.
- Smola, K. W., ve Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.
- Soğancılar, N. (2023). *X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının lider prototipleri ve anti-prototipleri: Ankara ilinde bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 67–68.
- Şimşek, Ş., ve Öge, H. S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eğitim Yayınevi.
- Thakur, A., Hinge, P., ve Adhegaonkar, V. (2023). Use of artificial intelligence in recruitment and selection. İçinde *Proceedings of the International Conference on Applications of Machine Intelligence and Data Analytics* (632–640).
- Tonbil, D. D., ve Aksakal, N. Y. (2024). İşe alım süreçlerinde yapay zekâ kullanımı: Nitel bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 7(15), 38–56.

- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24, 543–559.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., ve Tüzüner, L. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayıncılık.
- Williams, W. C., Morelli, S. A., Ong, D. C., ve Zaki, J. (2018). Interpersonal emotion regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 115(2), 224–254.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research From Start To Finish*. Guilford Press.
- Zemke, R., Raines, C., ve Filipczak, B. (2013). *Generations at work*. Amacom.
- Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., ve O’Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on HRM performance. *Industrial Marketing Management*, 59, 131–143.

EKLER

Ek 1. Veri Toplama Aracı

İnsan Kaynakları Gözünden Y ve Z Kuşaklarının İşe Alım Sürecinin Değerlendirilmesi

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı'nda yürütülmekte olan "İnsan Kaynakları Gözünden Y ve Z Kuşaklarının İşe Alım Sürecinin Değerlendirilmesi" adlı yüksek lisans tezine ışık tutacak olan araştırma için gerekli mülakat sorularını içermektedir. Mülakat sonrasında elde edilecek olan veriler hiçbir şekilde üçüncü şahıslarla paylaşılmayacak olup, veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Vereceğiniz açık, şeffaf, samimi ve özverili cevaplarınızla bu bilimsel yolculuğumuzda bize ışık tutacağınız için müteşekkirimiz.

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KENEK

Gümüşhane Üniversitesi İnsan Kaynakları A.B.D

MÜLAKAT SORULARI

1. İşletmeniz hakkında kısaca bilgi verir misiniz? Ne kadar süredir bu şirkette çalışıyorsunuz ve hangi pozisyonlarda ne sürelerde çalıştınız?
2. Şirketinizdeki işe alım süreci aşamalarını anlatır mısınız?
3. İşe alım sırasında kullandığınız teknikler nelerdir? En çok hangisini kullanıyorsunuz?
4. Kuşak farklılıklarını nasıl yorumluyorsunuz? Sizce x, y, ve z kuşaklarında yer alan bireyler arasında kişilik ve davranışsal farklılık var mıdır?
5. İşe alım süreçlerinde kuşaklara göre değerlendirme yapılmalı mıdır? İşe alım sırasında kuşaklar arasında belirgin farklılıklar gözlemliyor musunuz?
6. Sizce farklı yaş gruplarının işe yönelik beklentileri farklılık gösteriyor mu? Kuşaklara yönelik bir değerlendirmede bulunabilir misiniz?
7. Mülakat sürecinde işe alımcılara yaklaşımları (sizden beklentileri) açısından kuşakları kıyaslar mısınız?
8. İşe alım süreçlerinde kuşaklara bağlı olarak ne türlü sorunlarla karşılaşmaktasınız? Çözüm önerileri sunar mısınız?
9. İşe alım sonrası kuşaklara dair "turnover ve devamsızlık oranları", "işle bütünleşme", "iş tatmini", "motivasyon", "iş ilişkileri" gibi göstergeler açısından genel bir kıyaslamada bulunabilir misiniz?

ETİK KURUL KARARI



T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

Sayı : E-95674917-108.99-301455
Konu : Etik Kurul Onay

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KENEK

“İNSAN KAYNAKLARI GÖZÜNDEN Y VE Z KUŞAKLARININ İŞE ALIM SÜRECİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ” konulu etik kurul başvurunuz; Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 20/12/2024 tarih ve 2024/10 sayılı toplantısında görüşülmüş olup; projenin yürürlükteki mevzuata uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir. Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Selçuk ALEMDAĞ
Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 012A-ADL8-0UL6

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/gumushane-universitesi-ebys>

Adres:
Telefon No : Fax No :
e-Posta : <http://www.gumushane.edu.tr/>
Kep Adresi : gumushaneuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi İçin :Özge GÖKAY
Memur
Dahili No:



ÖZGEÇMİŞ

Füsun Yönder Anadolu Lisesi'nden 2011 yılında mezun oldu ve 2011-2015 yılları arasında Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nde örgün lisans eğitimi aldı. 2015 yılından bugüne özel sektörde insan kaynakları uzmanı olarak çalıştı.

2023 yılında Gümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı.