T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞE ALIM UZMANLARININ KUŞAKLARA BAKIŞI

Tuğçe MEMİŞ

Danışman
Doç. Dr. Barış SEÇER

İZMİR - 2022

TEZ ONAY SAYFASI

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "İşe Alım Uzmanlarının Kuşaklara Bakışı" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Tuğçe MEMİŞ

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İşe Alım Uzmanlarının Kuşaklara Bakışı

Tuğçe MEMİŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

İşe alım sürecinde işe alım uzmanının adaya yönelik algısının incelenmesi, ihtiyaca göre en uygun adayın işe alınması açısından önemlidir. Çalışma yaşamında meydana gelen birçok farklılık işe alım uzmanının algısını etkilemektedir. Bu farklılıklardan biri de birden fazla kuşağın çalışma yaşamında yer almaya başlamasıdır. İşe alım uzmanının doğru işe doğru çalışan seçebilmesi noktasında, kuşaklara ilişkin bakış açısının tespit edilmesi araştırılması gereken bir konudur. Çalışmada işe alım uzmanlarının kuşaklara bakışı nitel bir araştırma ile analiz edilmiş ve betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Örneklem, İzmir ilinde özel sektörde çalışan 11 işe alım uzmanı ve işe alım sürecinde görev alan insan kaynakları müdürlerinden oluşmuştur. Nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi ile veriler elde edilmiş ve Maxqda Analytics Pro 2020 programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda katılımcıların ortak görüş, düşünce ve deneyimlerinden hareketle 3 ana tema, 13 alt tema oluşturulmuştur. Veriler üzerinde toplamda 169 tematik kod yapılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre örneklemi oluşturan katılımcılar, işe alım sürecinde kuşak kavramının varlığını kabul etmiştir. Katılımcılar tarafından Y ve Z Kuşağı adaylara karşı olumlu bir yaklaşım benimsenmiş ve işe alım sürecinde olumlu değerlendirmelerde bulunulmuştur. Ayrıca genç kuşak adaylara karşı pozitif yönlü bir ayrımcılık yapıldığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte işletme içerisinde kuşak dengesinin sağlanması gerekliliği belirtilmiştir. Araştırmada kuşak faktörünün yanı sıra işe alım sürecini etkileyen diğer faktörlerde açıklanmış ve önemi vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşe Alım Süreci, Kuşaklar, İşe Alım Sürecine Kuşakların Etkisi.

ABSTRACT

Master's Thesis

Opinions of Recruitment Specialists on Generations

Tuğçe MEMİŞ

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Labour Economy and Industrial Relations

Human Resources Program

Analysis of recruitment specialists' perceptions on applicants is important in terms of choosing the most suitable applicant for the job. Several differences in working life affect the perception of recruitment specialist. The fact that different generations have started to be part of the working life is one of those differences. Determination of recruitment specialists' perceptions on generations in terms of choosing right person for the right job should be researched. In this study, recruitment specialists' perception on generations were analysed through a qualitative research method and a descriptive analysis technique was applied. The sample consists of 11 recruitment specialists working in the private sector in Izmir and human resources directors assigned for recruitment processes. The data are collected with interview method among the qualitative research methods and they were analysed with Maxqda Analytics Pro 2020 program. 3 main themes and 13 sub-themes were created based on the common views, thoughts, and experiences of participants at the end of the analysis. Total 169 thematic codes were created on the data. The participants constituting the sample accepted the existence of the concept of generation during recruitment process according to the results of the research. Positive attitudes for generations Y and Z were adopted by the participants and they provided positive evaluations related to them during the recruitment processes. Besides, it was observed that they showed signs of positive discrimination against the applicants who are members of young generations. Additionally, it was indicated that it is necessary to balance the generations in the companies. Other factors affecting the recruitment processes

in addition to the generation factor were also explained and emphasized in the research.

Keywords: Recruitment Process, Generations, Effects of Generations to Recruitment Process.

İŞE ALIM UZMANLARININ KUŞAKLARA BAKIŞI

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii
YEMİN METNİ iii
ÖZET iv
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER viii
KISALTMALAR xii
TABLOLAR LİSTESİ xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ xiv
EKLER LİSTESİ xv

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
İŞE ALIM SÜRECİ, SEÇME VE YERLEŞTİRME

1.1. İŞE ALIM SÜRECİ TANIMI VE ÖNEMİ 3
1.2. İŞE ALIM SÜRECİNİN AMACI 10
1.3. İŞE ALIM SÜRECİ 12
1.3.1. Aday Profilinin Oluşturulması 14
1.3.1.1. İş Analizi 14
1.3.1.2. İş Tanımları 15
1.3.1.3. İş Gereklilikleri 16
1.3.2. Aday Toplama 17
1.3.2.1. İşletme İçi Kaynaklar 18
1.3.2.2. İşletme Dışı Kaynaklar 19
1.3.2.3. Diğer Yöntemler 22
1.3.3. İnsan Kaynağı İhtiyacının Duyurulması 23
1.3.4. Personel Seçim ve Yerleştirme Süreci Aşamaları 23
1.3.4.1. Başvuruların Kabulü ve Ön Eleme 25

1.3.4.2. Başvuru Formu 25
1.3.4.3. Ön Görüşme 26
1.3.4.4. Psikolojik Testlerin Uygulanması 27
1.3.4.5. İşe Alma Görüşmesi 29
1.3.4.6. Referans Kontrolü 32
1.3.4.7. Sağlık Kontrolü 33
1.3.4.8. İşe Alım Kararı 34
1.3.4.9. İşe Yerleştirme ve Oryantasyon 34
1.4. ETİK AÇIDAN İŞE ALIM SÜRECİ 35
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması 38
1.4.2. İş İlanları 38
1.4.3. Görüşme 39
1.4.4. Testler 40
1.5. İŞE ALIM SÜRECİNDE TEKNOLOJİNİN GETİRDİĞİ YENİLİKLER 41
1.5.1. Elektronik İşe Alım 41
1.5.1.1. E-ilan Verme 42
1.5.1.2. Aday Havuzunun Oluşturulması ve Filtreleme 44
1.5.1.3. Online Görüşmeler 45
1.5.1.4. Değerlendirme ve Adaylara Geribildirimde Bulunulması 45
1.5.2. İşe Alım Sürecinde Yapay Zeka ve Sanal Gerçeklik 46

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİNDE KUŞAKLAR

2.1. KUŞAK OLGUSUNA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE 50
2.1.1. Kuşak Kavramı 50
2.1.2. Kuşakların Sınıflandırılması 53
2.1.2.1. Sessiz Kuşak 56
2.1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı 57
2.1.2.3. X Kuşağı 59
2.1.2.4. Y Kuşağı 62
2.1.2.5. Z Kuşağı 64

2.3. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KUŞAKLAR 66
2.3.1. Çalışma Değerleri 67
2.3.2. Çalışma Değerlerine İlişkin Davranışlar 76
2.3.3. Çalışma Yaşamına İlişkin Beklentileri 81
2.4. KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR VE İŞE ALIM SÜRECİNE ETKİSİ 83
2.4.1. Değer Değişimleri 87
2.4.2. Beklenti Farklılıkları 89
2.4.3. Teknolojik Gelişmeler 91
2.4.4. Kalıp Yargılar 94
2.4.5. Yaş Faktörü 96
2.5. İŞE ALIM SÜRECİNDE KUŞAKLAR VE ETİK 97
2.6. İŞE ALIM UZMANLARININ KUŞAKLARA İLİŞKİN ALGISI 99
2.7. İŞE ALIM UZMANLARI TARAFINDAN KUŞAKLAR BAĞLAMINDA YAPILAN ALGI HATALARI 100
2.7.1. Horn (Şeytan Boynuzu) Etkisi 102
2.7.2. Algıda Seçicilik 102
2.7.3. Kalıplaştırma 103
2.8. İŞE ALIM SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR 104
2.8.1. Kayırmacılık 105
2.8.2. Ayrımcılık 107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞE ALIM UZMANLARININ KUŞAK ALGISINA YÖNELİK YAPILAN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI 111
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI 112
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 112
3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ 113
3.5. VERİLERİN TOPLANMASI 118
3.6. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ 119
3.7. BULGULAR 120

3.7.1. Pozitif Ayrımcılık Ana Teması 124
3.7.2. Kuşak Farklılıkları Ana Teması 126
3.7.3. Değerlendirme Süreci Ana Teması 129
3.8. TARTIŞMA 132

SONUÇ 136
KAYNAKÇA 139
EKLER

KISALTMALAR

İ.K . İnsan Kaynakları

T.D.K. Türk Dil Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Farklı Kaynaklarda Yer Alan Kuşak Sınıflandırmaları s. 54
Tablo 2: Çalışmada Kullanılan Kuşakların Sınıflandırılması s. 55
Tablo 3: Kuşakların Sınıflandırılması s. 84
Tablo 4: Görüşme Yapılan Kişiler Ve Demografik Bilgileri s. 115
Tablo 5: Görüşülen Kişiler Ve Tanımlayıcı Bilgiler s. 117
Tablo 6: Araştırmanın Temaları ve Kodlamaları s. 121

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşe Alma Süreci s. 13
Şekil 2: Personel Seçme Süreci s. 24
Şekil 3: Verilere İlişkin Kod Sistemi s. 121
Şekil 4: Ana Tema ve Alt Tema Sınıflandırılması s. 123
Şekil 5: Pozitif Ayrımcılık Ana Temasına Ait Alt Temaların Vurgulanma Oranları s. 124
Şekil 6: Kuşak Farklılıkları Ana Temasına Ait Alt Temaların Vurgulanma Oranları s. 126
Şekil 7: Değerlendirme Süreci Ana Temasına Ait Alt Temaların Vurgulanma Oranları s. 129

EKLER LİSTESİ

EK 1: Demografik Özellikler Soru Formu ek s. 1
EK 2: Açık Uçlu Soru Formu ek s.2

GİRİŞ

İşe alım süreci, insan kaynağı ihtiyacına uygun olarak doğru adayların araştırılması ve seçilmesi fonksiyonlarını yerine getiren, işletmenin sürdürülebilirliği ve gelişmesi açısından son derece önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. İşe alım süreci temelde işe alım ve seçim aşaması olmak üzere iki işlevden meydana gelmektedir. İşe alım, sayı ve nitelik olarak uygun adayların bulunması, işletmeye çekilmesi ve işe alınmasını içermektedir. Seçme ise işe alınan personellerin yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgilerine yönelik bilgileri toplayarak, kimin belirli işlerde kullanılması gerektiğini değerlendirmek üzere işletmenin ihtiyaçlarına en uygun kararın uygulanması süreci olarak tanımlanmaktadır.

İşe alım süreci insan kaynaklarının önemli bir fonksiyonu olduğundan bu işlevi yerine getirecek bir departmana ve uzmana ihtiyaç duyulmaktadır. İşe alım süreci işletmelerin insan kaynakları ya da personel departmanları tarafından gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları ya da personel departmanları ise işe alım süreçleri için "İşe alım personeli ya da uzmanı" adı verilen çalışanlara başvurmaktadır. Bu bağlamda işe alım uzmanı, işletmenin ihtiyaç duyduğu personelin zamanında ve işin gerekliliklerine uygun olarak seçilmesi ve yerleştirilmesi süreçlerini yerine getiren nitelikli çalışanlar olarak tanımlanmaktadır.

İşe alım uzmanı, işletmenin amacına ve hedefine ulaşabilmesi için işe alım sürecini etkin şekilde yürüten önemli bir aktördür. Dolayısıyla işe alım uzmanlarının işe alım süreci içerisindeki adaylara yönelik algılarının tespit edilmesi, uygun çalışanın işe alınması için önemli olmaktadır.

Çalışma yaşamında meydana gelen birçok farklılık ise işe alım uzmanlarının algısını etkilemektedir. Bu farklılıklardan önemli bir tanesi de çalışma yaşamında farklı özelliklere sahip birden fazla kuşağın yer almaya başlamasıdır. Bu bağlamda kuşak kavramı karşımıza çıkmaktadır. Kuşak, benzer zaman aralığında dünyaya gelmiş, benzer çağlarda ve koşullarda yaşamış ortak yükümlülüklere sahip bireylerin meydana getirdiği grup şeklinde açıklanmaktadır. Kuşakların sınıflandırılmasında doğdukları yıl ve yaşadıkları toplumun bireyler üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulmaktadır. İyileşen sağlık şartları, emeklilik yaşının artması, eğitim

düzeyinin iyileşmesi, ekonomik nedenler gibi etkilerle çalışma yaşamında farklı özelliklere sahip X, Y ve Z Kuşakları görülmektedir. Bebek Patlaması Kuşağının ise çoğu emekli olsa da hala çalışma yaşamında yer alan üyeleri vardır. Z Kuşağı ise daha yeni çalışma yaşamında yer almaya başlamıştır.

İşe alım uzmanlarının farklı kuşaklara mensup olması ve farklı kuşaktaki aday profilleri ile karşı karşıya gelmesi, onların işe alım süreci içerisindeki algılarının incelenmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Nitekim işe alım uzmanlarının kuşaklara ilişkin bakış açısının incelenmesi, işe alım sürecinde kuşaklara bağlı olarak ayrımcı ve kayırmacı tutum ve davranışların önüne geçilebilmesi için önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın yazın kısmında işe alım süreci fonksiyonları, aktörleri ve sonrasında kuşak kavramı, çalışma yaşamında kuşaklar konusu irdelenecek, çalışmanın araştırma kısmında ise işe alım uzmanlarının kuşaklara ilişkin bakış açısı araştırılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM
İŞE ALIM SÜRECİ, SEÇME VE YERLEŞTİRME

1.1. İŞE ALIM SÜRECİ TANIMI VE ÖNEMİ

Bir işletmenin ya da örgütün en önemli kaynağı insan kaynağıdır. İşletme sahip olduğu insan ile başarıyı sağlayabilir ya da tam tersi durum ile başarısızlıkla karşı karşıya kalabilir. Bu durumda işletmenin gereksinim duyduğu insan kaynağını temin etmesi insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir konuyu oluşturmaktadır. İnsan kaynağının; işletmenin gereksinimini karşılayacak düzeyde niteliğe ve yeteneğe sahip olması, işletmenin başarısını etkileyen önemli unsurlar arasındadır. Bu bağlamda işe alım sürecinde, insan kaynağının doğru seçilmesi önemli bir süreç olarak değerlendirilmektedir[1].

İşe alım süreci, iş için yetenekli adayların işletmelere çekilmesi ve bulunması olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç,yeni işe alım ile başlamakta ve başvurular teslim edildiğinde sona ermektedir. Sürecin sonucunda ise yeni çalışanların seçileceği başvuru havuzu ortaya çıkmaktadır. Önemli olan boş pozisyonu doldurmak olmamakta, doğru işe doğru çalışan temin etmek olmaktadır[2].İşe alım sürecinde yaşanan gecikmekler, doğru çalışan seçememe, seçilen çalışanın pozisyon ve iş için uygun olmaması, işletmede kişi-iş uyumunun olmaması ya da kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşünün yaşanması ve çatışma, gibi durumlar işletmenin maliyetlerinin artmasına yol açmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde çalışan bulma ve seçme stratejik bir öneme sahiptir[3].Diğer bir ifadeyle bir işletmenin insan kaynağının kalitesi işe alımlarının kalitesine bağlı olmaktadır. Bu bağlamda işe alım sürecinde, doğru işe doğru çalışanın seçilmesi işletmelerin sürdürebilirliklerini sağlamaları açısından önemlidir.

İşletme, işe alım sürecinde ihtiyaç duyduğu niteliklere uygun adayların seçimi sırasında, kötüler arasından en iyiyi seçme durumunda kalmaması için aday bulma

[1] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi,Bursa,2000, s.72.
[2] William B. Werther ve JR. KeithDavis, **Human Resoruces And Personnel Management,** McGraw-HillİnternationalEditions,New Caledonia,1993,s.195.
[3] Sabuncuoğlu, s.72.

çabalarını etkin hale getirmeli ve uygun adaylar arasından en iyiyi seçmelidir[4]. Sürecin iyi yönetilmesi, sahip olunan insan kaynakları politikasına bağlı olmaktadır. Bu bağlamda işe alım süreci, işletmenin işe alma politikası ve insan kaynakları planlamasına uygun olarak gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynağı ihtiyacının ortaya çıkması, işletme içinde ya da işletmeye yönelik birtakım değişikliklerin yaşaması ile meydana gelmektedir. Bu değişikliklerden en önemlisi işletmenin yeni kurulmasıdır. Bu bağlamda yeni kurulma aşamasında olan bir işletme içinde tüm pozisyonların doldurulması gerekmektedir. İhtiyacın ortaya çıkmasına neden olabilecek diğer değişiklikler ise; işten ayrılma, transfer, terfi, emeklilik, ölüm ve son zamanlarda özellikle ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucunda eski pozisyonların ortadan kalkması ve yeni pozisyonların ortaya çıkmasıdır [5]. Bu durumların sonucunda ortaya çıkan insan kaynağı ihtiyacı, işe alım süreci ile karşılanmaktadır. İşe alım sürecinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi stratejik olarak yönetilmesine bağlıdır.

Millmore (2003), stratejik işe alım olarak bilinen ve uzun vadede işi yönetebilecek yüksek potansiyellerin işe alınmasına odaklanan bir kavram geliştirmiştir. Buna göre işe alımın stratejik olabilmesi için, üç ana kriter söz konusu olmaktadır. İlk olarak işletmenin sahip olduğu iş stratejisi; işe alım ve seçim sürecini yönlendirmelidir, ikinci olarak; çalışan ihtiyaçları, işletmenin ihtiyaçlarına göre inşa edilmeli ve ihtiyaç analizi; strateji ve insan kaynakları (İK) hedeflerine dayanmalıdır. Son olarak ise işletmenin beklentileri ve geleceğe yönelik ihtiyaçları, işe alım sürecine yansımalıdır [6]. Bu kriterler çerçevesinde stratejik işe alım gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla etkili bir sürecin gerçekleştirilmesi için kriterler işletmeler tarafından sağlanmalıdır. Özellikle işletmenin iş stratejisinin, misyonunun, vizyonunun ve insan kaynağı ihtiyacının işe alım süreci ile uyumlu olması önemlidir. Aksi halde işe alım süreci, işletmenin ihtiyaçlarını sağlamada ve hedeflerini gerçekleştirmede birtakım sorunlar meydana getirebilir.

İnsan kaynakları yetkilisinin, işletmenin gereksinim duyduğu insan kaynağını temin edebilmesi için açık bir pozisyon oluşturması, işe alım sürecinde kilit bir konuyu

[4] Hava Çavdar ve Mehmet Çavdar,"İşletmelerdeİşgören Bulma ve Seçme Aşamaları",**Journal of Naval Scienceand Engineering** ,Cilt: 6 , Sayı: 1,2010, s.81.
[5] Sabuncuoğlu, s.72
[6] Mike Millmore, "Just How Extensive İs ThePractice Of Strategic RecruitmentandSelection?", **Irish Journal of Management**, Cilt:24, 2003, s.92.

oluşturmaktadır. Açık pozisyonun ortaya çıkması ile işe alım sürecinde insan kaynakları yetkilisinin karşılaştığı en temel konu ise işe alım için hedeflenecek bireylerin türünü belirlemek olmaktadır. İşe alım sürecinin başlangıcında, kuruluşun ne tür kişileri işe alacağına (emeklikler, yeni mezunlar, deneyimliler vb.) karar vermesi gerekmektedir. İşe alınacak bireylerin özelliklerine karar verildikten sonra, işletmenin bu kişilere ulaşmak için kullanacağı yöntemi ve adaylara iletilecek olan işe alım mesajını belirlemesi gerekmektedir[7]. Bu bağlamda işe alım sürecinde açık pozisyon için uygun adayın seçimini yapabilmek üzere asgari koşulların belirlenmesi önemlidir. Açık pozisyonun gerektirdiği işin, analizi yapılmalıdır. İş analizi yapıldıktan sonra iş tanımı hazırlanmakta ve iş analizi ile iş tanımı tümüyle işle ilgili olmaktadır. Bu çıktılara göre ise iş gerekleri hazırlanmaktadır. İş gereklerinde, söz konusu işte çalışacak personelden istenen özellikler belirtilmektedir. Daha sonra ise insan kaynağı ihtiyacına yönelik, gerekli personel sayısı; iş yükü ve işgücü analizlerine göre belirlenmektedir. Bu süreçlerden sonra işletme aradığı personele ulaşmak için iç ve dış kaynaklarını harekete geçirmektedir. Adayın işletmeye karşı çekiciliği, başvuru havuzunun zenginliği açısından önemli olmaktadır. İşe alma sürecinde birçok yöntem kullanılmakta ve başvurular arasından işe uygun aday seçilmektedir[8].Uygun adayın bulunması ve seçilmesi, süreçte farklı işlevlerin gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. İşe alım süreci temelde, işe alım ve seçim olarak iki işleve ayrılabilmektedir.

İşe alım, yeterli sayıda ve kalitede potansiyel adayları aramak ve bu adayları işe almak olarak tanımlanırken, seçim ise işe alınan personellerden kimin belirli işlerde kullanılması gerektiğini değerlendirmek ve karar vermek amacıyla bilgi toplama süreci olarak tanımlanmaktadır[9].

Bratton ve Gold (2007) için işe alım ve seçme uygulamaları birbiriyle ilişkili iki süreci içermektedir. İşe alım; bir işletmeye iş başvurusunda bulunan potansiyel olarak çalışabilecek bireylerden, aday havuzu oluşturma süreci iken; seçim ise aday havuzundan seçim yapmak için iş, yönetim ve işletme hedefleri ile yasal

[7] James A. Breaugh, "Employee Recruitment", **Annual Reviews Psychology,** Cilt: 64, 2013, s.390
[8] Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2002, s.69.
[9] JieShen ve Vincent Edwards, "Recruitment and Selection in ChineseMNEs", **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt:.15, Sayı:4-5, 2007, s.816.

gereksinimleri dikkate alarak, belirli araçların kullanıldığı bir süreci ifade etmektedir. Bu nedenle işe alım süreci; işletmeye, insan kaynağı gereksinimini sağlamak için seçim yapılabilecek potansiyel çalışanlardan oluşan aday havuzunu sunmaktadır. İşe alım ve seçim süreci, işletme için kurumsal başarının önemli bir parçasıdır[10]. Etkili işe alım ve seçim, işletme başarısı için stratejik bir öneme sahiptir[11].İşe alım ve seçim aşamalarının uygulanmasında bir dizi farklılıklar vardır. İlk olarak işe alım, mevcut açık pozisyon için başvuru sahiplerinin arandığı ve başvurmaları için teşvik edildiği bir süreci ifade etmektedir. Seçim ise mevcut pozisyonlar için en uygun adayların gözlenmesi, taranması ve öngörülen adaylar arasından doğru kişinin seçilmesidir. Bu süreç çeşitli aşamalarla gerçekleştirilmektedir. Adayın işe alınması, işe alım aşaması tarafından takip edilen seçim sürecinde yapılmaktadır[12].

Bu tanımlamalara göre işe alım, bireyleri bir işletmeye çekmeye yönlendirirken, seçim bu kişiler arasında en uygun olanı belirlemektedir. İşe alım ve seçim süreci, işletme için hayati önem taşıyan uygulamalardır ve örgütsel başarıyı büyük ölçüde etkilemektedir[13].

Gallagher ve O'Leary (2007)'e göre iki işe alım ve seçim modeli söz konusu olmaktadır. İlk model yüksek düzeyde kişiselleştirilmiş bir hizmetle yüksek vasıflı işler için işe alım ve ikinci model ise daha standart bir hizmetle düşük vasıflı işler için işe alım olarak ayrılmaktadır. Düşük vasıflı modelde, sadece aktif iş arayanlar hedeflenmektedir. Yüksek vasıflı modelde ise aktif ve pasif adaylara yaklaşılmakta ve yetenek havuzları oluşturulmaktadır. Her iki modelde de sertifikalı becerilerin mevcudiyeti önemli olsa da yüksek vasıflı modelde rol ve organizasyon gibi faktörlerin ötesinde daha fazla yetkinlik aranmaktadır[14].

---

[10] John BrattonandJeff Gold, **Human Resource Management: Theory and Practice**, MacMillan London, 2007.

[11] Dan Ofori ve Majoreen Aryeetey, "Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises: Perspectives From Ghana", **International Journal of Business Administration**, Cilt: 2, Sayı:3, 2011, s. 48.

[12] Said Monawar Rahmany, **The Effect Of Recruıtment And Selectıon Process on Employees' Performance: The Case Study Of Afghanıstan's Cıvıl Servant**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018, ss.1-2.

[13] Eugene Abrokwah ve diğerleri.,"Recruitment and Selection Practices Among Non governmental Organizations (Ngos) In Ghana", **Labor History**, Cilt:59, Sayı:2, 2018, s.188.

[14] Niamh, Gallagher ve Duncan, O'Leary, **Recruitment 2020 – How Recruitment is Changing and Why it Matters**, Demos, London, 2007, s. 11.

Bazı Amerikalı ve Avrupalı araştırmacılar arasında, işletmelerin farklı İK politikalarına sahip olmalarına rağmen, işe alım ve seçim politikalarının ve uygulamalarının ayrılmaz olduğu genel bir fikir birliği söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda bu süreçler, yalnızca kuruluşun stratejik hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyduğu insan kaynağını işletmeye çekmek, elde etmek ve elde tutmak ile ilgili olmamaktadır. İşgücünün birleşimi, işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi, işletme hedefleri ve kültürü ile uyumlu olması, uzun vadeli istihdam istikrarı sağlamasıyla da yakından ilişkilidir[15].

İşe alım ve seçme süreci, başvuru sahipleri ve bir işletme arasındaki sosyal ilişki için ilk izlenimin oluştuğu süreçtir[16]. Başvuru sahiplerinin işletme hakkındaki izlenimini, ilandan sonra işe alım ve seçim sürecindeki adımlar oluşturmaktadır. Burada işletmenin sahip olduğu işe alım stratejisi, işletmeye yönelik bir marka değeri yaratarak, adayların işletme hakkındaki görüşlerini etkilemektedir.

İşe alım ve seçim süreci işletmelerin insan kaynakları ya da personel departmanları tarafından gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları ya da personel departmanları ise işe alım süreçleri için "İşe alım personeli ya da uzmanı" adı verilen çalışanlara başvurmaktadır.

Ulusal Meslek Standardı işe alım personeli ve işe alım uzmanı olarak; işe alım çalışanlarını iki seviyede tanımlamaktadır. Bu standarda göre işe alım personeli, 2wszx olarak tanımlanmaktadır[17]. İşe alım uzmanı yine bu standarda göre,

> *Çalıştığı veya personel alımına aracılık ettiği kuruluş için ihtiyaç duyulan personelin zamanında ve işin gereklerine en uygun şekilde seçilmesi ve yerleştirilmesi sürecini oluşturan; sürecin prosedürünü hazırlayan; kuruluşun kaynak ve bütçe planlamasına uygun olarak yürütülmesini ve insan kaynakları bilgi sisteminin işe alım modülünün işletilmesini sağlayan nitelikli kişidir."* olarak tanımlanmıştır[18].

---

[15] Yu-RuHsuand Mike Leat," A Study Of HRM And Recruitment and election Policies and Practices InTaiwan",**International Journal of Human Resource Management**, Cilt:11, Sayı:2, 2000, s.418.

[16] Fabian Terver Aende ve diğerleri, "Attractıng Qualıty Resource Personnel For The Improvement Of Standard Of Educatıon/Organızatıon", **Katsina-Ala Multi-diciplinary Journal**, Cilt:2, Sayı:3, 2018, ss.4-5.

[17] MYK, "İşe Alım Personeli Seviye 5", **Basın Bülteni**, 06.12.2018, file:///C:/Users/HP-PC/Downloads/13UMS03165%20Rev%2001%20%C4%B0%C5%9Fe%20Al%C4%B1m%20Personeli%20(3).pdf, (13.12.2019), s. 7.

[18] MYK, "İşe Alım Uzmanı Seviye 6", **Basın Bülteni**, 06.12.2018, file:///C:/Users/HP-PC/Downloads/13UMS03176%20Rev%2001%20%C4%B0%C5%9Fe%20Al%C4%B1m%20Uzman%C4%B1%20(4).pdf, (13.12.2019), s.7.

Standarda göre işe alım personeli ve işe alım uzmanı, aldıkları yetkilerin genişliği çerçevesinde bazı noktalarda birbirinden ayrılmaktadır; ancak temelde görevleri, işletmenin gereksinim duyduğu insan kaynağı ihtiyacının temin edilmesini sağlamaktır.

İşe alım uzmanları, işletme için yetenekli adayları bulmaya ve işletmeye çekmeye çalışmaktadır. İşe alımla ilgili kullanılan yöntemler ve teknikler pozisyona, işe ve işletmeye bağlı olarak değişmektedir. Bu bağlamda genel olarak, işe alım uzmanları birkaç adımı takip etmekte; öncelikli olarak insan kaynakları planlaması veya yöneticilerden gelen talepler yoluyla açık pozisyonları belirlemektedir. İnsan kaynakları planı ile işe alım uzmanı, mevcut boş pozisyonları ve gelecekteki beklentileri görebilmektedir. Boş pozisyonlar belirlendikten sonra işe alım uzmanı, iş analizi bilgilerini, özellikle iş tanımlarını ve iş özelliklerini inceleyerek, her bir işin ne gerektirdiğini öğrenmektedir. Bu bilgiler işe alımcıya hem işlerin hem de onları dolduracak kişilerin özelliklerini bildirmektedir. Gerektiği takdirde ilgili(talep eden) yöneticiden iş gereklilikleri hakkında daha fazla bilgi öğrenebilmektedirler[19]. İşe alım ve seçim sürecinin iyi yönetilmesi bu bağlamda işe alım uzmanının sorumluluğundadır. Sürecin işletmenin insan kaynakları politikasına uygun olarak yürütülmesi, işe alım uzmanın yetenek, beceri ve yetkinliğine bağlıdır. Doğru işe doğru çalışan seçmeleri noktasında kilit görevde yer almaktadırlar. Bu noktada işletmeler işe alım uzmanlarının görevlendirilmesinde daha dikkatli olmalıdır.

İşletmeler, personel alırken seçimlerinde seçici davranmalıdır, çünkü zayıf işe alımlar personel üzerinde düşük motivasyona ve buna bağlı olarak moral düşüklüğüne neden olabilmektedir. Personel üzerinde meydana gelebilecek bu olumsuz durumlar beraberinde işletme için düşük verimlilik ve hizmet sunumunda başarısızlıkların yaşanması, düşük performans, devamsızlık gibi uzun vadeli etki yaratabilmektedir. Kuruluş hedeflerine ulaşmada başarısız olabilmekte ve aynı zamanda pazar ve rekabet gücünü de kaybedebilmektedir. İşe alımın önemi bu bağlamda ortaya çıkmaktadır. İşe alımda, sürecin ilk seferinde doğru yönetilmesi önemli olmaktadır. İşletme veya iş, en son teknolojiye sahip olabilir, ancak doğru kişi veya çalışanlar olmadan hedeflere

[19] Werther ve Davis, s.195.

ulaşamazlar. İşe alım ve seçme İK 'nın önemli bir parçasıdır ve aynı zamanda en maliyetli kısmını oluşturmaktadır[20].

İşletmeler işe alım ve seçim sürecine gereken önemi vermedikleri takdirde birçok olumsuz durumla karşı karşıya kalmaktadırlar. Stratejik bir öneme sahip olan bu süreçler iyi yönetilmediklerinde, işletmeler ve bireyler için hem ekonomik hem de psikolojik hasarlara neden olmaktadır. Yanlış personel alımları işletmeleri öncelikli olarak artan maliyet ile karşı karşıya getirmektedir. Bunun sonucu olarak, işletmeler yıkıma dahi sürüklenmektedir[21]. Bireyler ise kendileri için uygun olmayan bir çalışma ortamına girdiklerinde daha çok psikolojik olarak etkilenmektedir. Çalışma ortamına uyum sağlayamama, kişi-iş uyumunun olmaması, görevde başarısız olma, bunun sonucu olarak performans düşüklüğü, düşük verimlilik ve bu durumların getirdiği moral bozukluğu, düşük motivasyon çalışanın olumsuz bir psikolojiyle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır.

İşe alım süreci bu bağlamda kuruluşların devamlılığı, verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından stratejik bir unsur olmaktadır. Sürecin iyi yönetilmesi işletmenin varlığını etkin bir şekilde devam ettirebilmesi için önemli olduğu kadar, çalışanların sağlıklı bir psikolojiye sahip olması açısından da önemlidir. Buradan yola çıkarak etkin bir işe alımın tanımı yapılmaktadır. İşletmelerde insan kaynakları planlaması ile insan kaynağı gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Gereksinime bağlı olarak ortaya çıkan açık pozisyonlara uygun kişisel özelliklere ve yetkinliklere sahip adaylara doğru zamanda ve doğru kaynaklardan ulaşarak seçim gerçekleştirilmelidir. Daha sonra işletme için verimliliğin ve devamlılığın sağlanmasına yönelik adaylarla ilgili değerlendirilmeler yapılmalıdır. Bu değerlendirmeler sonucunda işletmeye, işe ve pozisyona uygun olan adaylara karar verilmesi gerekmektedir. Bütün bu süreçler etkin bir işe alımın önemli adımlarıdır. Aksi halde işe alım süreci etkin olarak yönetilmediğinde işletmelere artan bir maliyet getirecek ve işletmenin devamlılığı üzerinde olumsuz bir etki yaratacaktır. İşe alımın iyi yönetilmediği durumlarda işletmelerin ve çalışanların karşı karşıya kaldıkları bu sorunlar, işe alım sürecinin

[20] Asan Vernyuy Wirba, "The Recruitment, Selection and Retention Practices by Family Owned Small and Medium Size Enterprises (FOSMEs) in Cameroon", **American Journal of Business, Economics and Management**, Cilt:.5, Sayı:1, 2017, s.2.

[21] Sabuncuoğlu, s.73.

önemini ortaya çıkarmaktadır. Doğru bir işe alım, işletmelerin sadece maliyetlerini azaltmayacak, rekabet ettiği işletmelere karşı stratejik bir üstünlük sağlayacaktır.

1.2. İŞE ALIM SÜRECİNİN AMACI

İşletmelerin ya da örgütlerin amaçları öncelikli olarak kar elde etmek, büyümek ve varlığını sürdürmektir. Günümüzde küreselleşmeyle beraber işletmeler bu amaçlara ek olarak, bir marka değeri yaratmak ve topluma hizmet ile sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmeye çalışmaktadır. İşletmelerin yaşaması ve gelişmesi açısından son derece önemli olan bu amaçların gerçekleştirilmesi; uygun niteliklere sahip çalışanların bulunması ve seçilmesine bağlıdır[22].

İnsan kaynağı, işletme içerisinde dinamik bir unsurdur. Ölüm, meslek değiştirme, farklı işlere yönelme, terfi ya da çalışan devri gibi birçok nedenle sürekli devinim halindedir. Dolayısıyla işletme ya da örgüt yaşamını sürdürmek veya büyümek için yeni çalışanlar bulmalı ve seçmelidir[23]. İnsan kaynakları bu bağlamda işletmenin sürdürülebilirliği ve etkinliği için işe alım sürecini gerçekleştirmektedir.

İnsan kaynakları uygulamaları, tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde ilk olarak endüstri devrimiyle birlikte ortaya çıkmaktadır. İşe alım süreci ise ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri demiryolu inşaat endüstrisinde görülmüştür. 1940'ların sonlarına kadar, modern işe alımların ortaya çıkması mümkün olmamıştır. Bu dönemde endüstrinin üst yönetim arzında kıtlık yaşanmaktadır. Yaşanan bu durumla, çevre ve iş planlamasındaki belirsizliğin artması, odağı çeşitli sektörlerde içten dış işe alımlara doğru değiştirmiştir. Bu bağlamda işverenler belirsizliğin hakim olduğu zaman içinde hızla değişen bir ortamda, çalışanlarını geliştirmenin neredeyse imkânsız olduğunu anlamışlar ve dışarıdan becerilerin işletmeye kazandırılması üzerine yoğunlaşarak, profesyonel anlamda işe alım sürecini ortaya çıkarmışlardır[24].2. Dünya Savaşı yıllarında çalışan seçme tekniklerinde de önemli gelişmeler sağlanmış ve psikolojik testlerin kullanımı yaygınlaşmıştır. Bu testler ile doğru insanların işe

[22] İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık,İstanbul, 2004, (İKY), s.257.
[23] Adem Öğüt ve Ayşe Kocabacak, **Doğru İşe Doğru İnsan**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, s.49.
[24] Posthumus, p.42.

alınması, doğru işlere yerleştirilmesi sağlanmış; İnsanların yetenekleri, ilgi alanları, becerileri hızlı ve doğru olarak belirlenmiştir[25].

Tarihsel süreçte işe alımı incelediğimizde ilk ortaya çıkış noktası, toplumların endüstriyel anlamda geçirdikleri süreçler sonucunda her bir işi yapabilecek uygun yetenek ve becerilere sahip çalışanların belirlenmesi olmaktadır. İşe alım süreci bu bağlamda işletmeye, en iyi ve en nitelikli başvuru sahiplerinin oluşturduğu aday havuzunu sunmayı amaçlamaktadır. Seçim sürecinde de pozisyon için öngörülen adaylar arasından doğru kişiyi seçmek nihai amaçtır[26].İşe alım sürecinin amacı; beceri, deneyim ve işletmeye uygun olarak en iyi çalışanı işletmeye çekme, değerlendirme, seçme ve işe almaktır. Bu süreç uzun zaman almakta ve başarı için maliyet etkinliği de önemli olmaktadır. Doğru çalışanı mümkün olan en düşük maliyetle bulmak; etkin ve verimli bir işgücüne sahip olmayı sağlamakta ve güçlü bir rekabet avantajına katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte profesyonel bir işe alım ve seçim, çalışanın ve işverenin geleceğini kaçınılmaz olarak eşit derecede etkileyen birçok önemli kararı içeren, çok boyutlu, uzun ve zaman alan bir süreçtir[27]. Bu bağlamda doğru işe doğru çalışanın kararı, bugünün rekabet ortamında işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır. İşletmeler, fark yaratacak ve değer katacak çalışanları seçerek, rekabet avantajı sağlamaktadır[28].

İşe alım sürecinin amaçları bu bağlamda işletme amaçları ile uyumlu olmaktadır. Temel hedef işletmenin varlığının sürdürülmesidir. İşe alım sürecinin amacı ise bu kapsamda doğru işe doğru çalışanın doğru zamanda seçilmesini sağlamaktır. İşletmenin sahip olduğu doğru insan kaynağı, bir rekabet unsuru olarak işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Amacına uygun olarak yönetilmeyen işe alım süreçleri, işletmelerin yıkımlarını hazırlamakta ve aynı zamanda çalışanları ekonomik ve psikolojik olarak zarara uğratmaktadır.

---

[25] Barutçugil, s.41.
[26] Rahmany, s.1.
[27] Yioula Melanthiou ve diğerleri, "The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool", **Journal of Transnational Management**, Cilt:20, Sayı:1, 2015, ss. 33-34.
[28] Merve Cüre, **"Hire For Attitude, Train ForSkıll": Can Thıs Be The New Motivation Behind Human Resources Recruitment Procedures in Turkey?**,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, istanbul, 2016, s.11.

1.3. İŞE ALIM SÜRECİ

Bir işletmenin ya da örgütün amaçlarını yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu insan kaynağını nitelik ve nicelik olarak tespit etmesi gerekmektedir. İşletmenin insan kaynağına olan ihtiyacının saptanması ile işe alım süreci başlamaktadır. Bu süreçte birçok alt işlev yerine getirilmektedir[29].

İnsan kaynağı ihtiyacının tespit edilerek, işe alım sürecinde pozisyonu doldurma yetkisi verildikten sonra bir sonraki işlev iç veya dış kaynaktan yararlanılarak, başvuru havuzu geliştirmek olmaktadır. Aday havuzunun genişliği önemli olmakta, dolayısıyla ne kadar fazla adaya sahip olunursa, işe alımda da o kadar seçici olunmaktadır. İşe alım, işletmenin stratejik planları açısından anlamlıdır. İşe alım sonuçları, işletme içindeki çeşitli işe alım dışı konuları da yansıtmaktadır. Örneğin, etkin bir işe alım sürecinin gerçekleşmesi işletmenin rakiplerine karşı stratejik üstünlük sağlanmasına neden olmaktadır[30].

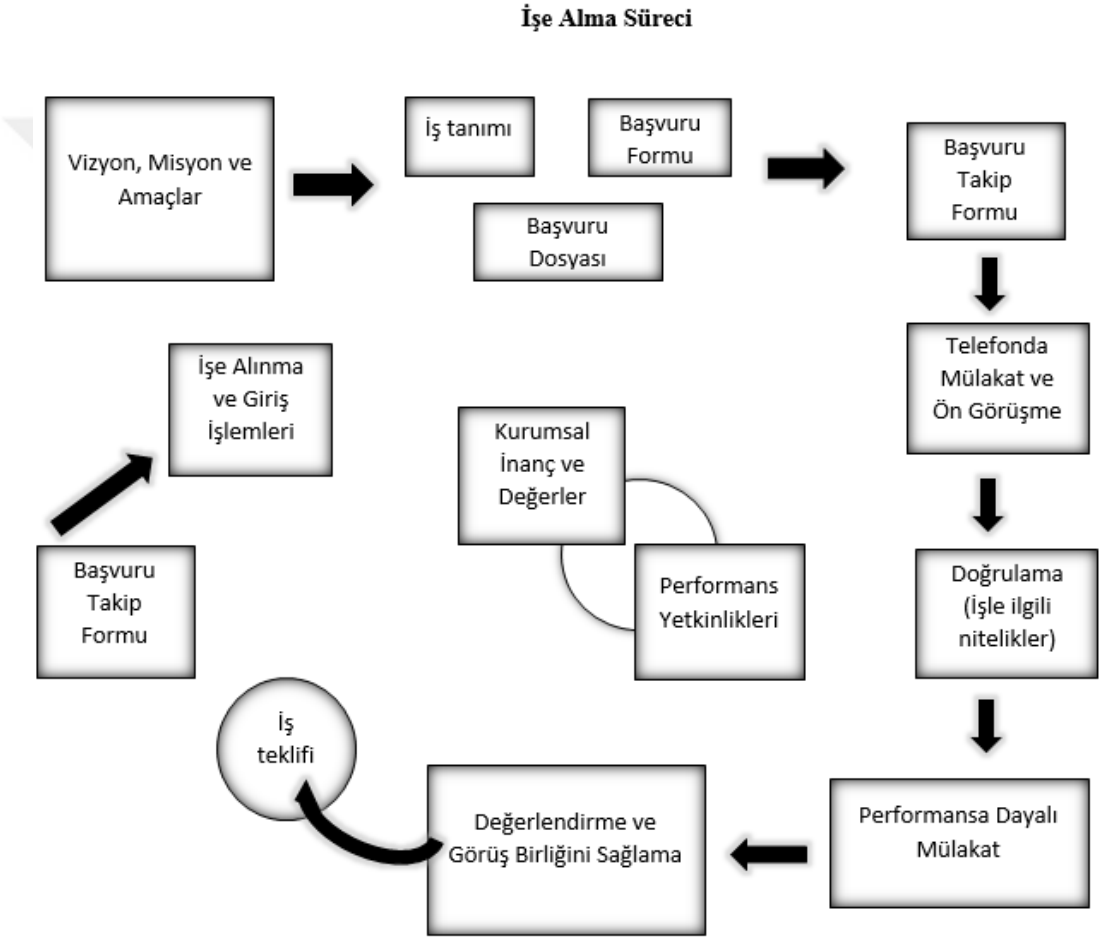
İşe alım süreci çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, aday profilinin oluşturulması, aday toplama, insan kaynağı ihtiyacının duyurulması, personel seçim ve yerleştirme işlevleri, işe alım sürecinin temel aşamalarıdır.

İşletmenin, insan kaynağı ihtiyacının tespitine yönelik insan kaynakları planlaması yapılmaktadır. İnsan kaynaklarına sahip gelişmiş şirketlerde özellikle içten terfi politikaları takip edildiğinde işe alımcılar, işe alım stratejilerinin tasarlanmasında bu planı kullanmaktadır. İnsan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi ile oluşturulan planlar hangi işlerin işletme dışından çalışan alınmasıyla ve hangilerinin işletme içi çalışan ile doldurulması gerektiğini göstermektedir. Planlar, ekonomik avantaj sağlayabilmektedir. Bu planlar doğrultusunda işe alımcıların, kuruluşun genel işe alma ihtiyaçlarını görmesi sağlanmaktadır[31].İhtiyaç duyulan çalışan nitelik ve nicelik olarak tespit edildikten sonra aday profili oluşturulmakta ve aday araştırma ve bulma işlevi gerçekleştirilmektedir. Burada çeşitli kaynaklardan aday bulunmaya çalışılmakta ve

[29] Sait Gürbüz, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık,Ankara,2019, s.105.
[30] Garry Dessler, **Fundamentals of Human Resources Management (Content, Competeince, and Applicant)**, Pearson International Edition, New Jersey, 2009, s. 116.
[31] Werther ve Davis, s.200.

sosyal ağlar, web siteleri, kariyer siteleri gibi çeşitli kaynaklarla da adaylara karşı işletme çekiciliği arttırılmaktadır. Böylece insan kaynağı ihtiyacı, işletme içi ve işletme dışında duyurularak, aday havuzu oluşturulmaktadır. Seçim sürecinde ise bu aday havuzundan işletmeye, işe ve göreve en uygun aday çeşitli yöntemlerle seçilmektedir. Bu işlevler sonucunda, çalışanların seçimi yapılıp, işe yerleştirilerek işe alım süreci tamamlanmış olmaktadır.

Şekil 1: İşe Alma Süreci



Kaynak: İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.259

Şekil 1, işe alma ve seçme sürecindeki genel aşamaları ifade etmektedir. Bazı işletmeler böyle bir süreci tamamen uygularken, bazıları da sahip oldukları vizyon, misyon ve amaçlarına uygun olarak, bazı aşamaları uygulama dışında

bırakabilmektedir. Çalışan seçimi ve işe yerleştirilmesinde böyle bir sistemin kullanılması, işe alım sürecinin etkinliğini göstermemekte, sürecin etkinliğini belirleyen faktör, sistemdeki her bir aşamanın işlevselliğini sağlamak ve aşamalar arasında anlamlı bir şekilde ilişki kurmaya bağlı olmaktadır[32].Buradaki aşamalar diğer bölümlerde ayrıntılı olarak yer alacaktır.

1.3.1. Aday Profilinin Oluşturulması

İşe alım sürecinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, süreci oluşturan aşamaların dikkatli bir şekilde dizayn edilmesine bağlıdır. Bu bağlamda süreci oluştururken aday profili çıkarılması önemlidir. Aday profili oluştururken iş analizi, iş tanımları ve iş gerekliliklerinden yararlanılır. Adayın herhangi bir pozisyon için hangi koşullarda ve hangi şartlarda çalışacağı, pozisyon için adaydan iş yapma beklentileri ve adayın görev ve sorumlulukları iş analizi, iş tanımı ve iş gereklilikleri ile belirlenmektedir. Diğer bir ifadeyle pozisyon için işe alınacak adayın özellikleri, bu üç işlevin gerçekleştirilmesiyle ortaya konmaktadır.

1.3.1.1. İş Analizi

İş analizi, bir işin tüm ayrıntılarına ilişkin bilgilerin toplanması ve incelenmesiyle oluşmaktadır. İşin yapılmasını etkileyen tüm faktörler, iş analizi ile belirlenmektedir. Elde edilen bilgiler daha çok çalışan ile işin uyumlaştırılabilmesine yönelik gerekli özellikleri belirlemekte; işte kullanılan araç-gereç, yöntem, işin çevre koşullarına uygunluğu, iş için çalışandan beklenen öğrenim düzeyi, yetenek ve beceriler gibi konuları içermektedir[33]. Bu bağlamda iş analizi kavramı genel olarak işte yapılacak görevler ve görevi yapmak için çalışandan beklenilen kişisel özellikler hakkındaki bilgileri ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle iş analizi, işler hakkında bilgi edinme süreci olarak tanımlanmaktadır[34].Diğer taraftan, iş analizi ile birlikte çalışana verilen görev ve yetkiler dahilinde işi meydana getiren çalışmalar, görevler ve bu işin

[32] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, Fatih Yayınevi, İstanbul, 1980, s.136.
[33] Barutçugil, s.252.
[34] Cascio,s.106.

çalışan tarafından başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için sahip olması gereken uzmanlık, bilgi, beceri, yetenek ve sorumluluklar ortaya konmaktadır[35].Burada elde edilen bilgiler özellikle iş tanımlarının oluşturulması ve iş gerekliliklerinin belirlenmesinde rehber niteliği taşımaktadır.İş analizi ile elde edilen bilgiler, işletmeler tarafından birçok durumda kullanılır. Örneğin, işletmeler kuruluşları esnasında başarılı bir yönetim ve personel sistemi kurabilmeleri için özellikle iş analizlerinden yararlanırlar. Yönetim ve personel sistemleri kurulurken, bilimsel temellere dayanmalıdır. Dolayısıyla işletmeler kurulurken, sistemlerin bir analize tabi tutulması; işletmenin yapısı, işlevleri, yerine getireceği işleri bakımından önemli olmaktadır. Diğer bir deyişle işletmenin başarı sağlayabilmesi, iyi analiz edilmiş sistemlerin varlığına bağlı olmaktadır. İş analizi yalnızca işletmenin kurulmasıyla ortaya çıkmamakta; ayrıca yeni bir işin ortaya çıkması, işlerin belirli faktörler karşısında değişikliğe uğraması, işletmenin yapısında meydana gelen değişimler, işletmede işi yapmada kullanılan teknik ve yöntemlerin değişmesi gibi durumlar iş analizine başvurulmasına neden olur[36].

Dolayısıyla aday profili oluştururken, iş analizi çıktılarından yararlanılması işletmeler için doğru nitelikte aday bulma olasılığını yükseltmektedir. Ayrıca, açık pozisyon için doğru aday profili oluşturma sürecini olumlu olarak etkilemektedir. İş analizinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, doğru çalışanın işletmeyle buluşmasını sağlamaktadır.

1.3.1.2. İş Tanımları

İş tanımları, iş analizi sonucunda ortaya çıkan bilgilerinden meydana gelmektedir. Dolayısıyla iş analizi yapmadan, iş tanımını oluşturmak mümkün değildir. İş analiziyle birlikte işlerle ilgili toplanan bilgiler, sistematik ve bilinçli bir şekilde sunularak, iş tanımını oluşturmaktadır[37].İş tanımı, iş sahibinin ne iş yaptığını, işin nasıl yapıldığını ve neden yapıldığını gösteren yazılı bir ifadedir. İşin içeriğini,

[35] Murat Akçakaya, **İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Planlaması, Norm Kadro Uygulaması**, Adalet Yayınevi, Ankara, 2010, s.233.
[36] Akçakaya, s. 242.
[37] Ramazan Geylan**, Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayını, Eskişehir, 1995, s. 62.

ortamı ve çalışma koşullarını doğru bir şekilde açıklamaktadır. İş tanımı genel görüşle birlikte, yapılacak iş unvanını, işin ayırt edici özelliklerini ve iş sahibinin yetki ve sorumluluklarını içerir. Bir başka ifadeyle işin kimliğini ortaya koymaktadır. Çalışanların işe alımında, seçiminde ve değerlendirmesinde, iş tanımı; işi potansiyel adaylara açıklamakta ve yeni işe alınan çalışanlara özel olarak yapmaları beklenen görevlere yönlendirmektedir[38].

İş tanımı formları genel kapsamda birkaç bölümden oluşur. Bu bölümler; işin kimliği, özeti, içerdiği görevler ve çalışma koşullarıdır. İşin kimliği kısmında; işin adı, kodu, bölümü ve işi yapan kişinin bağlı olduğu ilk yöneticinin bilgileri vardır. İşin özetinde, işin ne olduğu, nasıl yapıldığı, kim tarafından yapıldığı açıklanır. İşin içerdiği görevler ve çalışma koşulları bölümünde iş için kullanılan araçlar, işin kimin tarafından gözetim ve denetim altında bulundurulduğu, işe ilişkin mali sorumluluk, çalışma koşulları, çalışma saatleri gibi konular yer almaktadır. Bu bağlamda iş tanımı, iş analizinin bir çıktısı olmakta ve genelde işin kimliğini, işin genel tanımını ve bu iş için yerine getirilecek görevleri içermektedir.

İşletme içerisinde iş tanımının kullanım alanları; çalışan seçimi, çalışan yetiştirilmesi, kariyer planlaması, örgüt şemalarının hazırlanması, performans değerlendirme, ücret ve aylıkların tespiti gibi durumlardır[39].

1.3.1.3. İş Gereklilikleri

İş analizi sonucunda ortaya çıkan bir başka düzenleme ise iş gerekliliklerdir. İş analizi sonucunda toplanan bilgilerle iş tanımı hazırlanır daha sonra, hazırlanan iş tanımlarında görev ve sorumluluklar temel alınarak iş gereklilikleri oluşturulur. Bu bağlamda iş gereklilikleri, işletme içinde belirli bir işi yapacak olan kişide bulunması gereken öğrenim, iş tecrübesi, iş becerisi gibi nitelikleri belirten ve iş analizi sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanan yazılı belge olarak tanımlanmaktadır[40].

[38] De Cenzo ve Robbins, s. 104.
[39] Akçakaya, s. 250.
[40] Kevser Köklü, "İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası", **LectioSocialis**, Cilt: 2, Sayı:2, 2018, s. 130.

İş gerekleri, işin en iyi biçimde yapılabilmesi için çalışanda bulunması gereken nitelikleri açıklamaktadır. İş gereklilikleri ile iş tanımları iş analizi bilgileri doğrultusunda hazırlanıyor dahi olsa da işe bakış açıları temel farklılıklarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda iş tanımları, işi bir bütün olarak ele alır ve işin profilini çıkarır, iş gereklilikleri ise işi yerine getirebilecek çalışanın profilini çıkarır [41].Günümüzde iş gereklilikleri kavramı yerine yetkinlik kavramı da kullanılmaktadır. Yetkinlik, çalışanın işi başarıyla yerine getirmesini sağlayacak beceri, bilgi, gözlemlenebilir tutum ve davranışların tümü olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerde iş gereklerinde olduğu gibi yetkinliklerin belirlenmesindeki amaç, kişi-iş uyumunu sağlayarak, işe alınacak kişinin başarılı performans göstermesinden emin olmaktır. Burada temelde yetkinlik ve iş gereklilikleri kavramı aynı amaca hizmet etmekte ve bu süreçte elde edilen bilgiler, insan kaynakları sürecinde aynı noktalarda kullanılmaktadır.

Personel seçimi, tedariki, eğitimi, ücretlendirmesi, transferi, iş değerlemesi gibi süreçlerde iş gereklilikleri sonucunda elde edilen bilgilerden yararlanılmaktadır.

1.3.2. Aday Toplama

İnsan kaynakları ihtiyacının belirlenmesiyle, hangi sayı ve nitelikte çalışan alınacağı tespit edilir. Bu aşamadan sonra ihtiyaç duyulan çalışanın hangi kaynaklardan sağlanacağı konusuna karar verilmesi gerekmektedir. İşletmenin çalışan ihtiyacını karşılamak için gerekli olan nitelikteki personelin işletmeye çekilmesi önemlidir. İşletme, açık pozisyon ile ilgili bir strateji belirlemeli, zaman planlaması yapmalı ve pozisyon ve işe uygun, yetkin olan adayları araştırarak ve seçerek en iyi yöntemleri belirlemelidir.

Bu noktada işletmeler iç veya dış kaynaklardan yararlanabilir. Burada iç veyahut dış kaynaklardan yararlanarak aday temin etme süreçlerinde gösterilen faaliyetlerin tümü, aday toplama olarak tanımlanmaktadır[42].Aday toplama süreci, pek çok iç ve dış faktörden etkilenmektedir. Süreci etkileyen dış faktörlerden bir kısmı; iş

[41] Geylan, s. 69.
[42] Ceyhan Aldemir ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2001, s. 103.

gücü piyasası, iş yaşamını düzenleyen yasalar ve ekonomi politikalarıdır. İç faktörler ise işletme ve insan kaynakları politikaları, insan kaynakları planları ve yöneticilerin özellikleridir. Bu faktörler, bir işletmedeki aday toplama süreci sonucunda oluşan, aday havuzunun niceliğini ve niteliğini belirlemektedir. Aday havuzunun niteliği ve niceliği işletmenin açık pozisyon için ihtiyaç duyduğu çalışan konusunda iyi bir seçim yapma şansını etkilemektedir. Dolayısıyla çalışan ihtiyacının giderilmesi insan kaynakları bölümünün en önemli fonksiyonu olmaktadır. Bu bağlamda ne kadar iyi insan kaynakları ihtiyaç planı yapılmış olsa da planın başarılı olması, doğru seçim ile olmakta ve doğru bir seçim aday toplama sürecinde oluşturulan aday havuzunun niteliğine ve niceliğine bağlı olmaktadır.

1.3.2.1. İşletme İçi Kaynaklar

İşletmeler, insan kaynağı ihtiyacını hem işletme içi kaynaklardan hem de işletme dışı kaynaklardan temin edebilmektedir. İşletme içi kaynakların kullanımı terfi (yükselme) ve transfer(nakil) yoluyla gerçekleşir. Bu bağlamda işletmede belli dönemlerde gerçekleştirilen terfiler, yatay ilerlemeler, şubeler arasında yapılan transferler, yasaların el verdiği ölçüde gerçekleştirilen tekrar işe almalar ve yeni personel alınması için çalışanların akrabalarına yönelik yapılan duyurular işletme içi kaynak kullanımına örnektir[43]. Terfi yoluyla iç kaynak kullanımında çalışan; yetki, yükselme, sorumluluk ve ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyon için görevlendirilmektedir. Transferlerde ise, çalışanın sahip olduğu yeni pozisyonun yetki, sorumluluk, ücret düzeyi gibi özellikleri değişmez sadece yapılacak işin yeri ya da niteliği değişliğe uğramaktadır [44].

İşletme içi kaynak kullanımı, işletme açısından hem zaman hem de maliyet yönünden fayda sağlamaktadır. Özellikle yeni pozisyon için değiştirilen çalışanın gelişimi eski performansı ile kıyaslanarak takip edilebilmekte, ilan, görüşme gibi ek masraflar olmayacağı için maliyet açısından işletmeye tasarruf sağlamakta, yükselme ve başka pozisyonlarda çalışma ihtimali yarattığı için çalışanların motivasyonu arttırmakta ve işletmeye kendi içerisinden yönetici yetiştirebilme imkanı

[43] Aldemir ve diğerleri, s. 105.
[44] Serkan Bayraktaroğlu**, İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2011, s. 61.

tanımaktadır.[45] Bu faydaların yanı sıra iç kaynak kullanımının bir dezavantajı, dalgalanma etkisi (rippleeffect) yaratmasıdır. Bir başka ifadeyle, çalışan bulunduğu pozisyondan terfi ettirilirse sonrasında boşalan pozisyonun doldurulması gerekir. Söz konusu pozisyon daha alt kademelerde de yer alabilir, bu defa da alt kademelerde bir açık pozisyon meydana gelmektedir. Bu bağlamda göreceli olarak yapılacak daha az sayıda terfi, büyük ölçekli transferlere ve işletmede pozisyondan pozisyona yatay ve dikey hareketlilik yaratabilir[46]. Bir diğer durum ise doğru çalışan seçebilme noktasında aday havuzunun sayısının düşük oranlarda kalmasıdır. Bu bağlamda işletmeler iç kaynak kullanımına özen göstermelidir. İşletmenin herhangi bir yatay ya da dikey hareketliliğe karar vermeden önce kendi çalışanlarını incelemesi ve değerlendirmesi gerekmektedir. Her bir çalışanın gerçekleştirecekleri görevlerde ne ölçüde başarı sağlayacaklarının tespit edilmesi, iç kaynak kullanımının doğru kullanılması açısından önemli olmaktadır.

1.3.2.2. İşletme Dışı Kaynaklar

İşletmeler insan kaynağı gereksinimlerini sadece iç kaynak kullanımıyla sağlamamaktadır. İşletmelerin dış kaynaklara başvurma gereksinimleri çeşitlilik göstermekte, özellikle açık pozisyona iç kaynak kullanımıyla doğru bir çalışan bulamayacaklarını anladıklarında dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Diğer bir durum ise işletmelerin yeni bir bakış açısına, fikre ve dinamizme sahip olmak istediklerinde ortaya çıkmaktadır. İşletmeler yenilenmeye ihtiyaç duydukları dönemde, terfi ya da transferler sonucu açık pozisyonlara işletme içinden doldurabilecek mevcut bir çalışan bulamadıklarında dış kaynak kullanmaktadırlar.

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin aday havuzunu nicelik ve nitelik olarak daha zengin hale getirmektedir. Geniş bir aday havuzu oluşması, açık pozisyon için en doğru çalışanın seçilmesine uygun ortam hazırlamaktadır.

Birçok işletme, açık pozisyonu potansiyel olarak doldurmak için istenilen niteliklere sahip adaylara ulaşmak konusunda gazete ve dergi ilanları, çalışan

[45] Duygu Erarslan ve diğerleri, "İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi", **Öneri Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:39, 2013, s.13.
[46] Öğüt ve Kocabacak, s.57.

tavsiyeleri, eğitim kurumları, İş ve İşçi Bulma Kurumu, özel istihdam büroları, kariyer siteleri, sendikalar gibi dış kaynaklardan yararlanmaktadır.

Gazete ve Dergi İlanları: İşletmeler gazete ve dergilere çalışan aradıklarına yönelik ilan ve reklam vererek insan kaynağı ihtiyacını sağlamaya çalışmaktadır. Dış kaynak araçları içerisinde en yaygın olanıdır. İlan ve reklamlar birçok kişiye ulaştığı için aday havuzu zengin olmaktadır. Bu bağlamda seçme sürecinde uygun çalışanı bulma potansiyeli artmaktadır.

Çalışan Tavsiyeleri: İşte etkili bir şekilde performans gösterecek bireyler için en iyi kaynaklardan biri, mevcut bir çalışanın önerisidir. Burada işletmede çalışanlar, açık pozisyona yönelik kendi tanıdıklarını önermekte ya da işletme mevcut açık pozisyon için seçilecek aday konusunda çalışanlarından yardım istemektedir. İşletmede çalışanlar, genellikle başvuru sahibine iş hakkında istihdam büroları veya gazete ilanları yoluyla iletilebileceği bilgiden daha fazla gerçekçi bilgi verir. Çalışan tavsiyelerin dezavantajı ise kendi yakını için tavsiyede bulunan çalışan, arkadaşlık ilişkisini iş performansı yeterliliği ile karıştırabilmektedir. Bir başka olumsuz durum ise mevcut çalışanlar açık pozisyon için eş, dost, akraba yönlendirmelerine daha yatkındır.

Eğitim Kurumları: Yeni mezunların işe alınması için fırsatlar sunmaktadır. Çoğu, işletmeler için mükemmel bir potansiyel çalışan kaynağıdır. Eğitim kurumları genellikle işgücüne genç, deneyimsiz girenlerin oluşturduğu bir kaynak olarak görülmekle birlikte, nadir olarak bir işletmede dış kaynak olarak kullanılmaz. Burada işletmeler, sadece okul, kolej veya üniversitede yeni mezunları bulmakla kalmaz, aynı zamanda diğer fırsatları takip etmekle ilgilenen eski mezunları da potansiyel çalışan olarak değerlendirebilir [47].

İş Kurumu: Türkiye İş Kurumu; devletin oluşturduğu, iş arayan kişilerle, mevcut açık pozisyonlar için çeşitli nitelik ve nicelikte çalışan arayan işletmeleri bir araya getiren bir kuruluştur. İşletmeler insan kaynağı ihtiyacını bu kurum aracılığı ile talep edebilmektedir. Burada işe alma zorunluluğu olmamakta; ancak İş Kanunu gereğince belirli oranlarda istihdamı zorunlu olan engelli, eski hükümlü gazi veya şehit yakını gibi çalışanlar kurum aracılığı ile ya da onayı ile istihdam edilmektedir. Genelde

[47] DeCenzo ve Robbins, s. 128.

daha alt pozisyonlar için tercih edilen kurum, üst pozisyonların istihdamı konusunda yetersiz kalmaktadır.

Özel İstihdam Büroları: Özel istihdam büroları, çalışan kaynakları olarak büyüklük ve etkinlik bakımından önemli ölçüde farklılık göstermekte ve işletmeler ile iş arayanlar tarafından dikkatle seçilmelidir. Bu bürolar, iş arayanlarla, mevcut boş pozisyonlara sahip işletmeleri buluşturmaktadırlar. Türkiye İş Kurumu tarafından,

> *Özel İstihdam Büroları, özel hukukun koruması altında ve belirli bir sözleşme çerçevesinde işe yerleştirme faaliyeti karşılığı sadece işverenden ücret alarak, iş arayandan herhangi bir ücret ya da komisyon almaksızın, Türkiye İş Kurumundan yetki almak şartıyla, işgücü piyasasında iş arayanlarla eleman arayanlar arasında, bir işyerinde veya 9/6/2004 tarihli ve 5187 sayılı Basın Kanununda yazılı araçlarla ya da radyo, televizyon, video, internet, kablolu yayın veya elektronik bilgi iletişim araçları ve benzer yayın araçlarından biri ile en etkin şekilde aracılık hizmeti sağlayan gerçek ya da tüzel kişilerdir.*

olarak tanımlanmıştır[48].Bir ücret karşılığında, işletme için aday toplama ve seçme işlemlerini yerine getirmektedirler. Bu kuruluşlar ile istenilen nitelikteki adaylara ulaşabilme, süreçlerin işleyişi ile ilgili olarak zaman ve emek tasarrufu sağlama gibi yararlar sağlanmaktadır. Ancak bazı ajanslar, çalışanlarla organizasyon arasında iyi bir eşleşme sağlamaktan ziyade, çalışanları hızlı bir şekilde yerleştirme ile ilgilenmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, istihdam bürosuna doldurulacak pozisyonun ayrıntılı bir açıklamasını sağlarlarsa sorunları azaltabilirler. İyi yazılmış bir istihdam reklamında, işle ilgili bilgi, iş unvanı, iş tanımı, gerekli eğitim seviyesi, özel eğitim veya beceriler net olarak belirtilmelidir[49].

İnternet: Hızla büyüyen dış kaynak araçlarından biri de internettir. İnternet, diğer ilan yöntemlerine göre daha hızlı ve daha az maliyetli olmaktadır. Bu yöntemle işletmeler insan kaynakları ihtiyacını, kendi oluşturdukları web sitelerinde ya da kariyer sitelerinde duyurmaktadır. Potansiyel adaylar için daha geniş bir aday havuzu oluşturur. İnterneti işe alım kaynağı olarak kullanan işletmeler, süreçten ve sonuçlardan memnun görünmektedir. Ancak bazı dezavantajları da söz konusudur. Bunlar; internete erişimi olmayan adayların kısıtlanması, işletmenin aktif iş aramayan

---

[48] İŞKUR, "Özel İstihdam Büroları", https://www.iskur.gov.tr/ozel-istihdam-burolari/, (02.04.2020), s. 1.

[49] William P. Anthony ve diğerleri, **Human Resource Management (A strategicApproach)**,South-Western/Thomson Learning, ABD, 2002, s. 240.

nitelikli çalışanları gözden kaçırabilmesi, iş arayanların ilk tercihlerinin internet başvuruları olmaması ve başvuru sayısının çok olması gibi durumlardır.

Sendikalar: Sendikalar, faaliyette bulundukları işletmenin, çalışan sağlama sürecinde önemli rol oynayarak, potansiyel adayların temininde köprü görevi görmektedirler.

1.3.2.3. Diğer Yöntemler

Aday toplama sürecinde iç ve dış kaynaklara alternatif olarak başka yöntemler de yer almaktadır. Çalışan kiralama (leasing), outsourcing, kısa süreli çalışanlar (part-time) ve çağrı üzerine ve geçici çalışma bu kaynaklara alternatif yöntemlerdir.

Çalışan Kiralama (Leasing): İşletmelerde teknolojinin gelişimiyle birlikte küçülme uygulamalarının bir sonucu olarak dış kaynaklardan yararlanılmaya başlanmaktadır. İşletmeler, uzun süreli çalışan ihtiyaçlarını gidermek için kiralama firmaları ya da çalışan taşeronlarına başvurmaktadır. Burada, işe alınan çalışan gerçekte leasing kurumunun çalışanı olmakta iki taraf arasında yapılan sözleşme ile kiralama gerçekleşmektedir[50].

Outsourcing: İşletmelerin, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri nedeniyle temel yeteneklerini kullanmadıkları işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelere ve çalışanlara yaptırmasıdır. İşletmeler belirli bölüm fonksiyonlarını başka işletmelerdeki çalışanlara vermektedir. Örneğin, güvenlik ve yemek servisinde çalışanlar genellikle bu yöntem ile çalışmaktadır[51].

Kısa Süreli Çalışanlar (Part-Time): Tam zamanlı bir işe kıyasla haftalık çalışma saati belirgin biçimde daha az olan istihdam şeklinde çalışanlar olmaktadır. Bu çalışmayı daha çok öğrenciler ile ev hanımları tercih etmektedir.

Çağrı Üzerine ve Geçici Çalışma: Burada yazılı bir sözleşme ile çalışan yapacağı iş ile ilgili olarak işletme tarafından ihtiyaç duyulması halinde iş görme edinimini karşılamak için hazır bir şekilde çağrıyı beklemektedir.

---

[50] Canan Çetin ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayın, İstanbul, 2015, s. 74

[51] Beyza Erer, "İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri ve Riskler", **Socıal Scıences Studıes Journal**, Cilt:4, Sayı:27, 2018, s.6117.

1.3.3. İnsan Kaynağı İhtiyacının Duyurulması

İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulması, işletmenin mevcut açık pozisyon için aradığı niteliklerini, çeşitli medya araçlarıyla kişilere duyurarak, bilgi vermesidir. Duyurunun hangi araçlarla, ne şekilde yapılacağı işletmenin ve işin niteliğine, sahip olduğu yapı ve işletme kültürüne bağlı olmaktadır. Örneğin teknolojinin önemli olduğu bir işletmede duyurular daha çok web ve kariyer siteleri üzerinden gerçekleşirken, geleneksel yapıda olan bir işletme, gazete ya da dergi ilanları yolunu seçebilmektedir. İşletme, yapısına uygun yöntemi seçtikten sonra insan kaynağı ihtiyacını duyurur ve aday havuzunu oluşturur, daha sonra ise seçim ve yerleştirme süreci aşamalarına geçilir.

1.3.4. Personel Seçim ve Yerleştirme Süreci Aşamaları

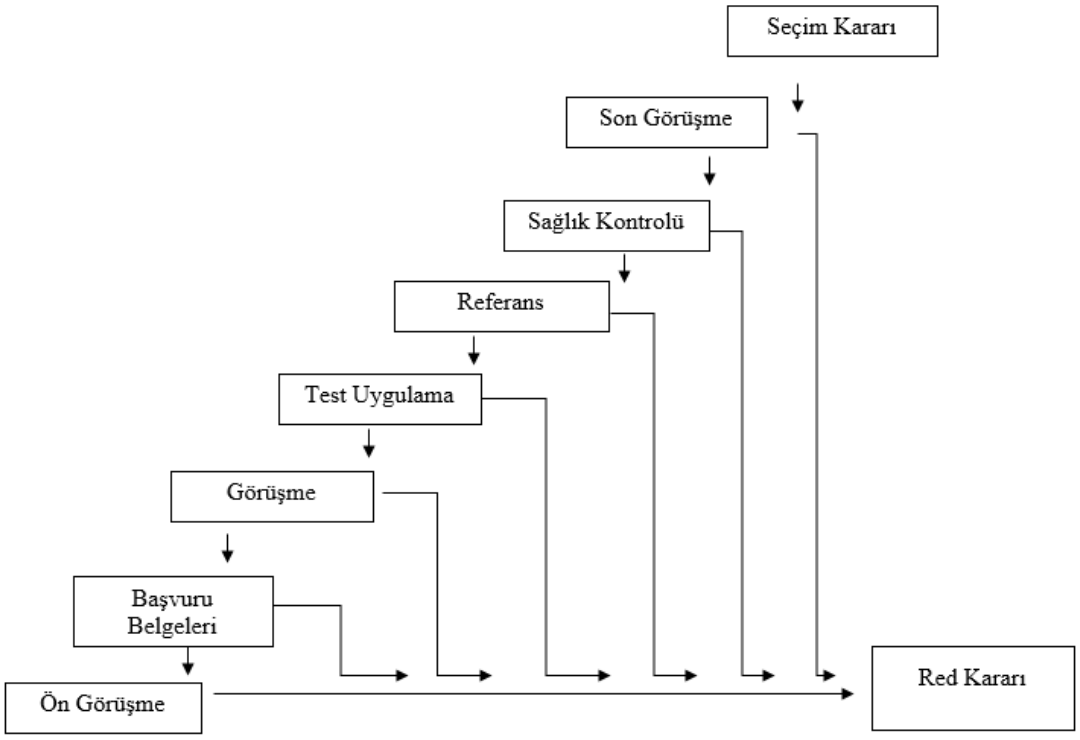
İşe alım süreci belirli aşamalardan oluşmaktadır. Bir işletmede yeni çalışan ihtiyacının hissedilmesiyle, işe alım süreci başlamaktadır. Çalışan ihtiyacına yönelik açık işler belirlenmekte ve bu işler analiz edilerek, iş tanımları ve iş gerekleri ortaya konulmaktadır. Daha sonra bu işlere uygun nitelikteki çalışanın, nereden ve nasıl sağlanacağı belirlenmektedir. İşletme, potansiyel adaylara karşı etkili sunum yaparak, çekiciliğini arttırmaya çalışır ve adayların başvurmalarını sağlar. Genel olarak, başvuru formlarının doldurulması ve bir aday havuzunun oluşturulması ile seçim süreci başlar. Uygun adayların aranması, başvurularının incelenmesi ve değerlendirilmesi ile çeşitli kaynaklar aracılığıyla adaylarla görüşülerek eleme yapılır. Daha sonra ise az sayıda aday ile ayrıntılı iş görüşmeleri yapılarak, görüşme değerlendirilir. Uygun görülen adaya iş teklifi yapılarak süreç sonlanır [52].Ancak işletmeler, seçim sistemlerinin karmaşıklığına göre seçim sürecindeki bazı aşamaları gerçekleştirmeyebilir ya da tüm aşamaları gerçekleştirebilir. Bu bağlamda işletmelere göre seçim süreci aşamaları farklılık gösterebilmektedir. Bazı işletmeler, başvuru formlarını tarayarak ve yalnızca bu bilgilere dayanarak kişileri işe alıp, pozisyonları hızlı ve ucuz bir şekilde doldurmak için stratejik bir karar alır. Bununla birlikte, bazı işletmeler ise ayrıntılı ve bazen maliyetli seçim aşamalarına sahip olarak, mümkün

[52] Barutçugil, s. 258.

olan en iyi adayı seçmek için stratejik bir karar alır. Bu aşamalar, adayların başvuru formlarını doldurmasını ve bir arka plan kontrolü için bilgi sağlamasını, işle ilgili bir dizi test yapmasını ve bir dizi görüşme yoluyla iyi bir performans göstermesini gerektirebilir[53]. Bu bağlamda seçim süreci, personel sağlama sürecine karşı tersi nitelik gösterir. Seçim sürecinde adaylar arasında bir dizi aşama gerçekleştirilerek ve sayıları azaltılarak en uygun çalışanın seçilmesi sağlanmaktadır. Personel sağlama sürecinde ise açık işin gereklerine uygun aday personel sayısı arttırılmaya çalışılmaktadır[54]. Seçim sürecinde işletmeler, bütün aşamaları izlemeyebilir ancak; çoğu işletme birden fazla sürece sahiptir.

Şekil 2: Personel Seçme Süreci

Personel Seçme Süreci



Kaynak: Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s.119

[53]Anthony ve diğerleri, s. 250.
[54] Halil Can ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s. 118.

1.3.4.1. Başvuruların Kabulü ve Ön Eleme

İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulmasından sonra belirtilen süre içinde başvuruların kabul edilmesi aşamasına geçilir. Başvuruların kabul edilmesi sürecinde; başvuran adayların özgeçmişleri üzerinden ön eleme yapılır. Ön eleme, potansiyel olarak uygun olan adaylara yönelik genel bir inceleme yapmayı hedeflemektedir. Diğer bir ifadeyle işletmeler, ön eleme aşamasında özgeçmiş incelemesi yapmaktadırlar.

Bu süreç, işletmenin bünyesine katacağı yeni çalışan adayları ile ilk olarak iletişim ve etkileşim kurulmasını sağlayacağından önemlidir. Çalışan alımı için bir ilan var ise, ilanda belirtilen süre sonuna kadar gelen özgeçmişler, o pozisyon için açılan bir dosyada toplanır ve saklanır. Birden fazla açık pozisyon varsa pozisyon ve başvurulan ilan için referans numarasını belirtilmesi, karışıklık sağlanmaması açısından gereklidir. Başvurular genel olarak; mektup, faks, bilgisayar gibi bilgi iletişim araçları ile yapılan başvurular ve işletmeye direkt gelerek yapılan başvurular olarak ayrılmaktadır. Mektup, faks ya da bilgisayar yoluyla yapılan başvurular genellikle işletmeye gelmeyi tercih etmeyen ya da işletmenin bulunduğu şehirde yaşamayan adayların tercih ettiği bir yöntemdir[55].

Süreç sonucunda başvurular kabul edilip, özgeçmişler incelenir ve duyuruda belirtilen niteliklere uygun olmayan adaylar ön elemeyle elenir. Bu bağlamda aday havuzu nicelik ve nitelik olarak daraltılmaktadır.

1.3.4.2. Başvuru Formu

İşletmeler, insan kaynağı ihtiyacına yönelik uygun adayların ön elemesini yaptıktan sonra ek olarak, adayların hazırlamış olduğu özgeçmişlerin haricinde kendi hazırladıkları iş başvuru formlarının da doldurulmasını istemektedirler. Bu formlar ile işletmeler, aday hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmakta ve adayın aranılan niteliklere uygunluğunu ölçmektedir. İşletme aday hakkında ilk detaylı bilgileri ve

[55] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları**, İstanbul, 2003, s.188.

değerlendirmeleri başvuru formu ile sağlamaktadır. Dolayısıyla iyi tasarlanmış başvuru formları işe alma sürecinde işletmeye önemli avantaj sağlamaktadır [56].

Başvuru formunda; adayın kişisel bilgileri, başvuru yaptığı pozisyon, eğitim durumu, katıldığı kurs, seminer, sertifika programları, bildiği yabacı diller ve düzeyi, iş deneyimi, referansları, sağlık durumu, kullandığı programlar, araç ve gereçler, beklenilen ücret ve adayın ilave etmek istediği bilgiler için açıklamalar kısmı gibi bölümler yer almaktadır. Başvuru formlarının sonunda işletme, adayın formda beyan ettiği bilgilerin doğruluğunu kabul ettiğine dair imza alarak, bilgilerin yanlış olması durumunda sahip olduğu hakları uyarıcı niteliğinde belirtmektedir.

1.3.4.3. Ön Görüşme

İşe alım sürecinde, kesin aday havuzunun oluşturulması için insan kaynakları yetkilileri tarafından adayların özgeçmişleri ve başvuru formları incelenir. Daha sonra görüşmeye davet edilmek istenen adaylar belirlenir. Bazı durumda ilk eleme telefon mülakatı ile de gerçekleşebilmektedir. Ön görüşme, aday ile yüz yüze gerçekleştirilecekse; insan kaynakları yetkilileri, öncelikle telefon ya da elektronik mektupla adayı, işletmeye davet etmektedir. Ön görüşmede, adayın özgeçmişi üzerinden geçilir, iş başvuru formunda eksik kalan bilgiler sorgulanır, yetkinlikleri belirlenir ve özgeçmişte beyan edilen bilgiler ile açık pozisyonun gereklilikleri karşılaştırılmaktadır [57].Yüz yüze gerçekleşecek olan ön görüşmede; yaş, eğitim ve deneyim gibi konularda adaydan bilgi alınır. Görüşmede adayın söylemleri, tutum ve davranışları incelenerek bir sonraki görüşmenin gerçekleşip gerçekleşmemesine yönelik fikir oluşmaktadır.

Ön görüşme, işletmenin imajının oluşumunda da etkilidir. Dolayısıyla sadece adayın kendi bilgilerini paylaştığı tek taraflı bir bilgi akışı doğru olmamaktadır. İnsan kaynakları yetkilisi, aday hakkında bilgi edinirken, adaya işletme ve pozisyon hakkında da bilgi vermelidir. İşletmelerin, karşı karşıya geldikleri ilk iletişim anında

[56] Barutçugil, s. 262.
[57] Nuray Turan, **İnsan Kaynağı Seçiminde Yetenek Belirleme**, Sentez Yayıncılık, İstanbul, 2015, s. 31.

adaylara karşı olumlu izlenim vermeleri, diğer adayların işletme hakkındaki görüşlerini olumlu yönde etkileyecek ve işletmenin çekiciliğini arttıracaktır.

Ön görüşme gerçekleştirilen adaylardan, gerekli kriterleri sağlayanlar işe alım uzmanları tarafından diğer süreçlere davet edilmekte ve işe alım sürecine dahil edilmektedir.

1.3.4.4. Psikolojik Testlerin Uygulanması

İşe alım süreci, işletmenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, verimlilik ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir kaynaktır. Süreçte, işletme açısından doğru insan kaynağına ulaşılamadığında, işe uygun olmayan bir kişi açık pozisyona getirildiğinde, işletme için hem maddi hem manevi birtakım olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır. Bu bağlamda işe alım sürecinde, çalışanlar hakkında somut düşüncelere sahip olmak önemlidir. İşe alım uzmanları bu süreçte daha doğru, gelecek açısından öngörülebilir kararlar verebilmesi için çalışanların işe alınmasında yardımcı olan bir dizi seçim testi geliştirilmiştir.

Bu testler, çalışan seçimi sürecinde öznel olmayan ve nesnel ölçütlere dayanan psikolojik ölçme araçlarıdır. İşe alım sürecinde uygulanan psikolojik testler, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan ve adayların özelliklerini tespit etmeye yarayan, davranışsal ölçme teknikleridir[58].

Bu bağlamda, işin gerektirdiği nitelikler ile adayın sahip olduğu niteliklerin uyumunu kıyaslamak ve ölçmek için birçok psikoteknik test uygulanmaktadır. Bu testlerden bazıları zeka, yetenek, psikomotor, kişilik, ilgi, başarı ve yalan gibi testlerdir.

Zeka Testi: İşletmeler açısından çalışanların zeka seviyeleri önemli olmaktadır. Bunun nedeni bireylerin zeka düzeyi ile işteki başarıları arasındaki ilişkinin varlığından kaynaklanmaktadır. İşe alım sürecinde adaylara uygulanan zeka testleri ile öğrenme kapasitesi, problem çözme yeteneği, bellek kapasitesi, mantıksal düşünme,

[58] Öğüt ve Kocabacak, s. 66.

algılama, anlama, dikkat kavrama, gibi düşünsel kabiliyetler ölçülmekte ve değerlendirilmektedir[59].

Yetenek Testi: Kişinin bir işi öğrenme ve gerçekleştirme kapasitesini ya da gizli yeteneğini ölçmektedir. Daha sık kullanılan testlerden bazıları sözel yetenek, sayısal yetenek, algısal hız, mekansal yetenek ve muhakeme(akıl yürütme)testleridir.

Sözel yetenek testleri; düşünme, planlama ve iletişimde kelime ekleme, kullanma yeteneğini ölçmektedir. Sayısal testler; toplama, çıkarma, çarpma ve bölme yeteneğini ölçer. Algı hızı testleri benzerlikleri ve farklılıkları tanıma yeteneğini ölçer. Mekansal testler ise uzaydaki nesneleri görselleştirme ve ilişkilerini belirleme yeteneğini ölçmektedir. Akıl yürütme testleri, sözlü veya yazılı gerçekleri analiz etme ve bu gerçeklere ilişkin mantıklı çıkarımlar temelinde doğru kararlar verme yeteneğini test etmektedir[60].

Psikomotor Test: Psikomotor testler adayın fiziksel gücünü, el becerisini ve koordinasyonunu ölçmektedir. El-kol becerisi, el-parmak hızı, el- ayak ve kol hareket hızı, test edilebilen psikomotor yeteneklerden bazılarıdır. Burada adayın teknik becerileri ölçülmektedir. Bu gibi yetenekler, montaj hattı gibi işlerde çalışacak adayların seçiminde kullanılmaktadır.

Kişilik Testi: Bu testler, çalışanın zihinsel ve psikomotor yetenekleri dışında motivasyon, kişiler arası uyum, dürüstlük, sorumluluk gibi kişilik özelliklerinin tespit edilmesini sağlamaktadır. Çalışanın kişilik özellikleri, bazı işler için önemli olmakta ve iş performansını etkilemektedir. Bu bağlamda kişilik testleri adayların iş ile ilgili kişilik özelliklerini değerlendirdiği için önemlidir[61].

İlgi Testleri: Çalışanın mevcut ilgi alanları, çeşitli mesleklerle karşılaştırılarak, ilgi alanına göre tercih edilen meslek belirlenmektedir. Böylelikle ilgi testleri ile işe alım sürecinde, kişinin hangi meslek gruplarına karşı ilgisi olduğu belirlenir ve aday açık pozisyon için değerlendirilir[62].

Başarı Testleri: Bu test ile adayın işle ilgili neler bildiği ve neler yapabildiği belirlenmektedir. Ölçülen bilgiler kişinin eğitim, yetiştirilme ve iş deneyimine bağlı

[59] Mehmet Akif Özer ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2017, s. 78.
[60] DeCenzo ve Robbins, s. 163.
[61] Gürbüz, s. 146.
[62] Garry Dessler, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, çev. İrge Şener ve Melisa Erdilek Karabay, Palme Yayınevi, Ankara, 2019, s. 177.

olmaktadır. Başarı testi ile adayın sahip olduğu bilgi ve becerilerdeki en üst başarısı ölçülmektedir. İşle ilişkili davranışlar, sistematik olarak değerlendirilir ve bu nedenle en geçerli ve en güvenilir testler olarak bilinmektedir. Ancak bazı durumlarda adayın, gelecek performansını ve motivasyonunu ölçmede yetersiz kalabilmektedir[63].

Yalan Testi: Yaygın olarak yalan dedektörü olarak bilinen yalan makinesi, test konusu bir dizi soruyu cevaplarken, vücuttaki fiziksel değişiklikleri kaydeden bir cihazdır. Yalan makinesi, hareketli bir grafik kağıdına kan basıncı, solunum ve terleme dalgalanmalarını kaydetmektedir. Yalan makinesini kullanan insan kaynakları çalışanı, kağıda kaydedilen fizyolojik ölçümleri inceleyerek, konunun yanıtının doğru mu yoksa aldatıcı mı olduğuna karar vermektedir. Bu testin kullanımının arkasındaki teori, adayın sorulara cevapları ile yalan makinesine kaydedilen fizyolojik yanıtlar arasında doğrudan bir ilişkinin tespit edilmesidir. Bu bağlamda yalan makinesi yalanları algılamaz; sadece fizyolojik değişiklikleri tespit eder. Burada yalan makinesini kullanan insan kaynakları çalışanı, makine tarafından kaydedilen verileri yorumlamalıdır. Bir başka ifadeyle makine değil, operatör gerçek yalan dedektörüdür.

1.3.4.5. İşe Alma Görüşmesi

İş alma görüşmesi konuşma yoluyla karşılıklı görüşlerin paylaşıldığı, bilginin yeniden kurgulandığı bir tür bilgi ve algı değişimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Görüşen ve görüşülenin kendi fikir ve düşüncelerini ortaya koydukları yaklaşımlar tek bir çerçevede değerlendirilir ve bu etkileşimin sonucu olarak yeni bir bilgi ve algı ortaya çıkmaktadır[64].

Diğer bir tanımda ise iş alma görüşmesi; görüşen ve görüşülenin, kendi görüş ve fikirlerinin belirli bir yapı içerisinde aktarabilmek için uygun bir zemini oluşturan, bir insanın diğeri hakkında bilgi toplamasını sağlayan, bir araç olarak nitelendirilmektedir[65].

Yapılan bu tanımlara göre görüşme, işe alma ve yerleştirme işlevinin en önemli araçlarından birisi olmaktadır. Görüşme yöntemi, en sık kullanılan seçme ve

[63] Canan Çetin ve diğerleri, s. 81.
[64] Canan Çetin ve Mehmet Lütfi Arslan, **Mülakat**, Beta Yayın, İstanbul, 2016, s. 7.
[65] Margaret Dale, **Daha İyi Nasıl İş Görüşmesi?**,çev. Ali Çimen, Timas Yayınları, İstanbul, 1999, s.9.

değerlendirme yöntemlerinden biri olup; testlerin ölçemediği, eksik bıraktığı adayların özelliklerini, ortaya çıkarmak amacıyla kullanılmaktadır. Belirli bir amaç için yapılmakta ve planlı bir iletişim süreci gerçekleşmektedir. İşe alım uzmanı, bu süreçte soru sormakta ve aday da bu soruları cevaplamaktadır. Burada, görüşmeden önce görüşmeyi yürütecek işe alım uzmanı, adayların psikolojik testlere ilişkin sonuçlarını da pozisyona yönelik değerlendirmelidir. İşe alma görüşmesinde temelde iki amaç vardır. İlk olarak, adayın niteliklerinin işin gereklerine uygun olup olmadığının değerlendirilmesi, ikinci olarak ise adaya işletme ve iş hakkında bilgi verilmesidir. Karşılıklı olarak aday ve işe alım uzmanı birbirleri hakkında bilgi toplamaya çalışmaktadır[66].

Bu bağlamda görüşme, doğru çalışanı seçme ve yerleştirme sürecinde önemli bir araçtır. İş ve pozisyon için doğru kişinin, doğru yerde ve doğru zamanda istihdamının gerçekleştirilmesi, bu aracın, etkili ve verimli bir şekilde kullanılabilmesine bağlı olmaktadır. Görüşme, sektör, pozisyon ve çalışanın özellikleri, kullanılan araçlar, sorular ve yapılarına göre farklı nitelik ve içerikte olabilir. Dolayısıyla hangi durumlarda hangi görüşme türlerinin kullanılacağı sürecin etkinliği açısından önemlidir. Bunlar; yapılandırılma derecelerine, içeriklerine, şekline ve amaçlarına göre temelde dörde ayrılmaktadır. Yapılandırılma derecelerine göre; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üçe, içeriklerine göre yetkinlik temelli görüşmeler, durumsal görüşmeler, davranış temelli görüşmeler ve stres görüşmeleri olmak üzere dörde ayrılmaktadır[67].

Yapılandırılmış Görüşme: Bu görüşmede başlangıç, gelişme ve bitiş belli bir düzen içerisinde gerçekleşmektedir. Yapılandırılmış görüşmede; adayın, işin ve pozisyonun niteliklerine ve gerektirdiklerine uygun özelliklere sahip olup olmadığını belirlenmektir. Dolayısıyla işe alım uzmanı, her adaya aynı soruları aynı düzende sormaktadır[68].

Yarı Yapılandırılmış Görüşme: Yarı yapılandırılmış görüşmede, görüşme için temel sorular hazırlanmaktadır. Bu sorular görüşmeyi yönlendirme amacına sahiptir. İşe alım uzmanı bu soruları açarak farklı bilgiler elde etmeye çalışmaktadır. Bu

[66] Öğüt ve Kocabacak, s. 59.
[67] Çetin ve Arslan, s. 23.
[68] Çetin ve Arslan, s. 25.

görüşme ile adaya ve işe alım uzmanına daha fazla özgürlük tanınmakta, yapılandırılmış görüşmedeki bazı sınırlamalar ortadan kalkmaktadır[69].

Yapılandırılmamış Görüşme: Burada, işe alım uzmanı yapılandırılmış görüşmenin aksine önceden herhangi bir hazırlık yapmamaktadır. Sorular daha çok adayı tanımaya yönelik olmakta, adayın kendisinden daha çok bahsetmesi istenmekte ve görüşme sohbet havasında gerçekleşmektedir. Bu görüşmede, işe alım uzmanının görüşme becerisi, yeteneği ve tecrübesi önemlidir. Planlı bir görüşme olmadığı için, görüşmenin konudan sapmaması ve zamanın etkin bir şekilde kullanılması dikkat edilmesi gereken noktalardır.

Yetkinlik Temelli Görüşme: Yetkinlik; en yüksek performansa sahip çalışanları ayırt eden bilgi, beceri ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu görüşmede, adayın işin gerekliliklerine uygun yetkinliklere sahip olup olmadığı, davranışsal görüşme tekniği kullanılarak sorulan sorular sonucu, adayın aktardığı kritik olaylardan yararlanılarak, değerlendirilmektedir. Adayın, kritik vakada yer alan davranışsal göstergeleri bulunur ve tespit edilen davranış göstergelerinin hangi yetkinlik ya da yetkinliklere ait olabileceği incelenmektedir. Görüşmede sorulan sorular, pozisyonun başarısında önemli olan yetkinlikleri ortaya çıkaracak şekilde düzenlenmektedir [70].

Durumsal Görüşme: Görüşmede adaya örnek bir olay anlatılır ve bu olay karşısında adayın vereceği tepkiler değerlendirilir. Adayın örnek olay karşısındaki davranışı, gelecek performansı için bir çıkarım oluşturmaktadır. Buna göre adayın sergileyeceği davranış, işe alım uzmanına ileride karşılaşılabilecek kriz anlarında nasıl bir performans göstereceği konusunda bilgi vermektedir.

Davranış Temelli Görüşme: Bu görüşmede, adayın geçmiş tecrübelerinin anlatılması istenmektedir. Geçmişte yaşanmış bir olayda, nasıl bir tutum ve davranış gösterdiği sorulmaktadır. Adayın daha önceki davranışlarına göre, gelecekte böyle bir durumla karşılaştığında nasıl bir tepki vereceği ve davranış sergileyeceği ön görülmektedir[71].

Stres Görüşmesi: Açık pozisyondaki iş, gerilimli bir iş olduğunda, işe alım uzmanı bu görüşme türünü gerçekleştirebilmektedir. Kısa zamanda çok soru sorulması

[69] Can ve diğerleri, s. 126.
[70] Barutçugil, s. 268.
[71] Gürbüz, s. 154.

ve ani cevap beklenmesi ile stresli bir ortam, bilinçli bir şekilde oluşturulmaktadır. Adayın zorlamaya karşı tutum ve davranışları tespit edilmektedir[72].

Şekline Göre Görüşmeler: Şekline göre görüşmeler görüşmeci sayısı, aday sayısı, görüşmede kullanılan araçlar, ortamlar olarak çeşitlendirilmektedir. Birebir görüşme, panel görüşmesi, grup görüşmesi sıralı görüşme telefon görüşmesi, video görüşmesi ve online görüşme bu görüşmelerin başlıcalarıdır. Birebir görüşmede, tek aday ile tek işe alım uzmanı birebir, yüz yüze görüşmektedir. Aynı anda birkaç işe alım uzmanı tarafından yapılan görüşme, panel görüşmedir. Sıralı görüşmede ise adaylar iki veya daha fazla işe alım uzmanı tarafından sırayla görüşmeye alınmaktadır. Grup görüşmesinde birden fazla adayla eş zamanlı olarak görüşülmektedir. Telefon görüşmeleri aday ile telefonda gerçekleşmektedir. Son zamanlarda bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması ile de video görüşmesi ve online görüşmeler önemli hale gelmiştir. Bu görüşmeler, bilgisayar ortamında internet üzerinden gerçekleştirilmektedir. Hem zaman hem de mekandan tasarrufu sağlayan bu yöntem, adayın görüşmeye gelmesi yönünde oluşabilecek yol vs. maliyetini azaltmakta, işletme açısından ise hem zaman hem mekan yönünden avantaj sağlamaktadır[73].

Amaçlarına Göre Görüşmeler: Bu görüşmede, amaç en uygun adayı bulmak olmamakta; iş ve pozisyon için uygun olmayan adaylar öncelikli olarak elenmektedir. Örneğin performans mülakatları, çalışanların performanslarına yönelik ölçme ve değerlendirme amacı güden görüşmelerdir. İşten çıkarma görüşmeleri ise işletmenin amacının çalışanları ile bağlarını koparmak istediğinde yapılır[74]. Burada görüşmenin belli bir amacı olmakta ve görüşmeyi gerçekleştiren işe alım uzmanı bu amaca yönelik görüşmeyi gerçekleştirmektedir.

1.3.4.6. Referans Kontrolü

İşe alımla ilgili nihai kararın verilmesinden önce, adayın verdiği bilgilerin doğru olup olmadığının kontrol edilmesi seçim sürecinin etkinliğini belirlemektedir.

[72] Aylin Altun ve Ahmet Kovancı, "Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, 2004, s. 58.
[73] Çetin ve Arslan, s. 32.
[74] Çetin ve Arslan, s. 33.

İşe alınacak adayın söylediklerinin doğruluğundan emin olunması önemlidir. Bu bağlamda referans kontrolü ile aday hakkındaki bilgiler, adayın belirttiği kişiler ile temasa geçilerek teyit edilmektedir. Referans kontrolü, adayların iş başvuru formlarında ismini verdikleri kişiler olabilmekle birlikte günümüzde sosyal medya da bir referans kontrol yöntemi olarak insan kaynakları tarafından kullanılmaktadır. İş başvuru formunda adaylar, tanıdığı ve kendisi için olumlu görüş bildireceğini düşündükleri kişileri referans olarak göstermektedir. Bunun sonucu olarak referans kontrolü aday hakkında yanıltıcı bilgileri de içerebileceğinden dolayı tam olarak işlevini gerçekleştirememektedir. Dolayısıyla referans verilebilecek kişilerin adayın işini ve ilişkilerini yakından bilen bağlı olduğu üst yöneticilerinin olması önemlidir [75].

Açık pozisyonlara doğru çalışanlar getirilmediğinde, bu durum işletmeye hem verimlilik hem maliyet açısından zarar sağlayacaktır. Başvuruda bulunan adaylar, işe girme isteklerinden dolayı kendileri hakkındaki bazı bilgileri abartabilmekte, yanlış bilgiler verebilmektedir. Dolayısıyla işe alınacak adayın söylediklerinin doğruluğundan emin olunması önemlidir.

1.3.4.7. Sağlık Kontrolü

Sağlık kontrolü aşamasında adayın sağlık durumunun iş gereklerine uygun olup olmadığı belirlenmektedir. Adayların fiziksel ve zihinsel yönden durumları incelenmektedir. Bu amaçla adaylar, işletmedeki işyeri doktorları ya da diğer sağlık kurumları tarafından sağlık muayenesinden geçirilmekte ve mevcut işte çalışabilmek için gerekli sağlık koşullarını taşıdıklarını gösteren sağlık raporu almaktadırlar. Sağlık incelemesi, daha sonra ortaya çıkabilecek iş kazası sebebiyle çalışanın tazminat isteğiyle, adayın mevcut sağlık durumunun tespit edilmesi gibi bir takım yasal sorumlulukları yerine getirmektedir. İlerleyen zamanlarda karşılaşılabilecek sağlık sorunları açısından bir yol gösterici olması sebebiyle de mevcut çalışanın sağlığını korumaktadır[76].

[75] Barutçugil, s. 274.
[76] Özer ve diğerleri, s. 81.

Bu bağlamda sağlık kontrolü hem işletme hem mevcut çalışan için performans ve verimlilik açısından önem taşımaktadır. Sağlık kontrolünde işletmeye bağlı olarak genel kontroller yapılacağı gibi uyuşturucu, HIV virüsü testi gibi daha özel testleri içeren kontroller de yapılabilmektedir. Bu kontrollerin sonucunda olumlu sonuçlar alan adaylara yönelik işe alım kararı verilmektedir.

1.3.4.8. İşe Alım Kararı

Seçim sürecinde son adım, adaya iş teklifi sunulmasıdır. İşe alım kararı olumlu sonuçlanan adaya teklif sunulur, olumsuz sonuçlanan adaylara ise durumu açıklayan bilgi verilmektedir. İşletmenin olumlu bir imaj oluşturması için adaya geri bildirim yapılması önemlidir. İşe alım kararını açıklayan işe alım uzmanı, bir adaya iş teklifi sunduğunda, genellikle yeni çalışanın gerçekleştirmesi beklenen görev ve sorumluluklarını da tanımlar. Yetkili genellikle; maaş, yardımlar, promosyonlar, tatil zamanı, hastalık izni, çalışan yardım programları ve işletmenin diğer politikalarını bu aşamada tekrardan belirtir. Bunların birçoğu işe alım süreci sırasında açıklansa da önemli işletme politikaları ve stratejilerini daha dikkatli paylaşmak yerinde olacaktır. İşe alım kararı adaya açıklandıktan sonra adayın olumlu yanıt vermesiyle son olarak, önemli belgeler doldurulmakta ve imzalanmaktadır. Bu belgeler ilerleyen zamanlarda yasal olarak hem işletme hem aday açısından bir sıkıntı yaratmaması için bir uzman tarafından kontrol edilmeli, iş hükümleri, iş şartları açık bir şekilde ifade edilmelidir. Daha sonra ise iş teklifini kabul eden aday yeni görevine başlamaktadır[77].

1.3.4.9. İşe Yerleştirme ve Oryantasyon

İşe yerleştirme aşamasında işletmeler, iş teklifini kabul eden adayların özlük dosyalarını oluşturmakta ve ilgili birimde saklamaktadır. Daha sonra ise işe yerleştirilecek adayların, işe ve işletmeye uyum sağlamaları, işletme kültürünü anlayıp benimsemeleri için işe alıştırma programlarına bir diğer adıyla oryantasyon eğitimlerine katılmaları işletme tarafından sağlanır. Bu eğitimler ile çalışanın yeni

[77] Anthony vd., s. 268.

görevlerine, çalışma ortamına ve işletme kültürüne daha kolay ve hızlı uyum göstermesi amaçlanmaktadır[78].

Bu bağlamda işletmeler açısından oryantasyon eğitiminin konusu bu faaliyetler etrafında oluşmakta ve işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlamadan önce ya da işe ilk girdiği günlerde bu eğitimler verilmektedir. Yeni verilecek eğitimin süresi genellikle işletmeye göre değişebilmektedir. Bu bağlamda genel olarak, oryantasyon eğitiminin süresi iki hafta ile altı ay arasında olabilmektedir [79]. Oryantasyon eğitiminin yeni çalışan üzerinde olumlu etki yaratması, süresi ve içeriğine göre önemlidir. İşe, işletmeye, işletme kültürüne, çalışma ortamına uygun bir oryantasyon eğitimi, yeni çalışanın hızlı bir uyum süreci geçirmesini sağlayacak, performansını yükseltecek ve buna bağlı olarak işletmenin verimliliğini, etkinliğini ve etkililiğini arttıracaktır.

1.4. ETİK AÇIDAN İŞE ALIM SÜRECİ

Etik kelimesi, Yunanca'da "ethos" sözcüğünden türetilmiştir. Yunanca'da "karakter" anlamına gelmektedir. İdeal ve soyut olanın ne olduğunu belirtilmekte, olması gerekeni anlatmaktadır[80]. Türk Dil Kurumu (TDK) (2020) ise etiği; töre bilimi, ahlak ve ahlakla ilgili olan, çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü olarak açıklamıştır[81].

İnsan sosyal bir varlıktır ve bunun gereği olarak birbirleriyle bireysel ve toplumsal olarak ilişki halindedir. Bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelinde ise değerler, normlar ve kurallar yer almaktadır. Etik; bu değerleri, normları ve kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan değerlendiren bir felsefe dalıdır[82]. Bir başka ifadeyle etik, insan nasıl davranmalı, sorusuna yanıt ararken, insanların her türlü davranış ve faaliyetlerini incelemekte ve insanların davranışlarını kendilerine göre düzenlediği bir ilkeler sistemi meydana getirmektedir[83].Etik, tanımında yer alan ahlak

[78] Gürbüz, s. 161.
[79] Öğüt ve Kocabacak, s. 61.
[80] Tamer Kılıç, **Etik ve Sorumluluk**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2017, s.10.
[81] TDK, https://sozluk.gov.tr/ (03.01.2020).
[82] Kılıç, s.11.
[83] Ersin Kavi ve Orhan Koçak, **Çalışma Yaşamında Etik**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011, s.5.

kavramıyla da sıkı bir ilişki içindedir. Türkçe 'de çoğu zaman etik ve ahlak kavramları birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Ancak ikisi arasında birtakım farklılıklar söz konusudur. Ahlak, insanın doğuştan getirdiği ya da sonradan kazandığı tutum ve davranışlar olarak tanımlanmakta, insanın yaradılış gereği gerçekleştirdiği; huy, adet, alışkanlık gibi kavramları açıklamaktadır. Etik ise insan davranışlarını ahlakilik kuralları içerisinde araştırmaktadır. Ahlak, iyi ve kötünün ne olduğunu ifade etmekte, etik ise bir davranışın iyi ya da kötü olduğunun yargısına nasıl varıldığını incelemektedir. Bu bağlamda etik, doğru ya da yanlış davranış teorisini oluştururken, ahlak bu teorinin pratiği olmaktadır[84].Ahlak, bireyin içinde yaşadığı toplum ve kültürün tartışmasız olarak doğru kabul ettiği, gelenek ve alışkanlıkların belirlediği davranışlar iken, etik; insan davranışının doğru ya da yanlış sayılma nedenlerini tartışarak, incelemekte ve açıklamaktadır[85].

Etiğin birçok uygulama alanı vardır. Bunlardan önemli bir tanesi de günümüzde insan hayatının önemli bir bölümünü kapsayan, çalışma yaşamına dair ilke ve kuralları oluşturan, iş etiği kavramıdır. İş etiği, bir işletmede neyin doğru, neyin yanlış olduğunun bilinmesi ve buna göre doğru olanın yapılmasıdır. İşletmeler, temel amaçları kar sağlamak üzere insanların ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet üreten ekonomik kuruluşlardır. Bu bağlamda iş etiği, işletmelerin ürün ve hizmet üretme ve dağıtma aşamalarında hem örgütün hem çalışanın davranışlarının etik boyutlarını ele almakta ve bu davranışlara ilişkin yol gösteren kuralları oluşturmaktadır [86] .İş etiği, içinde bulunduğu toplumun alışkanlıklarından, değerlerinden, geleneklerinden ve kültüründen etkilenmektedir. Çalışma yaşamında doğru davranışlar ve eylemler olduğu kadar yanlış davranışlar ve eylemler de söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla iş etiği, ahlaki standartların işletme içerisinde çalışanların davranışlarına, işletme politikalarına ve kuruluşa nasıl uygulanacağı konusunu içermektedir[87].

[84] Kılıç, s. 12.
[85] İnayet Aydın, **Akademik Etik**, Pegem Akademi Yayın, Ankara, 2016, s. 45.
[86] TÜSİAD, "Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi", **Basın Yayın Bülteni**, 06.2009, file:///C:/Users/HP-PC/Downloads/Tusiad-isetigiraporupdf.pdf, (28.09.2020), s.15.
[87] Nilhun Doğan, "İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküş", **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:8, Sayı:16, 2009, s. 180.

İş etiği, çalışanların, yöneticilerin, işletme sahiplerinin, diğer paydaşlar ile rakipler gibi çalışma yaşamına ait aktörler arasındaki ilişkilerin nasıl kurulması gerektiğini araştırmaktadır. Burada çalışanların işletmeye karşı tutum ve davranışları kadar işletmenin çalışanlara karşı tutum ve davranışları da önemli bir iş etiği boyutunu oluşturmaktadır[88].

Buna göre, bir işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi için sahip olduğu aktörler arasındaki ilişkilerin, etik bir anlayış içerisinde yürütülmesi önemlidir. Bu ilişkilerin yürütülmesinde insan kaynakları yönetimi, işletmenin önemli bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işletmede insan kaynaklarının, geniş görev yapısı içinde tüm faaliyetlerini, etik anlayışı ile birlikte yerine getirmesi bir zorunluluk olmaktadır[89]. Yasal düzenlemeler ile bu durum güvence altına alınmaya çalışılmış, özellikle kaynağını Anayasanın 10. maddesindeki eşitlik ilkesinden alan 4857 sayılı İş Kanunun 5. maddesinde; iş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep gibi nedenlerle ayrım yapılmayacağı belirtilmiştir. İşletmenin hedeflerine ulaşması için işe alım sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi, işletmenin en önemli kaynağı olan insan kaynağının doğru seçilmesi ve yerleştirilmesine bağlıdır. En temel etik ihlallerinden olan ayrımcılık ve kayırmacılık işe alım sürecinde meydana gelmektedir. Bu süreçte meydana gelebilecek etik dışı durumlar, işletmenin kaynak israfına, yanlış çalışan seçiminin getirdiği maliyet artışına ve işletme imajının zedelenmesi gibi olumsuz birtakım sonuçlara neden olabilmektedir.

Bu bağlamda işe alım sürecinin etik anlayış içerisinde belirli kararlara uygun olarak yürütülmesi, işletme hedefleri için önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi bu kapsamda çeşitli düzeylerde etik değerlemeleri yapmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetim fonksiyonun önemli bir işlevi olan işe alım sürecinde, etik ilkelerinin belirlenmesi hem işletme hedefleri hem işe alım sürecinde eşitliğin, adaletin sağlanması için önemli bir konudur.

[88] Kavi ve Koçak, s.14.

[89] Aslı Göncü, "İşe Alım Süreçlerinde Etik ve Etik Dışı Uygulamalar", **Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ed. Tarık Solmuş), Beta Basım, İstanbul, 2007, s.146.

1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İşe alım sürecinin önemli işlevlerinden bir tanesi de planlamadır. İnsan kaynakları planlaması ile gelecekte ihtiyaç duyulacak çalışan ihtiyacı kolayca öngörülebilmekte, işletmenin sürdürülebilirliği için insan kaynağının ne zaman, nerede ve nasıl kullanılması gerektiği belirlenmektedir. Bu bağlamda işletme için insan kaynakları planlaması önemli bir fonksiyondur.

Etkin bir insan kaynaklarının olmaması, çalışan ihtiyacının kısa sürede karşılanmamasına neden olabilmekte, bu durum ise daha az sayıda başvuru gerçekleşmesi için yüksek kriterlerinin konulmasına yol açmaktadır. Böyle bir durum ise işe alım sürecinin acele, özensiz ve adaletsiz yürütülmesine neden olacaktır. Bu durumda meydana gelebilecek yanlış çalışan seçimi ise mevcut çalışanın iş yükünü arttırabilmekte ve etik dışı bir durum ortaya çıkarmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması işlevindeki meydana gelebilecek bir başka etik dışı durum ise işe alım uzmanının, sezgileri ve deneyimleri çerçevesinde hangi pozisyon için hangi özellikte ve ne kadar sayıda çalışana ihtiyaç duyulacağını tahmin etmesinden kaynaklanmaktadır. Burada işe alım uzmanı, yanlı davranabilmekte ve kendisini yakın gördüğü departman ya da birime daha fazla istihdam sağlama güdüsünde olabilmektedir[90].

İnsan kaynakları planlaması sürecinde etik dışı durumların meydana gelmemesi için kullanılacak yöntemlerin dikkatli bir şekilde belirlenmesi ve insan işe alım uzmanı tarafından etik anlayış benimsenerek yürütülmesi önemlidir.

1.4.2. İş İlanları

İş ilanları, işe alım sürecinde aday havuzunun oluşturulmasında önemli bir kaynaktır. İlanlar hem işletme içi hem işletme dışı veyahut ikisi birlikte olmak üzere insan kaynakları yönetimi tarafından paylaşılarak, açık pozisyon için aday havuzunu oluşturur. Aday havuzu oluşturulurken, iş ilanlarında birtakım etik dışı durumlar meydana gelebilmektedir. Örneğin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi konularda

[90] Kavi ve Koçak, s. 155.

ayrımcılığın ve kayırmacılığın yapıldığı görülmektedir. İş ilanlarında yer alan özellikle cinsiyetin belirtilmesi, belirli yaş aralığındaki adayların başvurusunun istenmesi etik dışı bazı durumlardır. İşe alım uzmanı, yakın hissettiği yaş grubundaki adayların başvurusunu tercih edebilir. Böyle bir durumda aday iş ilanında belirtilen yaş aralığında olmayabilir; ancak diğer tüm nitelikleri sağlıyor olabilir. Bu durumda ayrımcılık meydana gelebilmektedir. Eğer işin gerekliliklerinde belirli bir yaş sınırı yer almıyorsa, ilanda da belirli bir yaş sınırı belirtilmemelidir. Diğer bir durum ise iş ilanlarının özellikle belirli bir çalışanın işe alınmasına yönelik hazırlanmasıdır. İlanda özellikle spesifik bazı çalışmaların, mezun olunan eğitim kurumlarının belirtilmesi, kayırmacılığı ortaya çıkaran etik dışı bir durumdur.

Bu bağlamda yapılan iş ilanlarının açık, doğru ve anlaşılır olması etik dışı durumun meydana gelmemesi açısından önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi duyurularda cinsiyet, din, dil, ırk, sendika üyeliği, felsefi inanç gibi ayrımcılık içermeyen iş ilanları vermeli ve iş ilanları verirken belli kesimleri kapsam dışında bırakmamaya özen göstermeli ve kayırmacılığı ortaya çıkaracak durumlardan uzak durmalıdır. İş ilanlarındaki seçme kriterleri nesnel yöntemlerle belirlenmelidir[91].İş ilanları düzenlenirken hem işletmeye hem işe ilişkin yanlış, eksik bilgiler vermemeli yanlış ve gereksiz beyanlarda bulunmamalı, etik dışı bir durum oluşturmamalıdır.

1.4.3. Görüşme

Görüşme, çalışan seçiminde adayların belirli özelliklerinin belirlenmesi, adayın başvuru sürecinde eksik kalan bilgilerinin tamamlanması ve işe en uygun çalışanın belirlenmesine yönelik insan işe alım uzmanı ile adayların karşı karşıya geldiği bir değerlendirme sürecidir.

İşe alım görüşmelerinde adayların özel hayatlarına ilişkin soruların sorulması etik dışı olumsuz bir durum yaratmaktadır. Özellikle yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış görüşmelerde sorulan sorular adayın işe ilişkin yetkinliklerinden bağımsız olmakta ve işe alım sürecinin adil olmasını etkilemektedir [92]. Örneğin;

[91] Göncü, s. 149.
[92] Göncü, s. 150.

politik görüşler, mal varlıkları, medeni durum, dini inanç ve mezhep gibi birtakım işle ilgili olmayan soruların sorulması etik olmamaktadır. Özellikle kadın adaylara yönelik yönetilen, evli misiniz, yakın tarihte evlenmeyi düşünüyor musunuz, hamile kalmayı düşünüyor musunuz gibi sorular cinsiyet ayrımcılığını meydana getirmekte ve etik dışı durum yaratmaktadır[93]. Bir diğer etik dışı durum ise görüşmeyi gerçekleştiren işe alım uzmanının arkadaş, hısım, akraba gibi durumlarda yanlı davranarak adayı görüşme sürecinde subjektif olarak değerlendirmesidir.

Görüşme sürecinde etik dışı bir durumun meydana gelmemesi, görüşme sürecini yönlendiren işe alım uzmanının, etik anlayışı benimsemesine bağlıdır. Bu bağlamda görüşmeyi gerçekleştirecek işe alım uzmanı, alanıyla ilgili bilgi ve deneyime sahip olmalı, adaya yöneltilecek soruları profesyonelce hazırlamalı ve objektif olmalıdır. Görüşmeye yönelik mekanın, zamanın ve soruların hazırlanması gibi gereken hazırlıkları önceden yapmalıdır. Aksi durumda işe alım uzmanı süreci doğru yönetemeyecek ve etik dışı durumların oluşmasına neden olabilecektir.

1.4.4. Testler

Testler, işe alım sürecinde insan kaynakları yönetiminin, adaylar hakkında objektif karar vermesini sağlayan önemli psikolojik ölçme araçlarıdır. Testler ile işe uygun adayın seçilmesi, objektif sonuçlara, kanıtlara dayanmaktadır. Testlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, doğru testin, doğru yöntemlerle, doğru zamanda ve mekanda adaya yöneltilmesine bağlıdır. İyi bir test olması güvenilir ve geçerli olmasından kaynaklanmaktadır. Testlerin uygulanmasındaki etik dışı durumlar, genellikle uygulanması sakıncalı olan testlerin kullanılması, işe uygun testlerin kullanılmaması, testlerin güvenilirliklerinin ve geçerliliklerinin olmaması ve test sonuçlarının gizliliği çerçevesinde 3. kişilerle paylaşılmasıyla meydana gelmektedir[94].

Testlerin etik dışı bir durum oluşturmaması için homojen olması gerekmektedir. Seçim sürecinde uygun testlerin, uygun ortamda adaylara yönelik

[93] Kavi ve Koçak, s. 162.
[94] Göncü, s.158.

kullanılması seçim sürecini daha objektif kılmakta, süreci daha eşit ve adaletli bir hale getirmektedir.

1.5. İŞE ALIM SÜRECİNDE TEKNOLOJİNİN GETİRDİĞİ YENİLİKLER

Günümüzde teknolojik gelişmeler, sosyal, ekonomik ve toplumsal anlamda birçok alanı etkilemiştir. Özellikle bilgi teknolojilerine geçiş ile birlikte yaşamın her alanında gelişmeler yaşanmıştır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, küreselleşen dünyada iş dünyasını da değişime uğratarak, iş yapma biçimlerinde ve çalışma koşullarında birtakım değişimlere neden olmuştur. Meydana gelen bu yapısal değişimler; işletmelerin, farklı stratejiler ve politikalar geliştirmelerine neden olmuş, geliştirilen bu politika ve stratejiler de işletmenin sahip olduğu insan kaynakları anlayışında değişim yaratmıştır. İnsan kaynaklarının teknolojiyi etkin olarak kullanmasıyla, işe alım süreci de bu gelişmelerden etkilenmiştir. İşe alım süreci, insan kaynakları planlaması ile başlamakta, aday bulma, seçme ve yerleştirme sürecine kadar devam etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan işe alım sürecinde teknolojinin kullanılması beraberinde birçok yeniliği getirmiştir. Aşağıdaki bölümlerde teknolojinin gelişimiyle beraber işe alım sürecinde meydana gelen değişimler açıklanacaktır.

1.5.1. Elektronik İşe Alım

İşe alım sürecinde teknolojik gelişmelerin getirdiği önemli yenilik elektronik işe alım kavramıdır. Elektronik işe alım kavramı, işletmede mevcut boş pozisyonların etkin ve verimli bir şekilde doldurulmasına yönelik farklı elektronik araçların kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; intranet, işletmenin web sitesi, kariyer siteleri ve sosyal ağlar gibi internet tabanlı teknolojilerin kullanımıyla, aday araştırması, bulunması, başvuruların toplanması gibi süreçler gerçekleştirilmektedir[95]. Elektronik işe alım süreciyle, işletmeler kurumsal imajını iyileştirerek, işe alma

[95] Soonhee Kim ve Jennifer G. O'Connor, "Assessing Electronic Recruitment Implementation in StateGovernments: IssuesandChallenges", **PublicPersonnel Management**, Cilt:38, Sayı:1, 2009, s. 48.

maliyetlerini ve idari yükünü azaltmakta ve daha iyi araçlar kullanarak, işe alma sürecini geliştirmektedir. Ancak, elektronik işe alımın getirdiği birtakım dezavantajlarda söz konusu olmaktadır. E-işe alımın fırsat eşitliğine yönelik potansiyel bir tehdit oluşturacağı ve işgücü çeşitliliğini teşvik etme çabalarını olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. İnternet erişimine sahip haneler, azınlıklar, engelliler ve yıllık geliri düşük olan kişilerin evde internet bağlantısına sahip olma olasılıkları daha düşüktür ve işe alım sürecinin dışında kalma oranları da yüksek olmaktadır[96].

Bu bağlamda günümüzde elektronik işe alım sürecinde bazı aşamalar, teknolojinin getirdiği yenikler ile klasik işe alım sürecinden farklı olarak gerçekleşmektedir. E-ilan verme, aday havuzunun oluşturulması ve filtreleme, adaylarla iletişime geçilmesi ve online görüşmeler, değerlendirme ve adaylara geribildirimde bulunulması aşamalarında kullanılan yeni teknolojiler, bu değişime örnektir. Bu durumun getirdiği avantajlar kadar dezavantajlar da söz konusu olmaktadır.

1.5.1.1. E-ilan Verme

Elektronik işe alım sürecini, klasik yöntemden ayıran önemli bir aşama, e-ilan vermedir. Bu yönteme göre ilanlar, klasik işe alım sürecindeki gibi sadece duyuru panoları, gazete ya da dergide yer almamakta, internet aracılığıyla işletmelerin web sitelerinde, kariyer sitelerinde ve sosyal ağlarda yayınlanmaktadır.

İşletmeler kendi web siteleri ile mevcut boş pozisyonları için sınırsız iş ilanı açabilmekte ve çok düşük maliyetle büyük bir aday havuzu oluşturabilmektedir. Bu bağlamda geniş bir aday havuzu, pozisyon için uygun adayın seçim şansını arttırabilmekte ve büyük zaman tasarrufu sağlamaktadır[97].

E-ilan ile işe alım uzmanı, boş pozisyon için paylaştıkları ve yayında olan ilanların hepsini aynı anda görebilmekte ve üzerinde değişiklik yapabilmektedir. Bu

[96] Kim ve O'Connor, s.50.

[97] Sevim Koçer ve Gülden Öksüz, "Elektronik İşe Alma Sürecinde Özel İstihdam Bürolarının Rolü: Adecco Türkiye ve Kariyer.Net İncelemesi", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt:11, Sayı:24, 2015, s. 183.

ilanlar, insan kaynakları departmanı tarafından saklanmakta ve arşivlenmektedir. Böylece, boş pozisyon kapatılsa bile ihtiyaç halinde arşivdeki ilanlar görüntülenebilmekte ve işe alım uzmanı tarafından tekrardan değerlendirmeye alınabilmektedir. E-ilanın sağladığı bir diğer avantaj ise ilan plan raporu oluşturabilmektir. İnsan kaynakları departmanı aylık ya da yıllık olarak çalışan hareketlerini gösteren raporlar düzenlemektedir. E-ilan verme ile adaylara ait eğitim durumunu, tecrübe gibi istatistikleri, başvuru cevaplama oranlarını, incelenen özgeçmiş sayılarını ve görüşmeye çağırılan adayların sayıları gibi birçok veriye, standart formatta ve raporlar halinde işe alım uzmanı tarafından ulaşılabilmektedir[98].

İşletmeler, insan kaynakları departmanı tarafından oluşturulan ilanlarında, sadece yazı değil, görsel araçları da kullanabilmektedir. İşletme politikalarını, kültürlerini, çalışma prensiplerini video, resim gibi görsel araçların yardımıyla adaylarla paylaşabilmektedir. İşe alım sürecinde adayla ilk temas olan ilan vermede, bu tür görsel araçların kullanılması işletmenin imajı açısından, adaya olumlu izlenimler bırakabilmektedir. Diğer bir olumlu durum ise e-ilanların sadece ulusal düzeyde değil, işletmenin isteğine göre uluslararası düzeyde de yayınlanabilmesidir.

E-ilan vermenin, adaylar açısından yararları ise ilanlara, 24 saat ve kolay erişimin olması, tek bir özgeçmişle istenildiği kadar ilana başvuru imkanı, iş başvurularını çevrimiçi takip edilmesi, özgeçmişin kolayca güncellenmesi, aktif veya pasif olarak iş arayabilme gibi durumlardır[99].

E- ilan verme yöntemiyle işe alımı gerçekleştirecek insan kaynakları yetkilisi, zaman ve maliyetten önemli ölçüde tasarruf etmekte, aday ise kolayca ve sürekli olarak, ilanları takip etme ve erişme imkanına sahip olmaktadır.

Diğer bir fayda ise değişen zaman ve toplum bağlamında günümüz çalışma dünyasında aktif olarak yer alan Y Kuşağı, çalışacağı işletmeyi kendi seçmekte ve işletmeler bu nedenle daha çok e-ilanları tercih etmekte ve bu kuşağın dikkatini çekmeye çalışmaktadırlar[100].

---

[98] E. Pelin Körfez, **Elektronik İşe Alım ve Seçimin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 59.

[99] Koçer ve Öksüz, s.183.

[100] Koçer ve Öksüz, s.186.

1.5.1.2. Aday Havuzunun Oluşturulması ve Filtreleme

İşletmeler, elektronik işe alım sürecinde aday havuzu oluşturmak için kendi web sitelerinde oluşturdukları e-ilanlardan ya da kariyer siteleri gibi farklı web kaynaklarından yararlanmaktadır. Bu bağlamda işletmeler, çeşitli platformlar üzerinden yayınladıkları ilanlara gelen başvurulardan bir aday havuzu oluşturabilecekleri gibi kariyer sitelerinin kendi aday veri tabanından, kendi web sitelerinde doldurulan başvuru formları sayesinde oluşturulan veri tabanından, sosyal paylaşım siteleri üzerinde oluşturulmuş aday profillerinden ya da bu platformlarda yayınladıkları ilanlardan yararlanarak, geniş bir aday havuzu oluşturabilmekte ve zaman tasarrufu sağlamaktadırlar[101].

Bunun yanında, işe başvuran adayların, aranan özelliklere sahip olup olmadığının ne şekilde belirleneceği önemli bir diğer noktadır. İşe alım uzmanı, dijital platformlarda yayınlamış oldukları elektronik ilanlara gelen başvuruları, ilanda belirtmiş oldukları nitelikleri karşılayan kriterleri seçerek filtreleme yöntemiyle tarayabilmektedirler[102].

E-ilanlar ile geniş nicelik ve nitelikte oluşturulan aday havuzları, çalışan seçimi için avantaj sağladığı kadar işe alım uzmanına zaman ve maliyet konusunda dezavantaj da getirmektedir. Günümüzde internete erişimin kolay olması, başvuruların adaylar tarafından tek bir tıkla kolayca gerçekleştirilmesi, aday sayısını fazlasıyla arttırmıştır. Diğer taraftan çok sayıda başvurunun arasından seçim işlevi de işe alım uzmanına zorluk yaratmış, yanlış çalışan seçim oranını yükseltmiş ve bu durumda işletmeyi maliyet açısından tehlikeye sokmuştur. Bu bağlamda çalışan seçimi için aday havuzunun filtrelenmesi önemli bir noktayı oluşturmaktadır. İşe alım uzmanı, filtreleme yöntemiyle mevcut boş pozisyon için adaylardan istedikleri nitelikleri, yetkinlikleri, yetenek ve becerileri belirtebilmekte ve sınırlandırabilmektedir. Örneğin filtreleme ile eğitim durumu, yaş, yabancı dil, tecrübe, yaşanılan yer, askerlik bilgisi

[101] Ebru Çetin Güler, "İşletmelerin E- İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:*6*, Sayı:1, 2006, s.21.

[102] Çağla Pınar Yücel ve Yasemin Bal, "Elektronik İşe Alım Sürecinde Sosyal Paylaşım Sitelerinin Kullanımı ve Bir Uygulama", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:11, Sayı:55, 2018, s.901.

gibi durumlar sınırlandırabilmekte, pozisyon için bu niteliklere sahip olmayan adaylar direkt olarak bu yöntem ile elenebilmekte ve değerlendirmeye alınmamaktadır.

1.5.1.3. Online Görüşmeler

İşletmeler, e-ilan ile yapılan başvuruları, filtreleme imkanı ile pozisyona uygun nitelik ve nicelikte aday bulmak için daraltmaktadır. Aday havuzu sayısının filtreleme imkanı ile azalmasıyla bazı adayların başvuruları olumsuz sonuçlanmakta, bazı adaylar içinde süreç devam etmektedir. Süreci devam eden adaylar klasik görüşmelerin dışında, işletmenin bulunduğu yere görüşmeye gelmek yerine Skype, Webex, Zoom gibi programlar aracılığıyla bulundukları yerden görüşmeye katılabilmektedir. Günümüzde küreselleşmenin getirdiği sonuçlar kapsamında çok uluslu işletmeler, özellikle maliyet ve zamandan tasarruf sağlamak amacıyla online görüşmeleri tercih etmektedir.

Online görüşmeler, zaman ve maliyet tasarrufu sağlarken ek olarak, görüşme mekanı sıkıntısı çeken yoğun toplantıların yaşandığı işletmelerde alternatif bir yol olarak kurtarıcı olmaktadır. Diğer yandan sadece işletmeye avantaj sağlamamakta, aday açısından da zaman ve maliyet konusunda önemli faydaları vardır. Örneğin adayın bulunduğu il ile işletmenin bulunduğu il farklı olabilmekte, adayın konaklama, yol, yemek gibi masrafları bu doğrultuda iş arayan birine ek maliyet olarak külfet yaratabilmektedir. Bu bağlamda online görüşmeler, sürecin daha hızlı, daha az maliyetli ve verimli bir şekilde gerçekleşebilmesi için tercih edilebilir olmaktadır.

1.5.1.4. Değerlendirme ve Adaylara Geribildirimde Bulunulması

İşe alım sürecinde pozisyon için istenen kriterlere uymayan adaylara olumsuz yanıtının verilmesi, görüşme yapılmasına karar verilen adaylara görüşme bilgilerinin yer aldığı davetin gönderilmesi ya da askıya alınmış olan bir pozisyon için başvuran tüm adayların bu konuda bilgilendirilmesi, klasik işe alım yöntemlerinde işe alım uzmanına özellikle zaman ve iş yükü konusunda zorluk yaratmaktadır. Elektronik işe alım sürecinde, işe alım uzmanı tarafından bilgilendirme süreci kolayca

gerçekleşmektedir. Kariyer sitelerinin standart başvuru cevaplama özelliği, sosyal paylaşım sitelerinin sohbet ve mesaj gönderme fonksiyonları ve işletmelerin web siteleri üzerinde oluşturulan başvuru cevaplama özellikleri ile sistemde kayıtlı olan ya da işletmenin kendisinin oluşturduğu cevap mektubu metinleri aracılığıyla ilana gelen başvurular toplu bir şekilde yanıtlanabilmektedir.

Bu sistem ile işe alım uzmanı fazla iş yükünden kurtulmakta ve zamandan tasarruf sağlamaktadır. Böylece uzman, işe alım sürecinin diğer aşamalarına daha fazla yoğunlaşabilmekte ve daha fazla özen gerektiren süreçlere gereken dikkati sağlayabilmektedir.

1.5.2. İşe Alım Sürecinde Yapay Zeka ve Sanal Gerçeklik

Günümüzde hızla artan teknolojik gelişmeler, birtakım yeni kavramların yaşamımıza girmesine neden olmuştur. Yapay zeka (Artificial Intelligence) kavramı da bunlardan bir tanesidir. Yapay zeka (Artificial Intelligence) ,bir bilgisayar ya da bilgisayar denetimli makineler tarafından, bir hedef kapsamında, fiziksel ya da dijital dünyada çevresini algılayarak, veriyi anlamlandırmaktadır. Bu veriden edinilen bilgiye bağlı mantıksal çıkarımda bulunarak, insana özgü olduğu varsayılan; hissetme, ön görme, akıl yürütme, anlam çıkarma, genelleme ve geçmiş deneyimlerden öğrenme gibi yüksek zihinsel süreçlere ilişkin yetenekleri kullanarak, belirlenen hedefe ulaşmak için en doğru eylemi belirlemektedir. Bu bağlamda insanlar tarafından tasarlanan sistemler olarak ortaya çıkan bir teknolojidir[103].

Yapay zeka kavramına ilişkin geçmişten bugüne birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları; insan zekası tarafından yapılan işlem ve faaliyetlerin makineler tarafından yapılması, makineler ile insan zekasının taklit edilmesi, zeki makineler yapma gibi tanımlamalardır. Yapay zeka, zeki makinelerin insan gibi düşünmesini ve hareket etmesini sağlamak amacıyla oluşturulmuş bir teknolojidir[104]

[103] İpek Sucu ve Elif Ataman, "Dijital Evrenin Yeni Dünyası Olarak Yapay Zeka Ve Her Filmi Üzerine Bir Çalışma", **Yeni Medya Elektronik Dergi**, Cilt:4, Say:1, 2020, s.41.

[104] İpek Sucu, "Yapay Zekanın Toplum Üzerindeki Etkisi ve Yapay Zeka (A.I.) Filmi Bağlamında Yapay Zekaya Bakış", **Uluslararası Ders Kitapları ve Eğitim Materyalleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı:2, 2019, s.205.

Yapay zekanın insan yaşamındaki önemi, onun çalışma yaşamına ilişkin birçok alanında kullanılmasını sağlamıştır. İnsan kaynakları da bu alanlardan en önemlisidir. Günümüzde bir işletmenin başarısı, insan kaynağına doğru zamanda ve doğru yerde sahip olması ve onu kullanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işe alım süreci, insan kaynakları yönetim fonksiyonun en önemli işlevlerinden bir tanesidir. Bu bağlamda yapay zekanın, işe alım sürecinde kullanılması önemli bir konuyu oluşturmaktadır.

İşe alım sürecinde bu zeki makinelerin kullanılması, işletmelerin, somut ve net faydalar elde etmesini sağlamıştır. Otomasyon; işleri hızlandırmakta, kaynak harcamalarını azaltmakta ve daha doğru bir veri kümesi sağlamaktadır. Yapay zekanın işe alım sürecinde kullanılmasıyla, özgeçmişler dijitalleşmiş, işe alım için video görüşmeleri sağlanmış ve analiz edilmiştir[105].

İşe alım sürecinde yapay zeka, çalışanların özelliklerine dayalı bir algoritma oluşturmakta ve bu özellikler ile iş performansı arasında ilişki kurmaya çalışmaktadır[106]. Örneğin işe alım sürecinde kullanılan yapay zeka sistemlerinden biri olan Mya, belli bir elemeden geçmiş adayların artık bizzat kendisi ile temas kurup ne istediğini anlamak, hangi alanlara daha yatkın olduğunu bilmek, görüşme gününü belirlemek için işe alım uzmanının yerine görüşmeler gerçekleştirmektedir. Mya Sistemi, 2012 yılında Eyal Grayevsky ve James Maddox tarafından kurulmuştur. San Fransisco'da bulunan işletme, işe alınma sürecindeki etkisiz yöntemleri ortadan kaldırıp, sürecin adaylar ve çalışanlar için kolaylaştırılması adına Mya Yapay Zeka Sistemini, işe alım sürecine entegre etmiştir. Mya, yapay zeka işe alım asistanı olarak oluşturulmuştur. Bu sistem işe alınma sürecindeki adaylara ulaşmakta ve iletişim kurmaktadır[107].

Gelişen teknolojinin getirdiği bir diğer yenilik ise Sanal Gerçeklik kavramıdır. Sanal Gerçeklik (Virtual Reality), bilgisayarlar tarafından taklit edilerek oluşturulan ortamlar olarak adlandırılmaktadır[108]. Görme, dokunma, işitme, koku ve tatma gibi

[105] Boris Altemeyer, "MakingThe Business Case For AI İn HR: Two Case Studies", **Strategic HR Review**, 2019, Cilt: 18, s.66.
[106] Prasanna Tambe ve diğerleri, "Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges And A Path Forward", **California Management Review**, 2019, Cilt:61, Sayı:4, s. 20.
[107] Dave Zielinski, "Robot Recruiters", **HR Technology**, 2017, s. 64.
[108] Gürcan Banger**, Endüstri 4.0 Ekstra**, 2. Baskı, Dorlion Yayınları, Ankara, 2018, s. 50.

çoklu duyusal kanallar ve giyilen özel aygıtlar(gözlük, vs.) yardımıyla kullanıcılarının gerçek zaman simülasyonlarıyla etkileşime girerek, gerçeğin dışında zihinlerinde ürettikleri algılar, sanal gerçeklik kavramını ortaya çıkarmaktadır. Sanal gerçeklikte gerçek duygular, sanal dünya içerisinde yer almakta ve sanal dünya içerisinde bu duyguların yaşanabilme hissini vermektedir. Bu bağlamda yapılan tanımlar ve araştırmalar sonucunda kişilerin yaşadığı deneyim sanal ortamda olsa bile yaşadıkları duygu ve hisler gerçekliği yansıtmaktadır[109].

İnsan kaynakları alanında yapay zekanın kullanımı kadar, sanal gerçekliğin kullanımı da işe alım sürecine ilişkin önemli etkiler sağlamaktadır.

Sanal gerçeklik (VR) de dijital çağda işe alımları dönüştüren en önemli teknolojilerden bir tanesidir. İşe alım sürecinde sanal gerçekliğin kullanılmasıyla işe alım uzmanı, görüşme gerçekleştirilen adaylara ofislerinde sanal olarak gezinme olanağı sağlayabilmektedir. Farklı yerleşim bölgelerinde bulunan işletme ve aday arasında detaylı ve holografik bir deneyim yaşanmaktadır. Buradaki en önemli avantaj, işe alım sürecinde mesafeye dayalı problemlerin teknoloji yardımıyla kolayca çözüme kavuşmasıdır. Sanal gerçeklik ile aday çalışacağı ortamı önceden görmekte, işe ve işletmeye karşı birtakım fikirleri oluşmaktadır. İşletme de mesafenin getirdiği artan maliyetten etkilenmemekte, seçeceği çalışan konusunda daha net kararlar verebilmektedir.

Sanal gerçekliğin işe alım sürecinde kullanıldığı bir diğer durum ise sanal gerçeklik ortamında yapılan görüşmelerdir. Adaylar, sanal gerçeklik ile gerçek hayatta karşılaşabileceği senaryoları doğrudan deneyimlemektedir. Varsayıma dayalı senaryolar bu uygulama ile gerçekçilik kazanmakta ve adayların analiz etme, problem çözme yetenekleri ve tepkileri ölçülmektedir. Bu bağlamda işe alım uzmanı adayların tepkilerini değerlendirmektedir. Sanal gerçeklik ile işletme, başvuru yapan adayı iş yaşamında görmek için staj ve deneme süresi uygulamasına gerek kalmadan tanımaktadır.

Meydana gelen bu teknolojik gelişmeler, klasik işe alım süreçlerini farklılaştırmıştır. Dijital çağda, işe alım süreçlerinde yapay zeka ve sanal gerçekliğin

[109] Savaş Ferhat, "Dijital Dünyanın Gerçekliği, Gerçek Dünyanın Sanallığı Bir Dijital Medya Ürünü Olarak Sanal Gerçeklik", **TRT Akademi Dijital Medya Sayısı**, Cilt:1, Sayı:2, 2016, s.725.

kullanımı; işletmelerin ve insan kaynaklarının bu teknolojiye uyum sağlamasını gerekli kıldığı kadar, çalışanların ve adayların da uyum sağlamalarını zorunlu hale getirmiştir. Türkiye'de bu uygulamalar yaygın olarak kullanılmasa da küreselleşen dünyada uluslararası alanda önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla bu teknolojik gelişmelerin insan kaynakları tarafından bilinmesi ve takip edilmesi önemlidir.

İKİNCİ BÖLÜM
İŞE ALIM SÜRECİNDE KUŞAKLAR

2.1. KUŞAK OLGUSUNA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kuşaklar, aynı dönemde yaşamış, benzer özelliklere ve deneyimlere sahip insan topluluğu olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde kuşak kavramına ilişkin çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu tanımlarla birlikte kuşaklar, içinde bulundukları tarihi dönem ve sosyo-ekonomik koşullar çerçevesinde sınıflandırılmıştır. Kuşaklar "Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X, Y ve Z Kuşakları olmak üzere kendi dönemleri içerisinde incelenmekte ve sahip oldukları farklılıklar ve benzerliklerle açıklanmaktadırlar.

Bu bağlamda bu bölümde kuşak kavramı açıklanacak, kendi dönemleri çerçevesinde sınıflandırılmış kuşaklar detaylı olarak incelenecektir.

2.1.1. Kuşak Kavramı

Kuşak, nesil ya da diğer bir adıyla jenerasyon kavramı yaklaşık olarak aynı dönemlerde doğmuş, aynı çağın koşullarında yaşamış, bu bağlamda benzer sıkıntıları, durumları paylaşmış, ortak görev ve sorumluluklarla yükümlü olmuş, benzer özelliklere sahip kişilerin oluşturdukları topluluk olarak tanımlanmaktadır[110].

Kuşak kavramı, TDK'da yer alan tanımlamaya göre Latince doğurmak anlamına gelen "generatio", "generare" kelimesinden türetilmiş olup, İngilizce'ye ise kökeni Fransızca olan "generation" kelimesinden gelmekte ve yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon olarak kullanılmaktadır[111].

[110] Gülşen Çetin Aydın ve Aydın Başol, "X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?", **Electronic Journal of VocationalColleges**, Cilt:4, Sayı:4, 2014, s.2.
[111] TDK, https://sozluk.gov.tr/, (13.10.2020).

Alman sosyolog Karl Mennheim(1952) kuşak kavramını tanımlarken kullanılabilecek beş ayırt edici unsurdan yararlanmıştır[112]:

a) Biyolojik ve sosyal durum arasındaki ilişkinin sonucunda kültürel süreçlerin meydana gelmesi ve yeni bireylerin bu süreçlere dahil olması,

b) Zamanın doğası gereği toplulukta yer alan eski bireylerin varlığını yitirmesi, topluluktan çıkması,

c) Herhangi bir kuşağın biyografi ve tarih ilişkilisi ile yaşanan değişimler içerisinde yer alabilmesi,

d) Toplumsal değişim sonucunda ortaya çıkan, kültürel mirasın aktarılması için nedenlerin oluşması,

e) Dil ve bilgideki sosyo-psikolojik bağlantılarla kuşaktan kuşağa geçişin aktarılabilir olarak sürekli ilerlemesi.

Karl Mennheim kuşakların tanımlanmasında önemli unsurları, bu maddeler çerçevesinde açıklamıştır. Buna göre Mannheim kuşağı, ortak bir kültürü paylaşan, benzer olaylara maruz kalmış, benzer alışkanlıklara sahip, insan topluluğu olarak tanımlamaktadır.

Bu bağlamda kuşak; toplumda, ekonomik ve sosyal hareketler ile meydana gelen değişimden etkilenmiş, benzer özellikleri taşıyan, benzer deneyimlere sahip, ortak insan topluluğuna denebilmektedir. Kuşaklar dil ve kültür çerçevesinde birbirlerini etkileyebilmekte ve değişim göstermektedir. Gösterdikleri değişimler ise kuşaklar arasındaki farklılıkları meydana getirmekte, böylelikle değişimin etkileri de diğer kuşaklar aracılığıyla devam etmektedir. Dolayısıyla kuşaklar içlerinde birbirlerinin izlerini barındırmaktadırlar.

Yapılan bu tanımlamalara karşın birtakım eleştirilerde mevcuttur. En önemli eleştiri Alwin(2002) tarafından ortaya atılmıştır. Alwin, yapılan tanımlamalarda kuşak kavramına ilişkin üç farklı olgunun ön plana çıktığını açıklamaktadır. İlkinde kuşak kavramı aynı zaman aralığında doğmuş bireyleri kastederken, ikincisi bunların hepsinin aile içerisinde bir pozisyonlarının olduğunu söylemekte, akrabalık ilişkilerine vurgu yapmaktadır. Üçüncü tanımda ise bir grup insanın kendi kendilerini tanımlaması

[112] Karl Mainnheim, **Problem of Generations**, Paul Kecskemeti (Ed.), Essays on the Sociology, Cilt:5, 1952, ss. 276-322. New York: Routledge'dan Aktaran, Jane Pilcher, "Mannheim's Sociology Of Generations: An Under Valued Legacy", **The British Journal of Sociology**, Cilt:.45, 1994, s.482.

ya da başkaları tarafından tanımlanması veyahut tarihi olarak sosyal bir gruba mensup olan bireylerin geneli olarak açıklanmaktadır. Bu üç tanıma uygun sosyal bilimler literatüründe birçok örnek mevcuttur. Dolayısıyla bu durum, karmaşıklığa yol açmaktadır. Bu bağlamda jenerasyon, kuşak ya da nesil gibi kavramları kullanırken hangi tanıma göre kullandığımız ve neyi kastederek kullandığımız önemlidir[113].

Kuşak kavramına ilişkin diğer önemli bir tartışma ise kuşak oluşumunun yaş ve sosyolojik olgu arasındaki ayrımıdır. Geleneksel olarak, bir kuşak "ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasındaki ortalama zaman aralığını" ifade etmektedir. Bu bağlamda kuşak kavramı daha çok yaş aralığı içerisinde biyolojik bir tanımlamaya göre açıklanmaktadır; ancak bu tanım yalnızca yıl konusunu temel aldığı için eksik kalmaktadır.

Kuşak kavramının kabul edilmiş en az iki anlamı olması, karışıklığın kaynağını oluşturmuş ve araştırmacılar bu karışıklığı çözmeye çalışmıştır. Bu anlam karmaşasından dolayı bazı sosyologlar diğerlerinin kuşaklar olarak adlandırdıkları şey için doğum kohortu terimini tercih etmektedirler. Genel olarak bir kohort, aynı zaman aralığında ya da ortak bazı kritik deneyimleri paylaşan bir grup insanı temsil etmektedir. Örneğin, aynı yıl mezun olan kişilere "mezuniyet kohortu" veya belirli bir yılda evlenenlere "evlilik kohortu" denir. Her durumda, kohortu tanımlayan ortak bir olay veya deneyim söz konusu olmaktadır. Sosyologlar, gençlikleri boyunca aynı tarihsel süreci paylaşan bir grup insan anlamında kullanılan kohort kavramını tanımlayan olay olarak, "doğum yılı" nı kullanmaktadırlar. Bu nedenle, "kohort" terimi genellikle aynı yıl doğan tüm insanlara atıfta bulunan "doğum kohortu" için kullanılmaktadır. Doğum kohortunun üyeleri, tarihsel olayları, toplumsal ve sosyal olayları, benzer deneyimleri paylaşırlar; yani çocukluk yaşarlar, ergenliğe ulaşırlar, yetişkinliğe doğru büyürler ve aynı zamanda orta yaş ve yaşlılığa kadar olgunlaşarak, benzer deneyimleri paylaşırlar.

Burada kohort ve kuşak kavramı birbirlerine çok yakın olsalar da aynı anlama gelmemektedirler. Kuşak kavramı kohort kavramının tanımında yer alan özelliklerden çok daha fazlasını içermektedir. Kohort, basitçe belirli bir tarihsel

[113] Duane F. Alwin, "Generations X, Y And Z: Are They Changing America", **American Sociological Association, Contexts**, Cilt:42, Sayı:1, 2002, s.43. .

dönemde kişinin doğum yılı tarafından karşılaştığı durumların etkilerini ifade eder, kuşak ise kohort kavramını da içererek, daha geniş bir tanımlamaya sahip olmaktadır [114]. Kuşak kavramı, sosyolojik bir değerlendirmedir. Bu bağlamda günümüzde topluluklar; yeni teknoloji, farklı çalışma seçenekleri ve farklılaşan toplumsal değerler karşısında hızla değişmekte, iki on yıllık dönem kuşakların tanımlanması için uzun bir zaman dilimi olmaktadır. Günümüz dünyasında meydan gelen hızlı değişimler kuşakları etkilemekte ve sadece zaman olgusuyla yapılacak tanımlamalar yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla kuşak kavramının bilinçli bir şekilde kullanılması ve başka kavramlarla karıştırılmaması önemlidir.

2.1.2. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşakların sınıflandırılmasına ilişkin yapılan çalışmaların, Manheim (1952) tarafından açıklanan kuşak olgusu bağlamında şekillendiği görülmektedir. Manheim (1952) kuşak olgusunu açıklarken, bireyleri etkileyen unsurlardan (biyolojik, sosyo-kültürel, tarihi olaylar) yararlanmış ve kuşakların sınıflandırılmasının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Literatürde kuşakların sınıflandırılmasına ilişkin bir diğer önemli inceleme, Strauss ve Howe'un(1997) döngüsellik çalışmalarında görülmektedir. Strauss ve Howe, her kuşağın değerlerinin, tavırlarının ve beklentilerinin yaşam deneyimlerine şekil veren sosyo-ekonomik ortama göre değişiklik gösterdiğini belirtmiştir. Bu bağlamda bir kuşağın hangi tarih aralıklarını kapsayacağı konusunda çeşitli araştırmalar ve fikirler vardır. Yapılan araştırmalar kuşakların sınıflandırılma biçimlerinin ve adlandırılmalarının kültürden kültüre ve sosyolojik olgulara göre değişiklik gösterdiğini belirtmektedir. Yaş faktörünün de etkisiyle, sosyo kültürel olaylar, sosyal normlar, paylaşılan deneyimler değerlerde değişim meydana getirmekte, buna bağlı olarak da bireylerin tutum ve davranışlarında farklılıklar söz konusu olmaktadır[115].

[114] Jeylan T. Mortimer ve diğerleri, **Handbook Of The Life Course**, Kluwer Academic Publishers, New York, 2003, s.31.
[115] Sean Lyons, **An Exploration of GenerationalValues in Life at Work**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Carleton University Eric Sprott School of Business, Ottawa, 2003, s.19.

Tüm bunlardan yola çıkarak, kuşak sınıflandırılmasında ortak bir fikir birliğinden söz etmek mümkün olmamaktadır. Araştırmacılar, kuşakların tanımlanmasında benzer unsurlardan yararlansalar da kuşak olgusunu etkileyen faktörlerin çeşitliliği, ortak bir sınıflandırmanın oluşmasını güçleştirmektedir.

Tablo 1: Farklı Kaynaklarda Yer Alan Kuşak Sınıflandırmaları

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

Kaynak: Thomas. C. Reevesve Eunjung Grace Oh, "Generational Differences and the Integration of Technology in Learning, Instruction, and Performance", **Handbook Of Research On Educational Communications AndTechnology**, (Ed.Micheal J. Spector et al.), 4. Baskı, Springer Science Business Media, New York, 2014, s.820

Reeves ve Oh' (2014) tan aktarılan tabloda, araştırmacıların kimi zaman farklı adlandırılmalarla ama çoğu zaman benzer tarih aralıklarında kuşakları sınıflandırdıkları görülmektedir. Ancak, sınıflandırılmalarda Z Kuşağının çok fazla yer almadığı görülmektedir. Z Kuşağı, literatürde daha çok 2000 ve sonrasında doğan bireyleri temsil etmekte, bazı araştırmalarda ise 1995 yılından itibaren doğan bireyleri kapsamaktadır. Bu bağlamda karakteristik özellikleri çok fazla bilinmemekle birlikte araştırmalarda bu kuşak aralığı daha yeni yer almaktadır.

Kuşak sınıflandırılmalarının oluşmasında, bireylerin aynı doğum aralığında yer alması sınıflandırmalara ilişkin yapılan ilk araştırmalardan kabul edilmekteydi. Ancak küreselleşmeyle birlikte bireylerin farklı kültürlerden daha kolay etkilenebilir hale gelmesi, teknolojinin gelişmesi kuşakların sadece aynı doğum aralığında bir sınıflandırmaya tabi tutulmasını yetersiz hale getirmiştir. Bu bağlamda tarihsel ve sosyal deneyimler, toplumsal dönüşümler gibi sosyolojik olgular kuşakların sınıflandırılmasında etkili olmuştur.

Bu çalışmadaki kuşak sınıflandırılmaları, literatürde genel görüş olarak yer alan Twenge ve diğerlerinin (2010) yaptığı kuşak ayrımını dikkate alarak oluşturulmuştur.

Tablo 2: Çalışmada Kullanılan Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşak	**Doğum Yılı Aralığı**
Sessiz Kuşak	1925-1945
Bebek Patlaması Kuşağı (BabyBoomers)	1946-1964
X Kuşağı	1965-1979
Y Kuşağı	1980-2000
Z Kuşağı	>=2001

Kaynak: Jean M. Twenge ve diğerleri, "Generational Differences in WorkValues: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing", **Journal of Management**, Cilt 36, Sayı:5, 2010 ss. 1117-1142.

Twenge ve diğerlerinin çalışmalarına göre; Sessiz Kuşak 1925-1945 yılları arasında, Bebek Patlaması Kuşağı (BabyBoomers) 1946-1964 yılları arasında, X Kuşağı 1965-1979 yıllarında, Y Kuşağı 1980-2000 yılları arasında doğan bireyleri ve karakteristik özellikleri yeni belirlenen Z Kuşağı ise 2001 ve sonrasında doğan bireyleri kapsamaktadır. Bu bağlamda çalışmada bu temel yaş aralıkları ve kuşak sınıflandırılması kullanılmıştır.

2.1.2.1. Sessiz Kuşak

Sessiz kuşak, 1900 ile 1945 yılları arasında yer alan dönemi kapsamaktadır. Bu kuşağın, bir diğer adı ise "*Savaş Kuşağı*" dır. Bu şekilde adlandırılmasının nedeni, Birinci Dünya Savaşı, 1929 Ekonomik Sorunları ve 2. Dünya Savaşı gibi önemli gelişmeler, bu dönemde meydana gelmiştir. Dönemde yaşanan iki savaş, ekonomik buhran, açlık, kıtlık gibi olaylar bu kuşaktaki bireylerin olaylara karşı çoğu kez sessiz kalmasına neden olmuştur. Dolayısıyla bu dönemdeki bireyler "*Sessiz Kuşak*" olarak da adlandırılmıştır. Sessiz Kuşak, sorunlara ve olumsuzluklara karşı tepki göstermeden, onları kabullenmişlerdir [116] .Yaşadıkları zorluklarla birlikte barış kavramının önemini anlamışlar, yaşadıkları büyük ekonomik buhranla, yiyecek ve giyeceklerin ne kadar önemli olduğunu kavramışlardır.

Sessiz Kuşak, genç kuşaktakilere göre işin ahlaki boyutuna daha fazla önem vermektedir. Bu kuşaktakiler için geleneksel çalışma yaklaşımı değerlidir. Başkalarına saygı duymak, bilgiyi paylaşmak ve rahat çalışmak gibi koşullar önemlidir [117] . Değerleri ise sıkı çalışma, tutumluluk ve otoriteye saygı olmaktadır. Yaşadıkları dönem gereği uyumluluk, bağlılık ve yaşam boyu istihdam onlar için değerlidir. Liderlik tarzlarında komuta ve kontrol ön plana çıkmaktadır. Şu anda çoğu bireyi emekli olan kuşaktır [118].

---

[116] Anick Tolbize, **Generational Differences in The Workplace**, Research and Training Center on Community Living, Minnesota, 2008, s.2.

[117] Cennamo ve Gardner, s. 24.

[118] Myron M. LaBan, "Late Y2K Phenomenon: Respondingtothe Learning Preferences of Generation Y—Bridging the Digital Divide by Improving Generational Dialogue" **American Academy of Physical Medicine and Rehabilitation**, Cilt:5, Sayı:7, 2013, s.597.

Türkiye'de ise bu kuşak Cumhuriyet Dönemini yaşamıştır. Telefonun çok yaygın olmadığı bu dönemde radyo yayınları başlamıştır. O dönemde, Mustafa Kemal Atatürk'ün isteği ve desteği ile 6 Mayıs 1927 yılında radyo kurulmuş ve bugünkü Sirkeci Postahanesi'nin üst katında yayına başlamış, 1940'larda ise daha yaygın hale gelmiştir[119].

2.1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı

İkinci Dünya Savaşı sonrasında meydan gelen toplumsal iyileşmeler sonucunda dünya genelinde nüfus artmıştır. Bu bağlamda 1946-1964 seneleri arasında doğan bu kuşak "*Bebek Patlaması Kuşağı*" (Baby Boomers) olarak isimlendirilmektedir. Dünya'da ilk kez 1970 yılında Washington Post Gazetesinde yayımlanan bir makalede "Baby Boomer" ifadesi yer almıştır[120]. Dönemin önemli olayları ise Ay'a yolculuk, insan hakları ve kadın hakları hareketleri olarak, ortaya çıkmaktadır.

Savaş sonrasında karşımıza çıkan kuşak olması nedeniyle büyümenin, mal ve hizmetlere duyulan özlemin, yoğun olduğu görülmektedir. Savaşın olumsuz etkilerinden, kemer sıkma politikalarından ve yaşanan yıkımlardan kurtulmak için içlerine dönerek, kendilerini anlamlandırmaya, kişisel mutluluklar inşa etmeye çalışmışlardır[121]. Ayrıca yaşlanan ebeveynlerinin ve kendi çocuklarının bakımını da sağlamışlar, geniş aile değerleri ile kendilerinden önceki ve kendilerinden sonraki kuşaklarla bir arada yaşamışlardır[122]. Önce çocuklarına daha sonra anne ve babalarına bakan bu kuşak, kalabalık ailelerin son temsilcisi olmakta ve bu nedenle "*Sandviç Kuşak*" olarak da adlandırılmaktadır[123].

---

[119] Gülüzar Aslı Oral, **Çalışma Hayatında Kuşaklar ve Çatışmalar**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s.14.

[120] Kuran, s.59.

[121] Nevriye Altuntuğ, "Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2012, s.205.

[122] Karen Wey Smola ve Charlotte D.Sutton, "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:23, Sayı:4, 2002, s.364.

[123] Kuran, s.60.

Bu kuşağı, tüm kuşaklar içinde farklı bir noktaya taşıyan en önemli özellik savaş sonrasında oluşan yıkıcı etkilerden sonra meydana gelen bir kuşak olmasının yanında televizyon ile büyüyen, televizyonun etkili bir iletişim aracı olduğunu fark eden ilk kuşak olmasıdır. Bu özellik, yaşanan olayların, hareketlerin ve düşüncelerin televizyon sayesinde daha küresel bir alana yayılmasına neden olmuştur[124].

Bebek Patlaması Kuşağı okul çağına geldiğinde, sayılarının fazla olmasından dolayı sınıfları fazla kalabalık olmaktadır. Mezun sayısının yüksek olması nedeniyle bu kuşak, üniversiteye kabul için birbirleriyle güçlü bir rekabete girmiştir. Aynı durum kariyer yaşamlarında da ortaya çıkmış ve çalışma yaşamlarında birbirleriyle rekabet etmek durumunda kalmışlardır[125]. Bebek Patlaması Kuşağı kendi dönemi içerisinde işgücünün sayıca en fazla olduğu kuşaktır. Bu kuşaktaki bireyler, çalışma yaşamında iş güvenliğine ve istikrarlı bir çalışma ortamına değer vermektedir. Sadık ve bir organizasyona bağlı, idealist, iyimser ve çalışmayı seven, çalışkan bireyler olarak nitelendirilmektedirler. Bu özelliklerinden dolayı iyi birer mentor oldukları söylenmektedir[126].

Bu dönem, geçiş dönemi olarak bilinmektedir. Türkiye'nin savaşa katılmadığı göz önünde bulundurulduğunda, ülkemizdeki doğum oranlarında bahsedilen büyük artış yaşanmamıştır. Bu bağlamda söz konusu kuşağın "Bebek Patlaması Kuşağı" olarak isimlendirilmesi, yerel anlamda Türkiye'ye uymadığı bazı kaynaklar tarafından belirtilmekte; kuşakların küresel etkisi olan olaylar temel alınarak bu isimlendirmenin yapıldığı vurgulanmaktadır[127].Televizyonun evlere girmesi ve tek kanallı dönemin başlaması bu dönem için önemli bir olaydır. Bu dönemde yaşanan toplumsal, ekonomik ve politik değişimler Türkiye'de de etkilerini göstermektedir. Bu bağlamda üniversite olayları, ekonomik sarsıntılar, sağ-sol çatışmaları, askeri darbe ve çok partili dönemin yarattığı sıkıntıların olduğu dönemde büyüyen bir kuşak olmaktadırlar[128].

---

[124] Şafak Gündüz ve Tuğrul Pekçetaş, "Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik", **İşletme Bilimi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2018, s.93.

[125]Seung-BumYang ve Mary E. Guy, "Genxers Versus Boomers: Work Motivators And Management Implications", **Public Performance And Management Review**, Cilt:.29, Sayı:3, 2006, s.270.

[126] Melissa Wong ve diğerleri, "Generational Differences İn Personality And Motivation: Do They Exist And What Are The İmplications For The Workplace?", **Journal of Managerial Psychology**, Cilt:.23, 2008, s.879.

[127] Arar, s.37.

[128] Gündüz ve Pekçetaş, s.93.

2.1.2.3. X Kuşağı

X kuşağı, Batı toplumlarında 1965 yılından 1979 yılına dek doğan ve demografik olarak benzer özellikleri gösteren insanların oluşturdukları kuşak olarak bilinmektedir. Bebek Patlaması döneminde kadın haklarında yaşanan değişimlerle birlikte yasal kürtaj, doğum kontrolü gibi gelişmeler sonucunda doğum oranlarının azalması nedeni ile kuşaklar arasında en küçük grubu oluşturmaktadırlar[129]. X Kuşağı, aile yaşamlarında iki ebeveynin de çalıştığı, büyük bir yetişkin varlığı olmadan büyüyen ilk kuşaktır. Bu kuşak, yüksek boşanmaların olduğu bir aile ortamında yaşamıştır. Yapılan çalışmalar, X Kuşağının yüzde 40'ının tek ebeveynli ailelerde büyüdüğünü göstermektedir[130].

X Kuşağının en önemli dönemi ise 1968 yılı olmaktadır. 68'li yıllar küresel dünya için unutulmaz bir yıldır. Meydana gelen olaylar; Vietnam Savaşı, aya seyahat, AIDS Hastalığı, Martin Luther King ve Robert Kennedy'nin öldürülmeleri ve Prag'da Sovyet tankları gibi önemli gelişmelerdir. 1968 yılı ile birlikte yaşanan toplumsal değişimler, barış yanlısı, özgürlükçü, adalet isteyen gençlerin ortaya çıkmasına neden olmuş ve o yıl, dünyanın dört bir yanında milyonlarca genç, hep birlikte eylemler yapmışlardır. Yapılan bu eylemler, mevcut değerlere alternatif olarak doğan ve daha özgün yaşam biçimini savunan bir gençlik görüşü hareketi olmuştur. Bir grup savaş karşıtı genç, yozlaşmış olduğunu düşündükleri Amerikan toplumuna karşı savaş açarak; yeni bir hayat tarzını benimsemişlerdir. 1960'ların ortalarında meydana gelen bu oluşuma *"Hippi Kültürü"* denilmiştir. 1962 yılında ortaya çıkan Hippi Kültürü, 1966 yılında etkisini tamamıyla hissettirmiştir. Savaş yerine barışı savunan ve yapılan ayaklanmaları durdurmaya çalışan, kolluk kuvvetlerine karşı çiçek uzatan gençlik olmalarından dolayı "*Çiçek Çocuklar*" olarak da adlandırılmaktadırlar. Özgürlükçü gençler tarafından gerçekleştirilen, bu eylemler 20. yüzyılın en kalabalık ve en coşkulu ayaklanması olmuştur. Avrupa sokakları şiddetle tanışmış, üniversiteler işgal ve

[129] Canan Çetin ve Serol Karalar, "X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:14, Sayı:28, 2016, s.159.

[130] ElissaDavis, **Work Value Priority of MillennialStudents**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eastern Michigan University Honors College, ABD, 2016, s.4.

boykotu görmüş, devrim ateşinin işçilere de sıçramasıyla 1968 yılı insanlık tarihine "*başkaldırı yılı*" olarak geçmiştir[131].

Yaşanan bu olaylarla dünya dinamiklerinin acımasızca vurduğu "*Ara Nesil*" olarak da adlandırılan bu kuşak, sosyalist, sadık, idealist, yeniliklere uyum sağlamaya çalışan, bireyler olarak da tanımlanmıştır[132].

Bu dönemde kapitalist sistemin canlandırılabilmesi için, Keynesyen politikalar uygulanarak, sosyal devlet inşa edilmiş ve böylece refah ortamı yaratılmaya çalışılmıştır. Toplumun her kesimine kucak açan refah artışı, maliyetinin devletlerinin gücünün çok üstüne çıkması ve 70'li yıllarda yaşanan petrol krizinin dev işletmeleri dar boğaza sokmasıyla birlikte sona ererek, yerini liberal politikalara bırakmıştır. Bu bağlamda 1980 yılına kadar olan dönemi kapsayan X kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağının refah bir hayat sürmesinin bedelini ödemek zorunda kalmıştır. Değişim içerisinde belirsizliklerin hakim olduğu bir dünya ile mücadele etmek zorunda kalan X kuşağı, bu yüzden *"Kayıp Kuşak"* olarak da adlandırılmaktadır[133]. Bu bağlamda dünyada meydana gelen değişimlerin farkında olarak, belirsizliklerin hakim olması nedeniyle de dünyanın artık güvenli veyahut güvenilir bir yer olmadığını anlayan bu kuşak için anahtar sözcük "*kuşkuculuk*" olmaktadır[134].

X Kuşağının şekillenmesinde, toplumsal gelişmelerin yanı sıra, teknolojik gelişmelerde önemli faktörlerdir. Teknolojinin günlük yaşama girmesiyle birlikte evlerinde ve okullarında bilgisayar sahibi olan ilk nesil olmuşladır. Bu kuşak, yaşanan teknolojik gelişmelerin getirdiği sonuçlar nedeniyle anında geri bildirim almaya, sürekli öğrenme ve beceri gelişimine değer vermiştir. Sonuç odaklı bir yaklaşıma sahip olarak ve otoriteye itaat etmek yerine sorgulamaktadırlar. Yaşadıkları toplumsal olaylar neticesinde değişimi desteklemektedirler ve değişime uyarlanabilir ve esnek programları tercih etmektedirler[135].Bu kuşağın üyeleri özgürlüklerine düşkündürler ve

---

[131] Feryat Bulut, "68 Kuşağı Gençlik Olaylarının Uluslararası Boyutu ve Türkiye'de 68 Kuşağına Göre Atatürk ve Atatürkçülük Anlayışı", **Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:11, Sayı:23, 2011, s.126.

[132] Osman Ferda ve Beytekin Miray Doğan, "Intergenerational Conflict Between Generation X Academicians and Generation Y Postgraduate Students in Higher Education", **Eğitim Kurum ve Araştırmaları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:3, 2019, s.385.

[133] Altuntuğ, s.205.

[134] Çetin ve Karalar, s.160.

[135] Tolbize, s.3.

bir önceki kuşak olan Bebek Patlaması Kuşağı gibi vefalı olmamaktırlar. X Kuşağı kendisini, toplumla bağdaştırmak yerine karşı çıkan, zıt olarak gören, sert politik çıkışlar yapan, şimdiye dek görülmemiş giyim tarzına sahip olan, daha sert müzik türleri ve punk gibi farklı yaşayış biçimlerine sahip olan bir topluluk olarak görmektedir. Bu kuşaktakiler, kendi varoluşlarını para ve yüksek oranda sosyalleşme ile açıklamaya çalışmaktadır [136].

X Kuşağına göre çalışma hayatı, sosyal statü kazanmaları açısından önemlidir. Bu anlamda daha iyi çalışma koşullarını tercih etmektedirler. X Kuşağı, motivasyonu yüksek ve otoriteye saygılı ve topluma duyarlıdır. Çalışma ortamlarından sürekli öğrenme ve gelişim beklemektedir. Aksi halde çalışma ortamlarından sıkılma eğilimi göstermektedirler. Yaşadıkları dönemde yaşanan ekonomik durgunluklara, krizlere, büyük kurumsal işten çıkarmalara şahit olmuşlardır. Çoğunluğu tek ebeveynli ailede büyüdüğü için iş yaşam dengesini sağlamaya çalışmaktadır[137].

Türkiye'de ise X Kuşağı büyüme çağında 68 Kuşağının kutuplaşmış siyasi algısıyla ve gençlik döneminde ise 1980 Askeri Darbesiyle tanışmıştır. Bu nedenle X Kuşağı, otoriteye karşı temkinli bir yapıya sahiptir. Diğer bir deyişle, ağır siyasi koşullar nedeniyle sosyal olaylara karşı duyarlı ama çekingen bir yapıya sahiptirler. 1980'li yılların sonlarına doğru kadınların çalışma yaşamına yoğun şekilde katılmaya başlaması, Türk toplumunun klasik aile yapısını da değiştirmiştir. Bu nedenle X Kuşağı, çift gelirli aile yapısı ile bu dönemde tanışmıştır. Kadınların çalışma yaşamına girmesi, aynı zamanda onların ev idaresindeki rollerinin de değişmesine neden olmuş, dolayısıyla X Kuşağı kadınları da, çalışma yaşamına hazırlanmak üzere büyütülmüşlerdir. Ancak içinde bulundukları toplumsal yapıdan kaynaklı olarak birçok X kadını, ailelerine yönelmek için yüksek kariyerlerinden vazgeçmeyi tercih etmişlerdir. Bu kuşak, edindiği yaşam deneyimleri gereğince, kendi geleceklerini garanti altına almayı tercih etmektedir[138].

Bu dönemde belirsizliklerin hakim olması, değişen toplum yapısı X kuşağının daha çok özgürlüğüne düşkün, bireyselliğe önem veren; ancak ekip çalışmasını seven

[136] Aydın ve Başol, s.4.
[137] Dana Kyles, "Managing Your Multigenerational Workforce", **Human Resource Management International Digest**, Cilt:.14, 2006, s.54.
[138] Kaçar, s.9.

bir özellik kazanmasına neden olmaktadır. Dönemin sonlarında meydana gelen teknolojik gelişmelere hızlı uyum sağlaması ile bu kuşağın bulundukları zamana ait oluşan karışıklıklardan oldukça etkilendikleri söylenebilmektedir. Dönemin özelliğine bağlı olarak güvenmekten korkan, kuşkucu bireyler, bu kuşağı oluşturmaktadır.

2.1.2.4. Y Kuşağı

Y Kuşağı, 1980 ile 1999 yılları arasında doğanların oluşturduğu nesil olarak bilinmektedir. Bu kuşak aynı zamanda *"İnternet Kuşağı, Milenyum (Millennials), Bir Sonrakiler (Nexters), Dijital Kuşak (Digital Generation)"* gibi kavramlarla da isimlendirilmektedir. Bu kuşak üzerinde tarihsel etkinin en fazla olduğu yıllar 1990 – 2000 yılları olmaktadır. Dönemin belirleyici olayları ise terörizm, kahramanlık, vatanseverlik ve global bağlantılar ile birlikte küreselleşmedir. ABD'de de yaşanan 11 Eylül 2001 saldırılarını, silahlı okul baskınlarını televizyondan izleyerek büyüyen bir kuşak olmaktadır. Y Kuşağı üyeleri aynı zamanda, 1991 yılında Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin dağılışı ve 1989 yılında Doğu ve Batı Almanya'yı birbirinden ayıran Berlin Duvarı'nın yıkılışı gibi dünyayı etkileyen politik ve sosyal dengeleri değiştiren olaylara da tanıklık etmişlerdir[139].

Ekonomik ve sosyal politikalar ile globalleşmenin, bu kuşak üzerindeki etkileri büyük olmaktadır. Y Kuşağı, internetin olduğu yıllarda dünyaya gelen ilk kuşaktır. Bu bağlamda farklı etnik ve kültürler ile günlük etkileşimi yüksek olmaktadır. Doğdukları andan itibaren, internet ile bağlantı kuran, medya ve reklamların etkisinde kalan, dolayısıyla da ebeveynlerine göre daha fazla marka bilincine sahip bir kuşak olarak yetişmişlerdir. Y Kuşağı üyeleri, seçtikleri uğraşlarda başarılı olmalarına yardım etmek için onları yakından izleyen ve destekleyen ebeveynler ve öğretmenler ile büyümüşlerdir. Y Kuşağı da X Kuşağı gibi çalışan anne babaya sahiptir. Ebeveynleri diğer kuşaklardan farklı olan bu kuşak, çocuğunun iyi şartlar altında büyüyebilmesi, iyi bir eğitim alabilmesi ve güvende olması için yönlendirici, koruyucu ve kollayıcı bir özelliğe sahip olmaktadır. Y Kuşağı üyeleri düzenli olarak, çocuğunu kontrol eden,

[139] Hatice Toruntay, **Takım Rolleri Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011, s.76.

onunla yakından ilgilenen ebeveynlerden oluşmaktadır. Literatürde bu kuşağın ebeveynlerine, onları yakından takip ederek yetiştirdikleri ve sürekli etrafında oldukları için "Helikopter Ebeveynler" denilmiştir [140].

Bu kuşak, ekonomik genişleme ve refah döneminde büyümüş, ekonomik belirsizlik ve şiddet çağında yetişkinliklerini yaşamıştır. Y Kuşağı, yaşadığı toplumsal gelişmelerden dolayı gerçekçi, kendinden emin ve pragmatik bir özelliğe sahiptir. 1990'larda yaşanan teknoloji kazanımları ve eğitim programlarındaki artış, işgücünün eğitimli ve teknolojik olarak en gelişmiş nesli olarak görülmelerine neden olmuş ve Y Kuşağının küresel bireyler olarak ortaya çıkmasını sağlamıştır. Y Kuşağı "hepsini istiyorum" ve "şimdi istiyorum", anlayışı ile istedikleri yaşam tarzına ulaşmak ve hayallerini gerçekleştirmek için hedef koymaya isteklidir [141]. Teknolojiyle iç içe yaşamları nedeniyle teknolojik araçlarla ve otomatik sistemlerle yakın ilişki içindedirler. Dolayısıyla bu durum sosyal olarak, zayıf kalmalarına yol açmaktadır. Bilgisayar ve internet gibi bilgi aktarıcı teknolojik araçların evlere girmesi, Y Kuşağının kısa vadeli bakış açısını, öğrenme ve çalışma biçimlerini değiştirmiştir[142].

Günümüzde Y Kuşağı üyeleri, çalışma yaşamında yerlerini almaktadır. Y Kuşağının, ebeveynlerden kaynaklı bilinçli yetiştirilmesine bağlı olarak, almış oldukları eğitimler, stajyerlik deneyimleri, sosyal kurumlardaki gönüllülük hizmetleri onların sosyal, toplumsal ve buna bağlı olarak çalışma hayatlarında da başarılı olmasını sağlamaktadır. Y Kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak yeni teknolojilerin kullanıldığı bir tüketim toplumunda yaşamaktadır.

Türkiye'nin genç bir nüfusa sahip olması nedeniyle, nüfus dağılımında Y Kuşağı diğer kuşaklara göre en büyük oranı teşkil etmektedir. Bu dönemde ekonomik olarak yaşanan istikrarsızlık, üretimin azalması ve karaborsacılığın oluşması gibi ekonomik olumsuzlukların ortadan kaldırılması için Türkiye'de kamu harcamalarının sınırlandırılması, ücretlerin düşürülmesi, serbest döviz kuru gibi ekonomik önlemler

---

[140] NeilHowe ve William Strauss, **Helicopter Parents in theWorkplace**, New Paradigm Learning Corporation, 2007, ss.1-13.

[141] Krissie Lemmens, **Generations, TheirPerceptions on Human Resource OutcomesAnd How Work Value İnfluenceThesePerceptions**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Tilburg University School of Social and Behavioral Sciences, Netherlands, 2010, s.7.

[142] Jenny Devine, "Five Myths and Realities About Generation Y", **eCULTURE**, Cilt:3, Sayı:1, 2010, s.5.

alınması kararlaştırılmıştır. Bu kararlar ile genel olarak, Türkiye'de kapalı ekonomiden, dışa açık ekonomik sisteme geçiş gerçekleştirilmiştir. Y Kuşağı Türkiye'de özgürlüğüne düşkün, kolay uyum sağlayan, çabuk vazgeçme eğiliminde olan, iyi eğitimli, otoriteye meydan okuyan, teknoloji hayranı olan gençlerden oluşmaktadır. Bu kuşak, sahip oldukları imkan sayesinde küreselleşmenin etkilerinin hissetmiş, ekonomi ve kültürlerarası etkileşimin arttığı bir dönemin üyesi olmuşlardır[143].

2.1.2.5. Z Kuşağı

2000 yılından sonra doğanların yer aldığı kuşağa Z Kuşağı adı verilmektedir. Bu kuşak tamamen teknolojik bir çağda doğduğundan dolayı teknoloji ile iç içe yaşamaktadır. Z Kuşağı aynı zamanda *"Kristal Nesil"* ya da *"Suskun Nesil"* olarak da adlandırılmaktadır. Suskun olarak adlandırılmasının sebebi, fiziksel olarak güçlerini göstermek yerine sanal ortamda bir güç sunmalarından kaynaklanmaktadır.

Z Kuşağı, dünyanın ilk 21. yüzyıl kuşağıdır. Diğer tüm kuşaklardan 3 faktörle ayrılmaktadır[144]:

1) yaş ve yaşam evre (ontolojik faktörler);

2) zaman ve teknoloji (sosyolojik faktörler);

3) olaylar ve deneyimler (tarihsel faktörler).

Z Kuşağının özellikleri, bu üç faktör etrafında şekillenmektedir. Bu bağlamda bu kuşağın dijital çevrenin içerisinde, kriz ortamı ve savaşların yaşandığı bir zaman aralığında şekillendiğini söylemek mümkündür.

Z Kuşağının gençliği kentsel alanlarda yetişmektedir. Bu durum, bu kuşağın diğer kuşaklara kıyasla daha fazla sayıda kültürel perspektife maruz kalmasına neden olmuştur. Z Kuşağı gençliği, küresel ekonomide artan gelir açığı ve küçülen orta sınıf ile 2008 yılındaki mali krizlere şahit olmuştur. Yaşanan bu durumlar evde stres seviyelerini önemli ölçüde arttırmıştır. Bu dönemde ortaya çıkan yüksek faizli

---

[143] Adıgüzel ve diğerleri, s.173.

[144] RasaLevickaitė, "*Generatıons X, Y, Z*: How Socıal Networks Form TheConcept Of The World Wıthout Borders (The Case Of Lıthuanıa)", **LIMES: CulturalRegionalistics**, Cilt:3 Sayı:2, 2010, s.173.

Mortgage Kredileri, küresel ekonomik krize ve yüksek işsizlik rakamlarına yol açmış ve gelir farkı artmaya devam etmiştir. Z Kuşağı bu bağlamda ebeveynlerinin ekonomik ve mali kriz nedeniyle finansal stres yaşamalarına tanıklık etmişlerdir. Bu stres faktörleri ebeveynlerin davranışlarını da etkilemiş, kimi zaman Z Kuşağının, daha sert ebeveynlik davranışlarıyla karşılaşmalarına sebep olmuştur. Birçok evde, maddi sıkıntılar bu kuşağın, paranın öneminin bilincinde olmasına yol açmış ve tasarruf onlar için önemli hale gelmiştir.

Z Kuşağı, karşılaşılan ekonomik krizlerin yanında, tarihsel olarak savaşlara da tanık eden bir kuşak olmaktadır. 11 Eylül 2001 terör saldırıları, Afganistan'daki savaş, Irak Savaşı 2000'li yılları büyük ölçüde etkilemiştir. Bu olaylar, doğrudan ya da dolaylı olarak, Z Kuşağı gençliğinin dünyaya bakışını değiştirmiştir. Sürekli savaşta büyüyen bir grup olarak, çağdaş gençler dünyanın "güvensiz" olduğu inancına sahip olmakla birlikte, aynı zamanda sonuç olarak, daha fazla küresel farkındalığa sahip olmuşlardır. Z Kuşağını etkileyen bir başka en önemli faktör ise dijital teknolojinin kullanımıdır. Z Kuşağı, 2000'li yıllarla birlikte teknolojinin içinde doğmuş olan ilk kuşaktır[145].

Z Kuşağı çocukları dijital yerliler olarak tanımlanmakta, yeni teknolojik gelişimlerle iletişim ve ulaşım kolaylıkları sayesinde hep bir arada yaşamaktadır. Dijital aletler ile uzaklık kavramı bu kuşakta farklılaşmakta, sınırlar yok olmaya başlamaktadır. Önceki kuşaklardan farklı olarak, "network" gençleri olarak kabul edilmekte, uzaktan da ilişki kurabildikleri için fiziksel olarak tek başlarına olacakları ve yalnız yaşamaya eğilimli olacakları tahmin edilmektedir. Bulundukları dönem itibariyle yaratıcılığa izin veren aktivitelerden hoşlanmaktadırlar. Sonuç odaklı bir yaklaşıma sahiptiler[146]. Bu kuşak hırslı olmakta ve materyalist düşüncelerle hareket etmektedir. Diğer kuşaklara kıyasla bilgiyi daha çabuk yorumlayabilmektedir. Z Kuşağı, bilgisayar ve internetin sınırsız olduğu bir dönemde doğmalarından dolayı internetsiz bir dünya düşünememektedir. Toplumsal, sosyal ve çalışma yaşamına dönük birtakım kavramları yaşlarından dolayı kavrayamasalar da çoklu görev gibi

[145] Anthony Turner, "Generation Z: Technology and Social Interest", **The Journal of Individual Psychology**, Cilt:71, Sayı:2, 2015, s.104.

[146] H. Yunus Taş ve diğerleri "Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri", **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt:7, Sayı:13, 2017, s.1037.

kavramları yerine getirebilmektedirler. Bu bağlamda birden fazla konu ile ilgilenebilmeleri nedeniyle Z kuşağı üyelerinin el, göz ve kulak motor becerilerinin oldukça gelişmiş olduğu söylenebilmektedir. Bu durumun iş yaşamına yansımaları yakın zamanda gözlemlenebilecektir[147].

Z kuşağı diğer kuşaklar çerçevesinde incelendiğinde sanal ortamın içinde büyüyen bir nesil olduğu görülmektedir. Küçük yaşlarda bilgisayar ve telefon kullanımlarının artması, bu kuşağı aile algısından uzaklaştırarak, daha çok bireysel olarak hareket etme eğilimi içerisine sokmakta ve otorite kavramına karşı uzaklaşacakları düşünülmektedir. İş yaşamına atıldıklarında ise gelişen teknolojiler ile birlikte daha az sorun ile karşı karşıya kalacakları tahmin edilmektedir. Günümüzde 20'li yaşlarında olan bu kuşak, öğrenimlerini tamamladıktan sonra çalışma hayatı içerisinde gözlemlememiz mümkün olacaktır.

2.3. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KUŞAKLAR

Günümüz küreselleşen toplumunda, çalışma yaşamına dair birçok farklılıkla karşılaşılmaktadır. Bu farklılıklardan en önemlisi de farklı kuşak mensuplarının bir arada çalışmasıdır. Çalışma yaşamını incelediğimizde, tarihsel süreç içerisinde en fazla kuşak çeşitliliğinin günümüzde yaşandığı görülmektedir. Artan refah düzeyi, ekonomik, sosyal ve toplumsal gelişmeler buna bağlı olarak, insanların yaşam ömrünün uzaması, kuşakların çalışma yaşamında uzun süre bulunmalarına ve ekonomi politikaları nedeniyle de emekli olsalar dahi çalışma yaşamı içerisinde kalmalarına olanak vermiştir. Bu bağlamda işletmelerde Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı olmak üzere farklı kuşak üyeleri bir arada yer almaktadır. Sessiz Kuşağın yaş itibariyle emekli olmasından kaynaklı olarak, çalışma yaşamında aktif olarak yer almadığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışma yaşamında etkin olarak yer alan X ve Y Kuşağı söz konusu olmakta, Bebek Patlaması Kuşağı ülkelerin ekonomi politikalarına bağlı olarak kimi zaman emekli olsalar dahi çalışma yaşamında yer almaya devam etmektedir. Günümüzde ise çoğunluğu üniversite öğrencisi olan Z Kuşağı sayısının, önümüzdeki yıllar içerisinde çalışma yaşamında artan bir orana sahip

[147] Çetin ve Karalar, s.161.

olacağı ön görülmektedir. Buna göre; Morgan Stanley 2019 araştırmasına göre Z Kuşağı toplam nüfus yüzdesi içerisinde ABD'de %19,4, Fransa'da %18,2, U.K 'da %17,2 ve Almanya ve İtalya gibi Avrupa ülkelerinde %13 ile %14 arasında değişen bir orana sahip olmaktadır[148].Türkiye İstatistik Kurumu verileri incelendiğinde 2018 yılı için bu oran toplam nüfus içerisinde %31,27 iken, 2023 için ise ön görülen sayı %29,9 olmaktadır[149].Türkiye'de genç nüfusun, Amerika ve Avrupa ülkelerindeki toplam nüfus içerisinde daha yüksek bir orana sahip olduğunu söylemek mümkündür. Önümüzdeki birkaç yıl içerisinde Z Kuşağını da çalışma yaşamında etkin bir şekilde görmek mümkün olacaktır.

Farklı kuşak üyelerinin işletmelerde, aynı çalışma ortamı içerisinde yer alması; onların çalışma yaşamına atfettikleri anlamları, değerleri, gösterdikleri tutum ve davranışlarını, çalışma yaşamından beklentilerini ayrı olarak incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda alt bölümlerde çalışma yaşamında aktif olarak yer alan kuşakların çalışma değerleri, çalışma değerlerine ilişkin davranışları ve çalışma yaşamından beklentileri detaylı olarak açıklanacaktır.

2.3.1. Çalışma Değerleri

Çalışma kavramı, tarihsel süreç içerisinde insanlığın varlığından itibaren ortaya çıkan bir olgu olmaktadır. Çalışmanın geçmişten günümüze birçok tanımı yapılmıştır. Antik çağda çalışma, bireylerin özgürlüklerini kaybetmesi sonucu acı çekme, ıstırap olarak tanımlanmış, çalışmanın değişen yapısı içerisinde bu anlam günümüzde farklılaşmıştır. Orta Çağın sonunda, çalışma; yaratıcı bir eylem olarak görülmüş, insanın kapasitesini kullandığı ve kendini gerçekleştirdiği olumlu bir anlam kazanmıştır[150].

TDK'ya göre çalışmak "*Bir şeyi oluşturmak veya ortaya çıkarmak için emek harcamak, bir şeyi yapmak için gereken çarelere başvurmak, o şeyi gerçekleştirmek için kendini zorlamak, çaba harcamak ve bir şeyi öğrenmek veya yapmak için emek*

[148] https://www.morganstanley.com/ideas/millennial-gen-z economy, (08.05.2020).
[149] http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30567, (08.05.2020).
[150] Henrique Bertosso ve diğerleri, "Work For What?" The Meaning And The Sense Of Work For The Bankers", **Revista de Administração da UFSM**, Cilt:12, Sayı:3, 2019, s.494.

vermek" olarak tanımlanmaktadır[151]. Çalışma, yaşamın sürekliliğini sağlamakta ve insan yaşamının en merkezi alanlarından biri olmaktadır [152].

Çalışmanın değişen anlamına bakıldığında temelde bir emek harcamanın söz konusu olduğunu söylemek mümkündür. Çalışma kavramı bu bağlamda bireylerin emek harcayarak, bir işi gerçekleştirerek, nesnel anlamda gelir elde etme aracı olduğu gibi toplumsal anlamda psikolojik ve sosyolojik açıdan da önemli anlamlar taşımaktadır. Bireylerin toplumsal alanda kendilerini gerçekleştirme aracı olarak statü, mevki ve saygınlık kazanmaları çalışma kavramı ile mümkündür. Bir başka deyişle çalışma, bedensel ve düşünsel gücün harcanması ile gelir elde edilmesinin ilerisinde bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır [153] .Bu bağlamda insan yaşamının büyük çoğunluğunu kaplayan çalışma olgusu, bugün sadece emek harcamak olarak tanımlanmamakta, sosyolojik ve psikolojik anlamları da tartışılmaktadır.

Çalışma yaşamı, bireylerin yaşamının büyük bir bölümünü kapsadığından, bireylerin çalışmaya atfettikleri önem ve verdikleri değer de tartışılması gereken önemli bir konudur. Çalışma, birey için gelir kaynağı olmanın yanı sıra, bireyin psiko-sosyal açıdan yaşamını etkilemekte ve şekillendirmektedir [154] .Çalışma değerleri, bireylerin çalışma yaşamına karşı genel inançları; çalışma yaşamının çeşitli yönlerinin (örneğin ücret, özerklik, çalışma koşulları) ve çalışma yaşamı ile ilgili sonuçların (örneğin, başarı, yerine getirme, prestij) birey tarafından arzu edilebilirliği olarak tanımlanabilmektedir. Çalışma değerleri, bireylerin çalışma yaşamına yönelik çeşitli ihtiyaçlarının veya hedeflerinin bilişsel ifadelerini temsil etmektedir. Bunlar; gelir, güvenlik, sosyal etkileşim, arkadaşlık ilişkileri, statü, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak örnek verilebilmektedir. Bir başka deyişle, bireyler için çalışma yaşamında neyin önemli olduğu sorusunu cevaplamaktadır [155] . Çalışma yoluyla

---

[151] TDK.https://sozluk.gov.tr/, (08.05.2020).

[152] Aşkın Keser, "Çalışmanın Değişen Anlamı ve Çalışmaya İlişkin Yeni Trendler", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Cilt:0, Sayı:49, 2005, s.342.

[153] Nuray Turan, "Çalışma Mutluluğu: Kavram ve Kapsam", **B.U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:37, Sayı:1, 2018, s.177.

[154] Ümit Deniz İlhan ve diğerleri, "Çalışma Değerleri ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşağı Mavi Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Çalışma", **Journal of Yasar University**, Cilt:14, Sayı:56, 2019.s.382.

[155]Sean T. Lyons ve diğerleri, "Work Values: Development Of A New Three-Dimensional Structure Based On Confirmatory Smallest Space Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:.31, Sayı:7, 2010. s.971.

ulaşılması arzulanan sonuçları kapsayan çalışma değerleri, kuşaklar arasında yaşanan değer farklılıklarının, çalışma yaşamına da yansıdığı görüşü odağında anlam kazanmaktadır. Bu bağlamda kuşaklar yaşadıkları dönem ve şartlara göre şekillenmekte, her bir kuşak farklı çalışma değerlerine ve anlamına sahip olmaktadır. Her bir kuşağın paylaştığı deneyimler, onların otoriteye ve örgüte yönelik tutumlarına, çalışma yaşamında nelere ne kadar önem verdiklerine ve bu noktada çalışmaya yükledikleri değere etki etmektedir. Kuşakların çalışma değerlerinin incelenmesi, çalışma yaşamının etkinliğini ve etkililiğini anlamak açısından önemli olmaktadır.

İlk olarak Sessiz Kuşak, çalışma yaşamında incelenmektedir. Ancak Sessiz Kuşak günümüz itibariyle, çalışma yaşamında aktif olarak yer almamakta; çalışma yaşamına ilişkin değerleri diğer kuşakların çalışma değerlerinin anlaşılması kapsamında ortaya konulmaktadır. Sessiz Kuşak çalışanlarının çalışma değerlerine bakıldığında, bu kuşak çalışanları için örgütlerde hiyerarşik yapının kuralları ya da yaptırımları geçerli olmaktadır. Denge, düzen öncelikli öneme sahip olmakta, yöneticilerine ve otoriteye karşı son derece saygılı, yönetim anlayışları ise geleneksel olarak karşımıza çıkmaktadır. Onlar için çalışma yaşamına ilişkin yükledikleri başarının anlamı, kıdem yaş ve örgütte uzun süre çalışmalarına bağlıdır. Bu kuşak için işin başarılması yüksek fedakarlık, sıkı çalışma ve sabır gerektirmektedir. Kendilerine verilen görevin tamamlanması her zaman eğlenceden önce gelmektedir[156]. Sessiz Kuşak, yaşadığı dönem itibariyle savaş, ekonomik buhran, kıtlık gibi sorunların etkisiyle sahip oldukları gelir kaynağı olan çalışmaya karşı yüksek sadakat duygusuyla bağlanmaktadır. Dönemde yaşanan ekonomik ve politik belirsizlikler, bu kuşağın çalışkan, tutumlu ve temkinli olması sonucunu doğurmuştur. Yaşadıkları olayların bir sonucu olarak güce önem vermeleri, güce sahip olanlara yani otoriteye ve çalışkanlığa saygı duymalarına neden olmaktadır.

Sessiz Kuşak, savaşlara tanıklık eden bir kuşak olması sebebiyle, çalışma yaşamında sabır eşiği ve memnuniyet dereceleri yüksektir. Bu kuşak disiplinli, pragmatik ve istikrar arayışında bir özelliğe sahiptir. Bu bağlamda çalışma yaşamına karşı güven duygusunu önemseyen bir tutum sergilemektedir[157]. Bu kuşak üyeleri,

[156] Harun Demirkaya ve diğerleri, "Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2015, s.192.
[157] Adıgüzel ve diğerleri, s.171.

çalışma yaşamında teknoloji ile tanışmadan emekli olmuştur. Ancak, dönemde yaşadıkları zorluklar, onların değişime uyum sağlayacağı sonucunu verebilmektedir.

1945-1964 yılları arasında doğan bireylerden oluşan Bebek Patlaması Kuşağının çoğu mensubu, günümüzde emekli olmakta veyahut emekliliğe hazırlanmaktadır. Bebek Patlaması Kuşağının, çalışma değerlerine bakıldığında ise çalışma yaşamında adalete önem verdikleri görülmektedir. Yaşadıkları dönemde hak ve hukuk gibi kavramların ön planda olması, onların çalışma yaşamında da bu kavramlara önem vermesine neden olmuştur. Çalışmanın anlamını hak ve hukuka uymak, hakkı gözetmek, doğrulukla hareket etmek ile bağdaştırmakta ve bu nedenle bu kuşak çalışanları için bu unsurlar son derece önemli olmaktadır. Kuşak üyeleri, kendilerini işlerine adamaları sonucunda hak ettiğini alacağına ve çok çalışmaya inanmaktadır. Çalışmak için yaşam, çalışmayı anlamlandırmalarında temel noktadır. Çalışmayı kendi yaşamlarıyla anlamlandırmaları, gereğinden fazla bir anlam yüklemeleri işkolik olarak nitelendirilmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla bu kuşak üyeleri, çalışkan olarak nitelendirilmektedir[158].

Kalabalık ailelerde büyümeleri, çalışma yaşamında Bebek Patlaması Kuşağının, takım çalışmasına, takım toplantılarına ve iş birliğine önem vermelerine neden olmuştur. Farklı kuşak üyeleri ile birlikte yaşamalarından kaynaklı olarak, çalışma yaşamında pozitif yaklaşımı benimsemekte ve çatışmadan kaçınmaktadırlar[159]. Bu kuşaktakiler rekabet içerisinde büyüdükleri için zor işe ve uzun saatler çalışmanın önemine inanmaktadır. Sessiz Kuşağın etkisiyle, çok iyi bir yaşam standardına ulaşmak için uzun dönem istihdam anlayışını ve çalışma yaşamında bağlılığı benimsemektedir. Savaş, kıtlık, açlık gibi olaylardan sonra gelen kuşak olmalarından dolayı mal, mülk onların için önemli olmakta ve maaş, çalışma yaşamına karşı öncelikli bir bağlılık aracı olmaktadır [160]. Bireysel özerkliklerini koruyarak, kendi amaçları doğrultusunda çalışma yaşamında olmayı tercih etmektedirler. Çalışma

[158] Beliz Dereli ve Hatice Toruntay, "Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Tartışma Metinleri**, Cilt:3, Sayı:5, 2015, s.5.

[159] Toruntay, s.72.

[160] Selda Metin ve Duygu Kızıldağ, "X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:14, Sayı:40, 2017, s.344.

yaşamına, işe bağlı olmaları, disiplin duygusu yüksek ve toplumsal sorumluluk hissiyatı gelişmiş bir kuşak olarak değerlendirilmelerine neden olmaktadır[161].

Bebek Patlaması Kuşağı, kişisel gelişim ve kişisel doyumun yanı sıra sağlık ve iyiliğe de değer vermekte ve iş güvenliği aramaktadır[162].Bu kuşak, Sessiz Kuşak kadar teknolojiden uzak olmamakta, yaşadıkları dönem itibariyle radyo ve televizyonların evlere girmesiyle teknolojiyle tanışmaktadır. Çalışma yaşamında yeni teknolojileri kullanmada kendinden sonraki kuşaklara göre geride kalsalar da eğer bu teknolojilerin çalışma ortamında gerekliliğine inanıyorlarsa, yeni olan teknolojik hizmete ya da ürüne ulaşmaktan kaçınmamakta ve teknolojinin öneminin farkında olup, ilerlemenin bir sonucu olduğunu düşünmektedirler [163]. Bu bağlamda takım ruhu ve iş birlikçi özelliklerine paralel olarak, çalışma ortamında fayda sağlayacağını düşündükleri teknolojiden yararlanabilmek adına kendilerinden sonraki kuşaklardan yardım talep edebilmektedirler.

X Kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağından hemen sonra çalışma yaşamına katılmaktadır. X Kuşak, gelişen teknolojiyle beraber kişisel bilgisayarlar, cep telefonları, dijital saatler gibi nesnelerle iç içe olmaktadır. Teknolojinin gelişimi, çalışma yaşamını da etkilemekte ve çalışma yaşamında özellikle kişisel bilgisayarlar yerlerini almaktadır. Bu kuşak, işletmelerin küçülmelerine ve işten çıkarmalara tanık olmuştur. X Kuşağının teorik tanımlayıcıları, kariyere verilen önem, kendine güven, bireyselliği ön planda tutma, şüpheci, değer istemi ve ödüllendirme, yeniyi takip etme, teknolojiyi kullanma ve eş zamanlı geribildirim isteği olmaktadır[164].

X Kuşağı üyeleri çalışma değerlerinde, saygın bir statüye sahip olma, para ve yüksek oranda sosyalleşme ile varoluşlarını açıklamaktadır. Bireysel olarak çalışmaya daha yatkındır. Bu bağlamda iş-yaşam dengesine önem vermektedir. Çalışma yaşamında daha bağımsız, kendine güvenen çalışanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Geribildirim almaktan, tebrik edilmekten hoşnut olmaktadır. Girişimci özelliklerinin

---

[161] Sait Gürbüz, "Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?", **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2015, (Kuşak Farklılıkları), s.45.
[162] Tolbize, s.3.
[163] Yasemin Özkan ve Eda Purutçuoğlu, "Yaşlılıkta Teknolojik Yeniliklerin Kabulünü Etkileyen Sosyalizasyon Süreci", **Aile ve Toplum Eğitim-Kültür ve Araştırma Dergisi**, Cilt:6, Sayı:23, 2010, s.41.
[164] Davis, s.4.

yanı sıra değişimlere kolay uyum sağlayabildikleri için çalışma yaşamında tek düze sistemlerden pek hoşlanmamaktadır. Yaşamak için çalışmak, onların çalışma yaşamına yükledikleri temel anlayıştır[165].

X Kuşağı üyelerinin çalışma yaşamına bağlılıkları konusunda literatürde farklı görüşler yer almaktadır. Aydın ve Başol' göre X Kuşağı üyeleri, iş yaşamında sadık, kanaat duyguları yüksek ve aynı işte uzun yıllar çalışmış bireyler olarak bilinmektedir[166]. Literatürdeki diğer bir görüş, Karalar ve Çetin'e ait olmak üzere X Kuşağını, örgütten, bireysel gelişimlerine kadar iyi oluş durumlarına önem veren, kariyerlerinin sabit olmamasına dikkat eden ve işler arasında hareket edebilmeyi bekleyen ve örgütsel bağlılıkları düşük düzeyde gerçekleşen, çalışanlar olarak tanımlamaktadır [167]. Bu görüşü savunan bir diğer görüş ise Gündüz ve Pekçetaş'a ait olmak üzere X Kuşağının, örgüte olan bağlılığının daha az olduğu belirtilmektedir[168].

Bu kuşak, tek ebeveynli evler veya çift çalışan ebeveynler nedeniyle bağımsızlığı ön planda tutmakta ve kariyer yaşamlarına önem vermektedir. Johnson& Johnson markasının 2016 yılında yaptığı araştırmaya göre, X Kuşağı esnek çalışma programları ve tele-çalışmanın önemini kavramakta ve motivasyonlarını arttırıcı bir çalışma biçimi olarak görmektedir. Bu bağlamda Bebek Patlaması Kuşağı gibi işkolik olarak nitelendirilmemekte, iş-yaşam dengesine önem vermektedir. Bu kuşak için çalışma yaşamında iş-yaşam dengesinin sağlanması, elde edecekleri maddi kazançtan daha önemlidir. Çalışma yaşamında sürekli gelişimi ve artan sorumlulukla birlikte ilerleme potansiyeline sahip olmayı istemektedir[169].Bu bağlamda çalışma yaşamına bağlılık kapsamında karşımıza X Kuşağı ilgili farklı görüşler çıkmaktadır. Genel olarak, bir geçiş kuşağı olmasından kaynaklı olarak, kuşak üyelerinin araştırmalar kapsamında farklılık göstermesi olağan olmaktadır. Genel görüş, X Kuşağının, çalışma yaşamına değer yüklemesiyle beraber bulunduğu çalışma ortamına bağlılıktan ziyade bireysel anlamda kendi kariyerine odaklandığı üzerinedir. Bu noktada kuşak

[165] Demirkaya ve diğerleri, s.192.
[166] Aydın ve Başol, s.3.
[167] Çetin ve Karalar, s.160.
[168] Gündüz ve Pekçetaş, s.93.
[169] Shanna D. Dick, "Generational Similarities in Workvalues of Generations X, Y and Z**", Journal Of Human Resource Management**, Cilt:22, Sayı:2, 2019, s.13.

üyelerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek tutulması için birtakım yönetsel önlemlerin alınması gerekliliği bu görüş kapsamında karşımıza çıkmaktadır.

Çalışma yaşamına karşı tutumlarını yaşadıkları gelecek kaygısı etkilemekte, çok çalışmaya, kariyer yapmaya ve daha çok para kazanmaya odaklanarak, daha çalışkan, realist ve kanaatkar bir yapıya sahip oldukları görülmektedir. Bebek Patlaması Kuşağına göre otoriteye daha az saygı göstermekte; ancak kendinden sonraki kuşaklara göre daha saygılı olmaktadırlar. Çalışma disiplininde yaşamak için çalışmak onları en iyi anlatan cümledir.

Y Kuşağı, teknolojiyle birlikte büyümüş, küresel kavramları içinde barındıran ve kültürel çeşitlilikle iç içe olan bir kuşak olarak ortaya çıkmaktadır. Yaş, cinsiyet ve etnik köken konusunda yüksek toleransları vardır. Bu kuşak, dünyayı herkes için yaşanılması gerektiği bir yer olarak düşünmektedir[170]. Y Kuşağının içinde büyüdükleri kültürel çeşitlilik ortamı nedeniyle farklılıkları kucaklayarak, kabul etmek için önceki kuşaklara göre daha istekli oldukları söylenebilmektedir. Bu durum çalışma yaşamında da kendisini göstermekte; farklı ırk, cinsiyet ve kültürü kabul etme konusunda hoşgörülü olmaktadırlar. Özellikle küresel işletmelerin sayısının artmasıyla, Y Kuşağının farklılıklara değer veren yapısı ön plana çıkmaktadır[171].

Y Kuşağı, bilgi teknolojileriyle büyümüş bir kuşak olarak, çalışmaya yükledikleri anlamlara baktığımızda yaratıcılığın teşvik edilmesine önem verdikleri görülmektedir. Yeni teknolojilerle (sanal gerçeklik, arttırılmış gerçeklik, vs.) çalışma yaşamında bilgiyi, zaman ve mekandan bağımsız elde etmeye çalışmaktadır. Y Kuşağının teknolojiye yönelimi, bağımsızlık, kendine güven gibi küresel kavramları ortaya çıkarmıştır. Türkiye'de yapılan bir araştırmada, özellikle bu kuşağın, sosyo-kültürel etkenlerden etkilenerek; dürüstlük ve güvenilirlik, başkalarına saygı ve ailenin önemi gibi kavramları ön planda tuttuğunu ve çalışma yaşamında da özellikle iş yaşam dengesinde aile kavramına değer verdiğini söylemek mümkün olmaktadır[172].

---

[170] Tan Shen Kian ve Wan Fauziah Wan Yusoff, "Generatıon X And Y And Theır Work Motıvatıon", **Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship**, Malaysia, 18-19 Aralık, 2012, s.399.

[171] Betül Yılmaz ve Çiğdem Uludağ Güler, "Y Kuşağı Çalışanlarının Suriyelilerin İstihdamına Bakışı: Akademik Personel Üzerine Bir Çalışma", **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2019, s. 240.

[172] Özlem Çakır ve diğerleri, "Generatıon "Y" In Turkısh Context: Multıple Focı Research", **International Journal Of Business And Management Studies**, Cilt:5, Sayı:1, 2013, p.158.

Yaşadıkları olaylar kapsamında olumlu ya da olumsuz her durumda geribildirimde bulunulmasına, mesleki gelişimin yanı sıra, kişisel gelişim konusunda gerekli desteğin sunulmasına değer vermektedir. Bu bağlamda onlar için bireysellik ön planda olmaktadır. Çalışma yaşamında başarıdan önce mutluluğu aradıkları için çalıştıkları işletmelerin çalışma yaşamına dair sunduğu imkanlar, destekler, işletmenin toplumdaki imajı bu kuşak için önemli ve değerlidir[173].

Y Kuşağının yaratıcı, sabırdan yana zayıf, aceleci ve iş değiştirme sıklığı özelliğinden dolayı çoğu kez sadakatsiz olarak tanımlandığı görülmektedir. Bir Y Kuşağının, kariyer yaşamlarında en az on kez iş değiştirme eğiliminde olacağı bazı kaynaklar tarafından ön görülmektedir. Ancak Y Kuşağının bulundukları işletmeye yönelik söz sahibi olmalarının sağlanarak, kendilerini gösterme ve ifade fırsatlarının verilmesi, bağlılık açısından olumlu bir etki yapacağı düşünülmektedir. Y Kuşağı çalışma yaşamında sonuç odaklılıktan çok sürece önem vermektedir. Süreç içerisinde kendilerini sürekli geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu kuşağın üyeleri, işleri ile kendilerini ifade etmektedir. Bu bağlamda onlar için sorumluluk almak ve saygınlık unsurları çok önemlidir. Kendine güvenen, teknolojiyi çalışma yaşamında kullanan, fikirlerini özgürce paylaşan bu kuşak, çalışma yaşamında bulunduğu işletmenin bir parçası olarak kendisini görmek istemektedir[174]. Bu kuşak için çalışma yaşamında iyi bir gelirden çok, yaptıklarının onaylanması, eğitim ve öğrenme fırsatlarının da dahil olduğu bütünsel bir iş tatminini sağlaması önemlidir. Sonuçtan çok sürece önem verdikleri için kariyer gelişimlerini benimsemektedirler. Y Kuşağı başarıdan çok mutluluğa önem vermekte dolayısıyla daimi ve hızlı bilgi akışı talep ederek, esnek çalışma saatlerini önemsemektedir.

Z Kuşağının çalışma yaşamına yeni katılmasından dolayı çalışma yaşamına ilişkin bağlılıkları kapsamında daha çok, teoriler yer almaktadır. Z Kuşağının, çalıştığı organizasyonlara karşı sadakatsiz olmaları, çabuk sıkıldıkları için kolay vazgeçebilecek olması ve bir işte devamlı kalmak istememeleri nedeniyle işletmelerin ellerindeki bu yetenekleri tutmakta zorluk çekebilecek olması, gelecekte çalışma yaşamına ilişkin büyük bir sorun olarak görülmektedir. Z Kuşağının farklı arayışlar

[173] Dereli ve Toruntay, s.6.
[174] Metin ve Kızıldağ, s.345.

içinde olması bu bağlamda aynı işleri sürekli yapmak istemeyerek, kendilerini kanıtlamak için hevesli olmaları ve her şeyi kişiselleştirmek istemeleri, çalışma yaşamında, işletmelerin bağlılık sağlamaları açısından çözüm bulmaları gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır [175].

Korkmaz ve Çevik (2014) Z Kuşağı öğrencileri üzerinde yaptığı bir araştırmayla, çalışma yaşamında onlar için önemli olan değerleri ortaya koymuştur. Bu kuşak, çalışma yaşamında öncelikli olarak emeklerinin karşılığını almak istemekte ve iyi bir ücret politikasının uygulandığı işletmeleri tercih etmektedir. Diğer taraftan Z Kuşağı, çalışma yaşamında sürekli gelişimi benimsediği için kariyer fırsatları sunan, iyi bir çalışma ortamına sahip işletmelere öncelik vermektedir. Dijital dünyanın getirilerinden tümüyle faydalandıkları için uluslararası işletmelerde çalışmak, onların kendilerini geliştirmeleri, farklı kültürlerle iç içe olmaları açısından önemlidir. Z Kuşağı, çalışma yaşamında iş birliğine yatkın, yaratıcı, sonuç odaklı, daha az sadık, esnekliğe önem veren ve uluslararası fırsatları kovalamak isteyen kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır [176]. Z Kuşağı, iyi bir çalışma ortamı ve ücretin yanı sıra güvenliğine de önem vermekte ve iş güvenliğini sağlanması onların işletmeyi tercih etmelerindeki önemli etkenlerden bir tanesidir.

Z Kuşağı, dijital dünyanın getirdiklerinden fazlasıyla yararlanan bir kuşak olduğu için çalışma yaşamında pratikliğe ve hıza, teknolojiyi kullanarak ulaşmayı istemektedir. Sahip oldukları ebeveynler, onların hayatını kolaylaştırıcı bütün faktörleri kendilerine sundukları için, yaşanılan dünyanın sunduğu zevklere fazlasıyla düşkün (hedonist) davranış yapısına sahip özellikleri ile ön plana çıkmaktadırlar. Bu durum çalışma yaşamında bireyselliğe önem vermeleri sonucunu doğurmaktadır. Z Kuşağı üyeleri ile beraber bireysel bakış önem kazanmakta ve "ben" odağı yükselen çalışanların bireyselleşen taleplerine karşılık verecek, esnek sistemlerin tanımlanması ve ortamlar oluşturulması önemli olmaktadır[177].

---

[175] Didem Cansever ve Duygu Kızıldağ, "Z Kuşağı Ne İster? İşveren Markası Perspektifinden Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma.", **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 2019, Ekonomi ve Siyaset Özel Sayısı, s.309.

[176] Oya Korkmaz ve Nüket Kırıcı Çevik, "Üniversite Son Sınıf Öğrencilerinin İş Seçim Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma",**Business and Economics Research Journal**, 2014, Cilt:5, Sayı:3, s.182.

[177] Ebru Bağçı ve Onur İçöz, "Z ve Alfa Kuşağı İle Dijitalleşen Turizm", **Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2019, s.246.

Z Kuşağı, şeffaflığı ve esnekliği tercih etmekte buna paralel olarak, iş etiğine önem verdikleri çalışma ortamında, etik dışı durumlarla karşılaştıklarında hayal kırıklığı, üretkenliğin azalması, düşük moral ve çalışan bağlılığı eksikliği gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Teknolojinin içinde doğan bir kuşak olduğu için, çalışma ortamlarında bu araçları etkin bir şekilde kullanmayı istemektedirler. Dijital yaşama düşkün olmalarına rağmen yüz yüze iletişim de bu kuşak için önemli bir yere sahiptir. Yüz yüze yöneticileriyle kuracakları iletişimin dürüst ve açık olması önemlidir[178].

Teresa Bridges'e (2015) göre sürekli gelişim sağlayacak, bir çalışma ortamı tercih etmektedirler. Girişimlerini, yeni fikirlerini destekleyecek, gelişim fırsatlarını yaratacak ve dostça sağlanacak bir çalışma ortamı onların çalışma değerlerini yansıtmaktadır[179].

Çalışma yaşamına yeni girmeye başlayan Z kuşağının, özgür olmak istemesi, dinamik, aktif ve kapalı ortamlarda tutulamayan bir kuşak olması nedeniyle çalışma yaşamına ilişkin yeni dinamikleri oluşturacağı öngörülmektedir. Hiyerarşiye karşı soğuk durdukları ve iletişime açık oldukları için çalıştıkları yerlerin örgüt yapılarında da değişim meydana getirebileceği söylenebilmektedir.

2.3.2. Çalışma Değerlerine İlişkin Davranışlar

Davranış, insanların etki, etkiye karşı tepki gibi bütün eylemlerini karşılayan bir kavramdır. TDK'ya göre ise davranış kavramı, "*Davranma işi, tutum, davranım, muamele, hareket; dıştan gözlemlenebilecek tepkilerin toplamı, organizmanın uyaranlar karşısındaki tepkilerinin bütünü"* olarak tanımlanmaktadır[180].

Davranışların belirli etkilere yönelik tepki şeklinde oluştuğunu söylemek mümkündür. Davranışlar, tutum, değer ve normlara bağlı olarak oluşmakta ve davranışın oluşmasını etkileyen birçok faktör söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda

---

[178] Hemlata Agarwal ve Pratiksinh S. Vaghela, "WorkValues Of Gen Z: Bridging The Gap To The Next Generation", **Conference: INC-2018- National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century**, Parul University Faculty of Management Studies, Gujarat, Hindistan, 21-22 Aralık, 2018, s.4.

[179] Teresa Bridge, "5 Ways The Workplace Needs To Change to Get The Most out Of Generation Z", **Fast Company**, 19.08.2015, http://www.fastcoexist.com/3049848/5-ways-theworkplace-needs-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z, (27.10.2020).

[180] https://sozluk.gov.tr/, (04.06.2020).

kuşakların çalışma değerlerine yönelik davranışları; çalışanların duygu, düşünce, tutum ve davranışlarının bilimsel ve sistematik olarak araştırılması ve incelenmesiyle meydana gelmektedir. Dolayısıyla kuşakların çalışma yaşamına karşı atfettikleri anlamlar, değerler ve tutumlar onların etkinlik, performans, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi gibi çalışma yaşamına yönelik davranışlarını etkilemektedir.

Etkinlik, performans, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi kuşakların bir işletme içerisindeki davranışlarını oluşturmakta ve bu faktörlerin kuşaklar bağlamında incelenmesi, çalışma yaşamında kuşakların analiz edilmesi açısından önemli olmaktadır.

Sessiz Kuşak, hiyerarşiye ve normlara bağlıdır. Bulundukları dönem itibariyle işe bağlılıkları yüksek olmakta ve kendilerini işlerine adamaktadır. Çalışma yaşamında memnuniyetleri ve sabır eşikleri yüksektir. Kendilerine sunulan kaynakları en etkin şekilde kullanmakta ve etkinliklerini arttırmaya çalışmaktadır. İşlerine bağlı olmalarından kaynaklı olarak iş değiştirme eğilimleri yok denecek kadar az olmaktadır. Çalışma yaşamında meydana gelen değişim ve dönüşüm onları öğrenen rolüne sokmaktadır. Yaşadıkları dönemin etkileri nedeniyle, kurallara bağlı, en az şikayet eden ve kuralları öğrenmeye çalışan kuşaktır[181]. Bu bağlamda yüksek performans sağlamaları onlar için önemlidir. Sessiz Kuşak, denge ve düzeni tercih etmektedir. Yöneticilerine karşı yüksek saygı göstermekte, gelenekçi, teknolojiyi yararlı buldukları ölçüde kabul eden ve yavaş uyum gösteren, kıdemi yaşla ilişkilendiren bir kuşak olmaktadır.

Bebek Patlaması Kuşağı, yaşamlarını çalışmak ile anlamlandırdıkları için çalışma yaşamında kendilerini kanıtlamaya çabalamaktadır. Geçmiş kuşakların görmediği büyük bir değişim görmüşlerdir ve her evrede yeni yetenekler kazanmışlardır. Bunun bir sonucu olarak, rekabetçi ve idealist bir yapıya sahip olmalarından dolayı, emeklilik sonrasında bile çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Bebek Patlaması Kuşağının, bu özellikleri incelendiğinde çalışma yaşamında başarıyı elde etmek için ellerinde var olan kaynakları etkili bir şekilde kullanmaları söz konusu olmaktadır.

[181] Hasan Latif ve Salih Serbest, "Türkiye'de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı", **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2014, s. 138.

Günümüz koşullarında bu kuşağı incelediğimizde ise etkinliklerini, teknolojik gelişmelere karşı uyumlaştırmada zorluk yaşadıkları görülmektedir. Çalışma yaşamında teknolojiyi kullanma konusunda bazı Bebek Patlaması Kuşağı istekli bazısı ise bu değişimi pek hoş karşılamamaktadır. Daha çok bedensel işgücüne dayalı çalışanların hakim olduğu bu kuşak, etkinliklerini güce dayalı olarak gösterme eğiliminde olmaktadır. Teknolojinin hakim olduğu yaşadığımız çağda ise son dönem kuşakların etkinliklerinin, Bebek Patlaması Kuşağına karşı önemli bir farklılık göstereceği söylenmektedir.

Çalışma yaşamına bağlılıkları nedeniyle çok çalışarak yüksek performans göstermeye çalışmaktadır. Bu dönemde hak, hukuk ve adalet gibi kavramlardan etkilendikleri için çok çalışmanın getireceği yüksek performansın hak edileni almayı sağlayacağına inanmaktadır. Kariyerlerinde gelişime önem verdiği için bireysel performanslarını ön planda tutmaktadırlar. Ancak takım ruhu da bu kuşak için önemlidir. Çalışmak için yaşamak, anlayışı içerisinde olduklarından dolayı işyerine yüksek oranda bağlılık göstermektedir[182]. Bu bağlamda bu kuşağın üyelerinin örgütsel bağlılığı yüksek olmakta ve çalışma yaşamından hoşnut olmadıklarında bile devamsızlık eğilimi içerisine girmemektedir. Onlar için istikrar ve kıdem önemlidir. Bunun bir sonucu olarak da çalışma yaşamında devamlılık söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda işten ayrılma eğilimleri düşüktür.

X Kuşağı birden çok işi bir arada yapmaya çalışmakta, etkinliklerini yüksek seviyede tutmak istemelerine karşın, zaman yönetimi konusunda sorun yaşamaları, yeterli düzeyde etkinlik sağlayamamalarına neden olmaktadır. Tek başlarına çalışma isteği içerisinde bulunmaları, yapacakları işler kapsamında bireysel olarak daha fazla çaba göstermelerine neden oluşturmaktadır. Bireyselliğe önem veren yapılarından dolayı, sınırları daha az belirgin olan iş ortamlarını ve tek başlarına çalışmayı tercih etmektedir. Önceki kuşaktan farklı olarak, sınırlarını kendileri belirlemek istemektedirler [183].Bu çalışma şeklinde yüksek performans göstermektedir. Çalışma ortamında yönetilmekten daha çok yaratıcılıklarını kullanmakta ve tek başlarına çalıştıklarında daha yüksek performans göstermektedirler. İşten ayrılma eğilimleri

[182] Gündüz ve Pekçetaş, s.93.
[183] H. Yunus Taş ve Semih Kaçar, "X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği", **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt:11, Sayı:18, 2019, s. 654.

düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Stresli işlerden uzak durmaya çalışmakta, işi sadeleştiren ve yaşamak için yaptığı işten keyif alan bir kuşak olmaktadır. Geçiş döneminde yaşamalarının bir sonucu olarak, değişen dünya koşullarına yetişebilmek için büyük bir çaba harcamaktadır. Harcadıkları çaba ve yarış, birlikte yer aldığı diğer kuşaktakiler üzerinde yetişememek, çağa ayak uyduramamak gibi bir izlenim yarattığı için kendilerini bu noktada dışlanmış hissetmektedirler[184]. Bu bağlamda çalışma yaşamına uyum sağlayamadıkları nokta da devamsızlık davranışı içerisine girerek işten ayrılma eğilimi göstermektedir.

Y Kuşağı, iyi yönetildiklerinde yeteneklerinden son derece yüksek düzeyde faydalanılabilen, verimlilikleri artırılabilen ve aynı anda birden fazla iş yapabilen çalışanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma yaşamında kendisinden önceki kuşaklara göre resmiyetten hoşlanmamakta, daha samimi bir iletişimi tercih etmektedir. Yapılan araştırmada ise çalışma şekline ilişkin sonuçlarda Y Kuşağının bir kısmının takım çalışmasına yatkın olduğu ve takım çalışmasını benimsediği, bir kısmının da bireysel çalışmayı tercih ettiği görülmüştür. Bu sonuca ek olarak bir kısmı da evden çalışmayı tercih ederken diğer bir kısım da esnek çalışma şeklini tercih etmektedir [185].Medya ve dijital teknolojiyle büyümüş olmalarından kaynaklı olarak teknolojiyi yakından takip etmektedirler. Bu durum onların çalışmayı ve araştırmayı seven bir kuşak olmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda Y Kuşağı etkinliklerini yüksek düzeyde gösterebilen bir kuşaktır. Değişen yapılara uyum konusunda esnek olması, göstereceği etkinlik kapsamında Y Kuşağını, önceki kuşaklardan ayırmaktadır. Y Kuşağı'nın performansını etkileyen faktörler, diğer kuşaklardan farklıdır. Bu kuşak çalışanları, aldıkları maaştan çok, sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi manevi olarak da onları tatmin edecek faktörlerle, performanslarını yüksek düzeyde tutmaktadır. Y Kuşağı üyelerinin benzersiz bir özelliği de her türlü dijital teknolojiyi pek çok farklı görevi yerine getirmek için çok iyi kullanabiliyor olmalarıdır. Sosyal ve eğlenceli olduklarını düşündükleri, işyerini tercih etmektedirler. İşletmenin vizyonu ile ilgili kritik bir noktada olmak ve işletmenin ilerlemesi için yapılan yenilik çalışmalarının içinde olmayı seçmektedir [186]. Bu bağlamda işletmeye bağlılıkları hangi

[184] Adıgüzel, ss.172-175.
[185] Taş ve Kaçar, s. 668.
[186] Adıgüzel, ss.172-175.

oranda yüksek olursa, devamsızlık eğilimleri de o oranda azalma eğilimi göstermektedir. Çalışma yaşamında kendilerini rahat hissetmedikleri, dijital teknolojileri kullanamadıkları, işletme amaçlarını gerçekleştirmede kritik noktada yer almadıklarında, işten ayrılma eğilimi içerisine girmektedir.

Z Kuşağı, yaratıcı aktiviteleri, değişimi, yenilikleri ve dönüşümü seven bir kuşaktır. Çalışma yaşamında da yaratıcı bir kuşak olarak görülmektedir. Teknolojiyi etkin şekilde kullanarak, işlerini kısa zamanda ve titiz biçimde yerine getirmektedir. Çalışma yaşamlarında sosyaldir. En yeni iletişim araçlarını kullanmayı tercih etmekte, haberleşmek için sosyal medya gibi iletişim ağlarını kullanmaktadır. Aktif ve katılımcı olma eğilimindedirler ve fikirlerinin dinlenilmesini istemektedirler [187].Sahip oldukları bu özellikler çalışma yaşamındaki etkinliklerini büyük ölçüde etkilemektedir.

Z Kuşağı, aktif ve katılımcı olma eğiliminde oldukları için arka planda kalmayı reddetmektedir. Bu bağlamda yüksek performans gösterebilmek için çalışma yaşamlarının da buna uygun olmasını istemektedir. Birden fazla işi aynı anda gerçekleştirebilmektedir; ancak bulundukları dijital çağ, aynı anda birden fazla işe konsantre olmalarını zorlaştırmakta ve buna bağlı olarak performanslarını etkilemektedir. Yaratıcılıklarını ve bireysel performanslarını göstererek başarıya ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Çevre koşullarından çabuk etkilenen yapıya sahip olmalarından dolayı çalışma yaşamına uyum sorunları çekerek, performanslarının da buna bağlı olarak değişeceği söz konusu olmaktadır.

Z Kuşağı çalışanlarının, çalışma yaşamında hiyerarşiye karşı soğuk olmaları, her şeyin kendilerine özel bireyselleştirilmesini istemeleri, çabuk vazgeçebilmeleri, kurumsal sadakatlerinin düşük olması nedeniyle işletmede, devamsızlık eğilimi gösterebilecekleri öngörülmektedir. Dijital gelişmeyle iç içe büyümelerinden kaynaklı olarak, tek bir ortama bağlı kalmak istememekte, farklı, yaratıcı, esnek çalışma ortamının sağlandığı koşullarda devamlılık davranışı gösterme eğiliminde olmaktadırlar [188]. Bu koşulların sağlanmadığı, kendisini işletme içerisinde önemli noktada hissetmediği, esnek çalışma koşullarının ve dijital teknolojinin kullanılmadığı çalışma ortamında, ayrılma eğilimi içerisine girmektedirler.

[187] Meltem Yalçın Kayıkçı ve Ayşegül Kutluk Bozkurt, "Dijital Çağda Z ve Alpha Kuşağı, Yapay Zeka Uygulamaları Ve Turizme Yansımaları", **Sosyal Bilimler Metinleri**, Sayı:1, 2018, s.55.
[188] Taş ve Kaçar, s. 658.

2.3.3. Çalışma Yaşamına İlişkin Beklentileri

Kuşakların çalışma yaşamına ilişkin beklentileri onların sahip oldukları özellikleri, değerleri, normları, tutumları ve davranışları bağlamında ortaya çıkmaktadır. Çalışma yaşamına ilişkin beklentiler; kuşakların çalışma yaşamından ne istediği, neleri beklediği, neleri arzu ettiği gibi istek, umut ve beklentileri sonucunda şekillenmektedir. Bu bağlamda kuşakların yaşadıkları dönem itibariyle farklı kültür, olay, olgu, değer ve normlardan etkilenmeleri, onların çalışma yaşamına ilişkin farklı beklentilerinin oluşmasına neden olmaktadır.

Savaşlar, kıtlık ve ekonomik sıkıntılar gibi önemli sorunlar içerisinde büyüyen Sessiz Kuşağın, yaşadığı dönem çerçevesinde hayattan beklentileri düşük olmuştur. Bu durum kendisini çalışma yaşamında da hissettirmekte ve çalışma yaşamına ilişkin büyük beklentiler içerisine girmemektedir. Bu bağlamda uzun süreli istihdam anlayışını benimseyen bu kuşak, çalıştıkları işlerde emeklilik vakitleri gelinceye kadar kalmaktadır. Savaşların ve ekonomik sıkıntıların yaşandığı dönemin zor koşulları nedeniyle beklentileri düşük olan Sessiz Kuşak çalışanlarının kariyer beklentileri, sürekli yükselme yerine, aynı çalışma ortamında iş hayatları boyunca çalışarak, emekli olmaktır[189]. Sessiz Kuşak, çalışma yaşamında değişimi sevmemekte ve riskten kaçınmaktadır. Bu bağlamda çalışma yaşamından beklentileri, daha durağan ve risksiz çalışma ortamları ve işler olmaktadır[190].

Bebek Patlaması Kuşağı, kendi kişisel gelişimleri ve aile hayatlarını çoğu zaman göz ardı ederek, kendilerini çalışma yaşamına adamaktadır[191]. Bu bağlamda çalışma yaşamından beklentisi iş yaşam dengesi yerine çok çalışmaktır. Çok çalışan, kimi zamanda işkolik olarak nitelendirilen bu kuşak, çalışma yaşamında, yükseltilmeyi ve ödüllendirilmeyi beklemektedir. Kendilerini daha anlamlı hissettikleri işlerde çalışmak onlar için önemlidir. Uzun süreli istihdam anlayışını benimsemekte; ancak kariyerlerinde yükselmeyi istemektedirler. Bebek Patlaması Kuşağı, çalışma

[189] Metin ve Kızıldağ, s.346.
[190] Demirkaya ve diğerleri, s.191.
[191] Jeanian Clark, **Differences in Work Expectations Held by Differing Generations of American Workers**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Old Dominion University, A Research Study Presented to the Graduate Faculty of the Department of Occupationaland Technical Studies, Virginia, ABD, 2006, s.13.

yaşamından emeklerinin karşılığı beklemekte ve ücret unsuru da beklentilerinin arasında olmaktadır. Diğer taraftan, emekli olsa dahi çalışma yaşamında yer almayı istemektedir.

X Kuşağı ödüllendirilmeyi bekleyen, terfi olanakları olduğu ve işlerini ilginç buldukları sürece çalıştıkları kurumda kalan çalışanlar olmaktadır[192]. Uzun süreli istihdam önemlidir; ancak çalışma yaşamına dair beklentilerinin karşılanması koşuluyla bu durum mümkün olmaktadır. Bu kuşak için iş-yaşam dengesini önemlidir ve çalışma yaşamında, aile, arkadaşlık ve iş ilişkilerinin dengede tutulmasını beklemektedir. Sürekli olarak kendilerini geliştirmek istemektedirler. Dijital yaşamla tanışmalarına rağmen geleneksel çalışma biçimlerini benimsemektedirler; ancak çalışma yaşamında değişime uyum sağlamaktadırlar. Ücret beklentileri, bu kuşak için çok önemli olmamakta, çalışma yaşamına yönelik (terfi, ödüller, işe bağlılık gibi.) diğer unsurlar ön plana çıkmaktadır.

Y Kuşağının çalışma yaşamından beklentisi, diğer kuşaklara göre yüksek olmaktadır. Bu kuşak, bağımsız olmanın yanı sıra çalışma yaşamından, eğlenmeyi ve esnekliği beklemekte ve iş-yaşam dengesini ön plana çıkarmaktadır. Kariyerinde yükselme olanaklarına sahip iş ve işyerlerinde çalışmak istemektedir. Diğer taraftan kurallarla çevrili bir çalışma ortamı yerine yeteneklerini kullanabildikleri, yaratıcılıklarını ortaya koyabildikleri, düşüncelerini özgürce paylaşabildikleri bir çalışma ortamı beklemektedirler. Ücret, arka planda yer almakta, iş tatminin sağlanması daha önemli olmaktadır. Y Kuşağı, çalışma yaşamında yaratıcı ve zorlu işler istemekte ve uzun süreli çalışmaya istekli olmaktadır. Çalışma yaşamında iş yaşam dengesi, esneklik ve özgürlük önemlidir[193]. Bu bağlamda ücret, bu koşullardan sonra ikinci planda gelmektedir.

Z Kuşağının çalışma yaşamından beklentisi, hala bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışma yaşamına ilişkin beklentileri ile ilgili net bir durum söz konusu değildir. İş hayatına girmeleriyle birlikte yazılımların, bilgisayar, bulut-bilişim sistemlerinin, yapay zekânın ön plana çıkması, bu kuşağın çalışma yaşamında daha az

[192] Harvey J. Krahn ve Nancy L. Galambos, "Work Values and Beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'", **Journal of Youth Studies**, Cilt:17, Sayı:1, 2013, s.94.

[193] Chaveendra Prabhath Senaratne ve Niranjala Tennakoon, "Investigating The Determinants Of Work-Life Balance (WLB): Insights From Generation Y Employees in Sri Lanka", 2019, s.11.

sorunla karşılaşacağı düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Z Kuşağının dijital yaşamla iç içe geçmiş yaşamı, çalışma yaşamından beklentilerini önceki kuşaklara göre farklılaştırmaktadır. Bu bağlamda çalışma ortamı ve çalışma şartlarının günümüzden daha farklı olması söz konusudur. Çalışma yaşamından beklentileri, çoğunlukla teknolojinin ağırlıklı olduğu, esnek, yenilikçi, yaratıcılığı teşvik eden, önemli kararlarda fikirlerini paylaşabilen çalışma ortamlarıdır[194]. Bu kuşak için, sürekli eğitim ve gelişim önemlidir. Bu koşulların sağlanmadığı işletmelerde, bağlılıkları düşük olmakta ve iş değiştirme eğilimleri artmaktadır. Bu bağlamda Z Kuşağının çalışma yaşamından beklentilerinin karşılanması, iş değiştirme eğilimlerini etkilemekte, ücret gibi maddi faktörler onlar için önemli olan bir diğer unsur olmaktadır. Kendi kariyer gelişimlerini sağlayabilecekleri, emeklerinin karşılıklarını alabilecekleri, iş-yaşam dengesinin sağlandığı, teknolojiyi rahatça kullanabilecekleri bir çalışma yaşamının oluşması bu kuşak için önemlidir.

2.4. KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR VE İŞE ALIM SÜRECİNE ETKİSİ

Farklı dönemlerde doğmuş, yaşadıkları dönemin gereklilikleri ile farklı olay ve koşullarda büyüyen kuşak üyeleri; hayata karşı bakış açıları, eğitim süreçleri, çalışma yaşamına ilişkin değer, davranış ve beklentileri, tüketim alışkanlıkları, teknoloji kullanımları gibi farklı olay ve olguların etrafında pek çok konuda değişik özelliklere sahip olmaktadır[195].Bu farklı özelliklerin incelenmesi çalışma yaşamında kuşakların analiz edilmesi açısından önem taşımaktadır. Özellikle insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden işe alım sürecinde, farklı kuşakların yer alması hem işe alım uzmanının hem adayların kuşaklarına ilişkin farklı özelliklerinin, bu sürece etkisinin araştırılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

[194] Ezgi Güler, "İş Dünyasının Z Kuşağı İle İmtihanı", **Para Ekonomi Dergisi**, 2016, s.56.
[195] Taş ve diğerleri, s. 1035.

Tablo 3: Kuşakların Sınıflandırılması

Sessiz Kuşak (1925-1944)	**Bebek Patlaması Kuşağı (1945-1964)**	**X Kuşağı (1965-1979)**	**Y Kuşağı (1980-1999)**	**Z Kuşağı (2000 ve Sonrası)**
İş etiğine önem	İş etiğine önem	İş etiğine önem	İş etiğine önem değişebilmekte	İş etiğine önem değişebilmekte
Geleneksel çalışma biçimi	Geleneksel çalışma biçimi	Modern çalışma biçimi	Modern çalışma biçimi	Modern çalışma biçimi
Yüksek sadakat duygusu, bağlılık	Yüksek sadakat duygusu, bağlılık	Sadakat duyguları değişken	Sadakat duyguları az	Sadakat duyguları az
Sıkı çalışma, yüksek fedakârlık, yüksek sabır eşiği	İdealist, iyimser, çalışkan bireyler, rekabetçi	İdealist, realist, şüpheci, çalışkan, yüksek oranda sosyalleşme, yeniliklere adapte olmaya çalışan "Ara Nesil",	Realist, kendinden emin, pragmatik, kolay vazgeçme eğilimi, aceleci, sorumluluk ve saygınlık, sabırsız, farklılıklara hoşgörü	Materyalist, hırslı, network gençleri, dijital yaşam, bilgiyi çabuk yorumlama, farklılıklara hoşgörü, pratik ve hızlı, konsantrasyon eksikliği, tasarrufun önemi
Uzun süreli istihdam (Yaşam boyu)	Uzun süreli istihdam anlayışı; ancak kariyerlerinde yükselme isteği	Uzun süreli istihdam (Çalışma koşullarına göre değişim gösterebilir)	Gelişimi destekleyen istihdam, İşletmenin imajı ve sunduğu imkanları önemli	Gelişimi destekleyen istihdam, İşletmenin imajı ve sunduğu imkanlar, gelişim fırsatları
Ekip çalışması, takım ruhu, işbirlikçi yaklaşım	Takım ruhu, bireysel performans önemli	Tek başlarına çalışmayı tercih ederler	Ekip çalışması önemli, bireysellik ön planda	Ekip çalışması önemli, işbirliğine yatkınlık, bireysellik ön planda
Çalışmak için yaşamak	Çalışmak için yaşamak	Yaşamak için çalışmak	Yaşamak için çalışmak	Yaşamak için çalışmak
Çalışkan, temkinli, disiplinli ve istikrarlı	Çok çalışma, istikrar ve kıdem önemli	Çoklu görev, çok çalışma ile hak edilene ulaşma, istikrar ve kıdemin önemi çalışma koşullarına göre değişim gösterir	Eğitim ve gelişime önem, yetkinlik, yetenek ve beceri kavramlarının önemi, etkili çalışma	Çoklu görev, Eğitim ve gelişime önem, yetkinlik, yetenek ve beceri kavramlarının önemi, sık iş değiştirme
İş eğlenceden önce gelir	İş yaşam dengesi yerine çok çalışmak önemli	Çalışmanın anlamı eğlenebilmek, boş zamana verilen değer, iş-yaşam dengesi önemli	İş yaşam dengesi önemli, aile kavramı, sosyal ve eğlenceli iş ortamları	İş yaşam dengesi önemli, çalışma ortamının dijitalleşmesi, dostça bir iş ortamı
Kurallar, denge ve düzen önemli		Çalışma yaşamında te düzeylikten hoşlanmazlar	Çalışma yaşamında tek düzeylikten hoşlanmazlar	Çalışma yaşamında tek düzeylikten hoşlanmazlar, yeniliği ve dönüşümü severler
Uyumluluk esas	Bireysellik esas, özgürlüğüne düşkün	Bireyselliği ön planda tutarlar, bağımsızlık önemli	Bireyselliği ön planda tutarlar, bağımsızlık önemli	Çevre koşullarından çabuk etkilenme ve uyum sorunu, bağımsızlık önemli
Değişiklik sevmezler, istikrar önemli	Değişime uyum sağlarlar	Değişimi desteklerler	Değişimi desteklerler ve başlatırlar, yeniliği ve dönüşümü severler	Değişimi başlatırlar, yeniliği ve dönüşümü severler
Sürekli gelişim	Sürekli gelişim önemli	Sürekli gelişim ve öğrenme	Ömür boyu gelişim ve öğrenme	Ömür boyu gelişim ve öğrenme

Sessiz Kuşak (1925-1944)	Bebek Patlaması Kuşağı (1945-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	Z Kuşağı (2000 ve Sonrası)
İş güvencesi ararlar	İş güvencesi ararlar	Daha iyi çalışma koşulları, esnek programlar	İşletmenin imajı ve sunduğu imkanlar, yaratıcı işler, esnek programlar	İşletmenin imajı ve sunduğu imkanlar, yaratıcı işler, esnek programlar
Ücret unsuru, ödüllendirme önemli	Ücret unsuru, ödüllendirme önemli	Çalışma koşulları, sosyal haklar, değer sistemi ve ödüllendirme önemli	Çalışma koşulları, sosyal haklar, gelişme imkanları, kişisel gelişim ve ödüllendirme önemli	Çalışma koşulları, sosyal haklar, gelişme imkanları, kişisel gelişim ve ödüllendirme, ücret unsuru önemli
Teknolojiyle araları kötü	Teknolojiyle araları iyi	Teknolojiyi kullanırlar, yeniliği takip ederler	Teknolojiyi kullanırlar, yeniliği takip ederler	Teknolojiyi kullanmadıkları bir dünyayı düşünemezler
İş değiştirme eğilimleri düşük	İş değiştirme eğilimleri düşük	İş değiştirme eğilimleri düşük	İş değiştirme eğilimleri yüksek	İş değiştirme eğilimleri yüksek

Yukarıdaki tabloda detaylı olarak sınıflandırılan, Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X, Y ve son olarak Z Kuşağının özellikleri açıklanmıştır. Bu tabloda da görüldüğü gibi kuşaklar, yaşadıkları dönem itibariyle birbirinden farklı özelliklere sahip olduğu gibi kimi zaman da benzer özellikler göstermektedir. Tablo'da ilk olarak, Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı ve X Kuşağının etik değerleri incelendiğinde, bu üç kuşağında iş etiğine önem verdiği görülmektedir. Ancak aynı görüş Y ve Z Kuşağında mümkün olmamakta, bu iki kuşakta iş etiğine verilen önem, çalışma yaşamındaki değişkenlere bağlı olarak değişim göstermektedir.

Çalışma biçimlerinde ise Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı benzer geleneksel çalışma biçimini benimserken, X, Y ve Z Kuşağı ise yaşadıkları dönem itibariyle modern çalışma biçimini benimsemektedir. Çalışma biçimlerindeki benzerlik ve farklılıklar, sahip oldukları değerlerde de benzerlik ve farklılık yaratmaktadır. Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı, çalışma yaşamında bağlılık duygusu yüksek olan, uzun süreli istihdam anlayışı olmasına karşın aynı yorumu X, Y ve Z Kuşağı için yapmak yerinde olmayacaktır. Çünkü X Kuşağının bağlılık duygusu değişken iken Y ve Z Kuşağının bağlılık ve sadakat duygusu daha zayıf olmaktadır. Bu durum nedeni ise sürekli olarak, kendilerini geliştirmeye yönelik iş arayışı içerisinde olmalarından kaynaklanmaktadır.

Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı çalışma yaşamlarında çalışkan, fedakar, çalışmak için yaşayan bireyler olarak tanımlanırken, bu durum X, Y ve Z

Kuşağı için farklılık göstermektedir. Özellikle Y ve Z Kuşağı yaşamak için çalışmak anlayışını benimsemekte ve sosyal yaşama daha çok önem veren bireyler olarak tanımlanmaktadır. Onlar için çalışmak, sosyalleşebildikleri, yeni şeyler öğrendikleri, gelişim sağlayabildikleri, teknolojiyi rahat kullanabildikleri zaman anlamlı hale gelebilmektedir. Özellikle Y ve Z Kuşağı çalışma yaşamında teknolojiyi aktif olarak kullanabilmektedir. Teknoloji ile arası iyi olmayan kuşak ise Sessiz Kuşaktır. Bebek Patlaması ve X Kuşağı ise çalışma yaşamı içerisinde teknolojiyi kullanmak durumunda oldukları için bu duruma uyum sağlamaya çalışmaktadır.

Yukarıda bahsedilen özellikler bağlamında Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağının iş etiği, iş değerleri, çalışmaya yükledikleri anlam bakımından benzer özelliklere sahip olduğu, X, Y ve Z Kuşağının ise kendi içlerinde benzer özellikler gösterip, diğer kuşaklar bağlamında farklılıklara sahip olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Ancak, çalışma yaşamındaki işbirlikçi yaklaşımlarına bakıldığında Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, Y ve Z Kuşağı ekip ruhuna önem vermekte, X Kuşağı ise bu kuşaklardan farklı olarak tek başına çalışmayı tercih etmektedir. Ancak Y ve Z Kuşağı için de ekip ruhu her ne kadar önemli olsa da bireyselliğin de önemli olduğu göz ardı edilmemelidir. İşbirlikçi yaklaşımı, kendileri için fırsat ve olumlu bir durum olarak gördüklerinde benimsemektedirler.

Çalışma yaşamından beklentilerinde ise Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı iş güvencesi, ücret ve ödüllendirmeye önem vermektedir. Onlar için uzun süreli istihdam sağlayabilecekleri, iş güvencesi sağlayan çalışma ortamları önemli olmaktadır. Bu durum X, Y ve Z Kuşağı için farklılaşmakta, daha iyi çalışma koşullarının olduğu, sosyal yan hakların sağlandığı, kendilerini geliştirebilecekleri eğitim programlarını sağlayan çalışma ortamlarını tercih etmektedirler. Özellikle Y ve Z Kuşağı bu çalışma ortamlarının sağlanmadığı, işletmenin imajının iyi olmadığı, çalışma ve terfi olanaklarının az olduğu çalışma ortamlarından ayrılma eğilimi göstermektedir. Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağının ise iş değiştirme eğilimleri düşüktür. X Kuşağında bu durum Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı ile benzer özellik göstermekte, ancak Y ve Z Kuşağı gibi çalışma ortamı ve çalışma koşulları gibi değişkenler kimi zaman bu eğilimi etkileyebilmektedir.

Kuşaközelliklerineilişkinbufarklılıklarınişealımsürecineetkisikaçınılmazolma ktadır. Özellikle değer değişimleri, teknolojik gelişmeler, kalıp yargılar ve yaş ayrımına ilişkin konularının işe alım sürecine etkisini incelemek, çalışma kapsamında önemlidir.

2.4.1. Değer Değişimleri

Kuşaklar farklı özellikler etrafında farklı değerlere sahip olmaktadır. Genel olarak beş kuşak olarak kabul edilen kuşak sınıflandırmalarında, yaşanılan dönem itibariyle kuşakların değerlerinde değişim olduğu gözlemlenmektedir[196]. İşe alım sürecinde bu değerlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağının yönetici ve insan kaynakları uzmanı olduğu bir işletmede geleneksel çalışma biçimleri söz konusu olacakken, X, Y ve Z Kuşaklarında ise yerini modern çalışma biçimleri alacaktır. Yine benzer şekilde Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı çalışma yaşamında yüksek sadakat duygusu, bağlılık duygusu gösterirken, bu durum X Kuşağı ile farklılaşmakta, sadakat ve bağlılık duygusu sonraki kuşaklarda azalma göstermektedir. Ancak, Taş ve Kaçar (2019)'ın kuşakların yönetim tarzlarına yönelik yaptığı bir araştırmada, X Kuşağının üstlerine karşı emir almaya yatkın olduklarını ve otoriteye karşı saygılarının devam ettiğini ortaya koymuşlardır. X Kuşağının, yöneticileri ve astları ile ilişkilerinde resmiyetten ziyade samimiyet aradıkları gözlemlenmektedir [197].

Sessiz Kuşak için sıkı çalışma, yüksek fedakarlık söz konusuyken, Bebek Patlaması Kuşağında idealist, iyimser, çalışkan ve rekabetçi bireyler söz konusu olmaktadır [198] . X Kuşağı ise yüksek oranda sosyalleşmeyle, yeniliklere uyum sağlamaya çalışmaktadır[199]. Y Kuşağı realist, kendinden emin, pragmatik, kolay vazgeçme eğilimi olan, aceleci, sabırsız, farklılıklara hoşgörüyle yaklaşan bir kuşaktır. Z Kuşağı ise materyalist, hırslı, dijital yaşama önem veren, bilgiyi çabuk yorumlayan,

[196] Taş ve diğerleri, s.1035.
[197] Taş ve Kaçar , s.667.
[198] M. Hamdi Mücevher ve Ramazan Erdem, "X Kuşağı Akademisyenler İle Y Kuşağı Öğrencilerin Birbirlerine Karşı Algıları", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt:9, Sayı:22, 2018, s.62.
[199] Müchever ve Erdem, s.63.

farklılıklara hoşgörü ile yaklaşan, pratik ve hızlı, konsantrasyon eksikliği yaşayan network gençleri olmaktadır[200]. Sessiz Kuşak, yaşam boyu istihdam, ekip çalışması, düzen ve istikrar, iş güvencesi ve ücret unsurunun öneminden bahsederken, Bebek Patlaması Kuşağı, uzun süreli istihdam; ancak kariyerlerinde yükselme isteği, takım ruhu ve bireysel performans, istikrar ve kıdem, iş güvencesi, ücret ve ödüllendirmenin öneminden bahsetmektedir [201] . Diğer kuşaklarda ise bu değerler daha fazla farklılaşmakta, X Kuşağının uzun süreli istihdam anlayışı çalışma koşullarına göre değişim göstermekte, tek başlarına çalışmayı tercih etmekte, çoklu görevlerde yer alırken, çalışmanın anlamını eğlenebilmek olarak tanımlamaktadır. Bu kuşak, boş zamana değer verirken, iş-yaşam dengesi önemli olmakta, bu bağlamda esnek çalışma biçimlerini tercih etmektedir [202] . Y Kuşağında, gelişimi destekleyen istihdam, işletmenin imajı ve sunduğu imkanlar, ekip çalışması, bireysellik ve dijital yaşam önemlidir. Değişimi başlatmakta ve yeniliği takip etmektedir. Son olarak, Z Kuşağı da Y Kuşağı gibi gelişimi destekleyen istihdama, işletmenin imajı ve sunduğu imkanlara ve gelişim fırsatlarına önem vermektedir. Çoklu görevleri Y Kuşağı gibi yerine getirmekte ve dostça ilişkilerin olduğu bir iş ortamını tercih etmektedir. Çevre koşullarından çabuk etkilendikleri için diğer kuşaklara göre uyum sorunu yaşamaktadır ve teknolojiyi kullanmadıkları bir dünyayı düşünememektedir[203].

İşe alım sürecinde bu değerlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Aynı kuşak üyelerinin benzer değerlere sahip olmasından kaynaklı olarak, beklentileri çoğu zaman birbirine benzer olmaktadır. İşe alım sürecinin aşamalarını incelediğimizde özellikle, aday ararken bu değerler ön plana çıkmaktadır. Örneğin Y Kuşağı bir uzmanı, sahip olduğu değerler bağlamında yetkinlik, yetenek, beceri, mesleki ve kişisel gelişime önem vermekte ve karşısındaki adaydan iş ve pozisyonun gerekliliklerinin yanı sıra teknolojiyi kullanabilmesini, gelişime açık olmasını, yetkinliklerini, yeteneklerini ve becerilerini aradığı işe uygun olarak geliştirmesini beklemektedir. Diğer yandan X Kuşağı bir işe alım çalışanı da istikrar ve uzun süreli istihdama önem verdiği için sadakat duygusu ve bağlılığı yüksek bireyleri tercih etmektedir. Bu bağlamda yaşanan

[200] Adıgüzel ve diğerleri, s.174.
[201] Adıgüzel ve diğerleri, s.172.
[202] Metin ve Kızıldağ, s.344
[203] Taş ve diğerleri, s.1036.

değer değişimleri, kuşakların işe alım sürecinde adaylarda aradıkları değerlerde de değişim göstermektedir.

2.4.2. Beklenti Farklılıkları

Kuşakların farklı dönemlerde, farklı olay, olgu ve kültürün etkisinde kalmasıyla çalışma yaşamına ilişkin beklentileri de farklılaşmaktadır. Sahip oldukları özellikleri, değerleri, normları, tutumları ve davranışlarının farklılaşması beklentilerinin de değişimine neden olmuştur.

Sessiz Kuşak yaşadığı dönem itibariyle, büyük beklentiler içerisine girmemektedir. İşe alım sürecinde Sessiz Kuşak adaylar için uzun süreli istihdam önemlidir ve yüksek bağlılık duygusu ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte daha durağan ve risksiz çalışma ortamları ve işleri tercih etmektedir. İşe alım uzmanı bir Sessiz Kuşak üyesi ise adaydan yüksek kariyer beklentisi olmayan, tek bir görev için kendisini geliştiren, iş yaşam dengesi yerine çok çalışmayı benimseyen, yüksek ücret beklentisi içinde olmayan kişiler, ön plana çıkmaktadır[204]. Sessiz Kuşak, bulunduğu dönem gereği savaşlara, kıtlığa ve salgına tanık olmuş, yaşadıkları zorluklar onların yüksek beklentiler içerisinde olmamalarına neden olmuştur. Bu durum hem aday hem işe alım uzmanı açısından geçerli olmaktadır.

Bebek Patlaması Kuşağında ise bu durum daha farklıdır. İşe alım sürecinde bir Bebek Patlaması Kuşağı adayı, yükseltilmeyi ve ödüllendirilmeyi beklemektedir[205]. Kendilerini daha anlamlı hissettikleri işlerde çalışmak istemektedir. Çalışma yaşamından emeklerinin karşılığını beklemekte ve ücret unsuru beklentilerinin arasında olmaktadır. Bebek Patlaması Kuşağı işe alım uzmanı ise adaydan, işe ve işletmeye karşı yüksek bağlılık, çok çalışma, aile düzeni gibi özellikler beklemektedir[206]. Bununla birlikte Bebek Patlaması Kuşağı, yüksek rekabet ortamı içerisinde büyüdüğü için adaydan pozisyon ve iş için diğer adaylardan fark yaratacak

[204] Metin ve Kızıldağ, s.343.
[205] Mücevher ve Erdem, s.63.
[206] Ender Terzi ve Yasin Boylu, "Türkiye ve Dünya'da Tersine Mentorluk: Kuşaklar Bazında Farklılaşan İş Değerleri ve Gençlerin İşten Ayrılma Niyeti Açısından Bir İnceleme", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:11, Sayı:4, 2019, s.3288.

yetenek ve beceri beklemektedir. Onlar için işi ve işletmeyi ne kadar istediklerini ifade etmek, önemli olmaktadır.

İşe alım sürecinde X Kuşağı adayı da Bebek Patlaması Kuşağı gibi ödüllendirilmeyi beklemekte, terfi olanaklarına önem vermektedir. Ücret beklentileri, bu kuşak için çok önemli olmamakta, çalışma yaşamına yönelik terfi, ödüller, işe bağlanmaları gibi diğer unsurlar ön plana çıkmaktadır. X Kuşağı teknolojiyle tanışan kuşatır. Bu durumun etkisiyle bir işe alım uzmanı X Kuşağının beklentisi, önceki diğer iki kuşağa göre farklılaşmaktadır. İşletmenin gereği olarak teknolojinin kullanılması, küreselleşmeyle birlikte sınırların ortadan kalkmasıyla, işe alım uzmanı, dönemin özellikleri gereği, ülke sınırlarının ötesinde daha nitelik sahibi, teknolojiyi gerektiğinde kullanabilen, yabancı dil bilgisine ağırlık veren ve yetenek ve becerilerini bu doğrultuda geliştiren adayları öncelikli olarak tercih etmektedir. Bu bağlamda X Kuşağı işe alım uzmanının beklentileri, diğer kuşakların bağlılık, çok çalışma, uzun süreli istihdam arayışlarına ek olarak farklılaşma göstermektedir.

Y Kuşağı bir adayın işe alım sürecinde çalışma yaşamından beklentisi diğer kuşaklara göre yüksektir. Çalışma yaşamından eğlenmeyi ve esnekliği beklemekte ve iş-yaşam dengesine önem vermektedir. Bu kuşak için ücret, arka planda yer almakta ve iş tatminin sağlanması daha önemli olmaktadır. Teknoloji ve dijital yaşamla iç içe olan bu kuşak, global işletmelerde çalışmayı istemekte ve kültürel, sosyolojik ve dilsel farklılıklara da hoşgörüyle yaklaşmaktadır. Y Kuşak bir işe alım uzmanı ise işletmelerin süreçlerini teknolojiyle bütünleştirmesiyle ve yeni teknolojileri (sanal gerçeklik, arttırılmış gerçeklik, simülasyonlar, yapay zeka vs.) kullanmasıyla adaylardan dijital yaşama uyum sağlayan, teknolojiyi kolayca kullanan, sürekli gelişimi benimseyen, yetkinliklerini arttıran, yaratıcılıklarını kullanan ve fark yaratan kişiler olmalarını beklemektedir. Y Kuşağının içinde yaşadığı dönem itibariyle, çoklu görevleri yerine getirmesi beklenmektedir. Bunun nedeni ise sürekli öğrenme kavramının ön plana çıkmasıdır[207]. İşe alım çalışanları, çalışanlardan tek bir alanda uzmanlaşmasını beklemek yerine birçok alanda kendilerini geliştirmelerini ve sürekli öğrenme anlayışı ile hareket etmelerini beklemektedir. Bu bağlamda görülmektedir ki önceki kuşaklara da tek ve derinlemesine bir uzmanlaşmasının beklenmesi, Y Kuşağı

[207] Aydın ve Başol, s.4

dönemi itibariyle farklılaşmakta, artık bireylerin her alanda kendilerini geliştirmeleri söz konusu olmaktadır.

Z Kuşağının da dijital yaşamla iç içe geçmiş yaşamı, çalışma yaşamından beklentilerini önceki kuşaklara göre farklılaştırmaktadır[208]. Z Kuşağı bir aday, teknolojinin ağırlıklı olduğu, esnek, yenilikçi, yaratıcılığı teşvik eden, önemli kararlarda fikirlerini paylaşabilen, çalışma ortamını tercih etmektedir[209]. Benzer şekilde bir Z Kuşağı işe alım uzmanı da esnek, yenilikçi, sürekli gelişimi benimseyen, yaratıcı ve yaşamını dijital yaşam ile entegre eden aday beklemektedir. Z Kuşağının, toplumsal olay ve olgulara karşı daha duyarlı olması, bir işe alım uzmanı Z Kuşağının, adaydan toplumsal olaylara sessiz kalmamasını, sivil toplum kuruluşlarında etkin şekilde görev almasını beklemelerine yol açmaktadır[210]. Z Kuşağı, teknoloji olmadan yapamayan bir kuşak olduğu için Y Kuşağı gibi adayın da teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmasını ve işleri kolaylaştırarak, pratik olmasını beklemektedir. Ancak Z Kuşağının çalışma yaşamında varlığını yeni hissettirmesiyle beklentilerin değişmesi söz konusu olacaktır.

İşe alım sürecinde hem işe alım çalışanı tarafının hem aday tarafının farklı kuşaklara üye olması, onların karşılıklı olarak beklentilerini de farklılaştırmaktadır. Bir X Kuşağı işe alım çalışanının, adaydan beklentisi Y Kuşağının beklentisine göre daha farklı olmakta, bir Y Kuşağı işe alım çalışanının beklentisi ise Bebek Patlaması Kuşağı işe alım çalışanından çok daha farklı özellikler göstermektedir. Özellikle çalışma yaşamında, etkinliğini önümüzdeki yıllarda daha fazla arttıracak olan Z Kuşağının hem aday hem işe alım çalışanı olarak, beklentilerinin değişiminden bahsetmek mümkün olacaktır.

2.4.3. Teknolojik Gelişmeler

Bilişim, iletişim ve internet teknolojileri sayesinde yaşamın her alanını etkileyen değişim ve dönüşüm gerçekleşmektedir. Özellikle 21. yüzyıl ile birlikte

---

[208] Mücevher ve Erdem, s.64.

[209] Murat Bolelli, "İş Yaşamındaki Kuşakların Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme", **Uluslararası İşletme ve Pazarlama Kongresi**, Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 13-15.06.2019, s.377.

[210] Cansever ve Kızıldağ, s.317.

teknolojik değişim ve gelişmeler altın çağını yaşamaktadır. Bilim ve teknolojide yaşanan değişim ve gelişim süreci, bireylerin değişmesine neden olmuş, bireyler ise içinde bulundukları toplumu etkileyerek, toplumsal değişimlere sebebiyet vermiştir[211]. Toplumlarda meydana gelen değişim ise kuşakların dönüşümüne ve değişimine olanak sağlamıştır. Özellikle bu durum toplumun alt sistemlerinden biri olan çalışma yaşamında kendisini hissettirmiş ve çalışma yaşamında kuşakların özelliklerini etkilemiştir. Bilişim ve internet teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ekonomik, sosyal, kültürel ve ideolojik yönden farklı algılara sahip kuşakları meydana getirmiştir.

Sessiz Kuşak, yaşadığı dönem itibariyle teknolojiye uzak bir kuşak olmaktadır. Bununla birlikte Bebek Patlaması Kuşağı da teknolojiyi son dönemlerde yakalamış ve uyum sağlamaya çalışmıştır. Bu durum bazı X Kuşağı üyelerinde de devam etmektedir. Ancak Y ve Z Kuşakları için aynı durum söz konusu değildir. Özellikle Z Kuşağı bilişim, iletişim ve internet teknolojileri içerisinde doğmuş bir kuşaktır.

Kuşakların teknolojik gelişmeler karşısında algı ve düşünceleri, işe alım sürecini de etkilemektedir. İşe alım sürecinde görevli bir insan kaynakları uzmanının mensup olduğu kuşak, onun açık pozisyon için aradığı adaydaki beklentilerini şekillendirmektedir. Örneğin, bir işletmede Y Kuşağı işe alım uzmanı, işe alım sürecinde kullanılan dijital süreçlere (online mülakat, yapay zekanın kullanımı, sanal gerçeklik vs.) karşı adayın uyum sağlayabilmesini ve bu süreçleri yönetebilmesini beklemektedir. Teknolojik süreçlere karşı daha olumlu bir tavır sergileyen bu kuşak, işe alım uzmanına olumlu bir izlenim bırakabilmektedir. Ancak bu durum işe alımı gerçekleştirecek kuşak üyesinin farklı bir kuşağa mensup olmasıyla değişebilecektir.

X Kuşağı bir işe alım uzmanı, adaydan teknolojiye karşı Y Kuşağı kadar hakim olmasını beklememektedir. Golcheshmeh ve Çelik (2017)'in yaptığı bir araştırmada X Kuşağının teknolojiyle geç tanışmış olmalarından dolayı teknoloji kullanımını sınırlı tuttuklarını ve bu nedenle adapte sorunu yaşadıklarını da ortaya koymuşlardır. Ancak zamanla uyum sağladıkları da belirtilmiştir [212]. X Kuşağı, adayın öğrenme ve kendisini geliştirme isteğine daha fazla önem vererek, bu süreçlerde yapılan hataları daha hoş

[211] Fahri Bilal Yankın, "Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı", **Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi**, Cilt:7 Sayı:2, 2019, s.8.

[212] Süheyla Golcheshmeh ve Ahmet Çelik, "Turizme Katılan X ve Y Kuşaklarının Teknoloji Kullanımı", **18. Ulusal Turizm Kongresi**, Mardin,18-22.10.2017, s.639.

görmeye eğilimli olmaktadır. Onlar için teknolojik değişimlere uyum sağlamak, bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Bir diğer taraftan bu durum Bebek Patlaması ve Sessiz Kuşak için daha farklı bir ilerleme izlemektedir. Bu kuşak işe alım çalışanları günümüzde müdür veya yönetici sıfatını almış kuşak mensupları olmakta ve işletmelerine kazandıracakları çalışanlardan teknolojiyi kendilerine yarar sağlayacak kadar bir diğer deyişle pozisyon için yeteri kadar kullanmalarını beklemektedir. Bu bağlamda görülmektedir ki seçilecek çalışanın teknolojik algılarının önem derecesi, işe alım uzmanının mensup olduğu kuşak özelliğine göre farklılaşmaktadır. İşe alım uzmanının dijitalleşmeye karşı algıları, onların pozisyon için seçecekleri adaydan teknolojiyi ne derecede iyi kullandıkları konusundaki beklentilerini farklılaştırmaktadır.

Günümüzde işe alım sürecinde, teknolojinin getirdiği yeniliklere bakıldığında, elektronik işe alım süreci dikkat çekmektedir. Bu süreçte, e-ilan verme, aday havuzunun oluşturulması ve aranılan adayın daha kolay bulunması için filtreleme yöntemleri, online görüşmeler artık işe alım sürecinin önemli unsurları haline gelmiştir[213]. Y ve Z Kuşağı bu değişimden en fazla etkilenen kuşaklardır. Bir Y Kuşağı işe alım uzmanı bu süreçlere hakim olmaktadır. Kuyucu (2017)'nun yaptığı bir araştırmada, Y kuşağının teknolojide yaşanan gelişmeleri takip etmeye çalıştıklarını belirtmiş, iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin hayatlarını kolaylaştırdığını düşündüklerini ortaya koymuştur[214]. Bu bağlamda Y Kuşağı işe alım uzmanı, karşısındaki adaydan da aynı yetkinliği beklemektedir; ancak bir Bebek Patlaması ve X Kuşağı adayı ise Y Kuşağının bu isteğini kimi zaman gereksiz bulabilmekte ve bu yeni sürece uyum sağlayamamaktadır[215]. Onlar için klasik işe alım yöntemleri daha geçerlidir. Y ve Z Kuşakları için ise bu durum değişmekte, yeni süreç hem işe alımı kolaylaştırmakta hem doğru işe doğru çalışan seçme noktasında önemli veriler elde edilmesini sağlamakta ve işleri pratik ve hızlı hale getirmektedir. Bu bağlamda elektronik işe alım süreçlerini işletmelerde uygulamak istemekteler ve adaylardan da aynı ilgi ve yeterlilikleri beklemektedirler. Bu durum işe alım sürecinde yapay zeka ve

[213] Koçer ve Öksüz, s.183.
[214] Mihalis Kuyucu, "Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Cilt:5, Say:2, 2017, S.869.
[215] Adıgüzel ve diğerleri, s.172.

sanal gerçeklik kullanımlarında da geçerlidir. Geleneksel çalışma biçimlerini benimsemiş Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı ve X Kuşağı için klasik yöntemler (yüz yüze görüşme, testler) daha uygulanabilir olmaktadır. Dolayısıyla bu kuşakların yeniliklere uyum sağlama konusunda zayıf olmaları, Y ve Z Kuşak işe alım çalışanlarından, farklılaşmalarına sebebiyet vermektedir. Özellikleri bu bağlamda farklılaşan kuşakların adaylardan beklentileri de benzer olarak farklılaşacaktır.

Teknolojik gelişmeler, işe alım sürecinde kuşakların hem işe alım çalışanı olarak hem aday olarak algılarını etkilemekte ve beklentilerini farklılaştırmaktadır.

2.4.4. Kalıp Yargılar

Türkçe olarak kullandığımız "kalıp yargı" kelimesi stereotip kavramından gelmekte ve Latince olan ve katılık anlamına gelen "Stereos" ile iz anlamına gelen "Typos" kelimelerinin birleşmesiyle oluşmaktadır. Kalıp yargı, sosyal psikoloji, sosyal dilbilim, sosyopolitik ve dil felsefesi gibi sosyal bilimlerde ve günlük dilde çeşitli durumlara göre kullanılan bir kavramdır. Günümüzde ise rutin, katı ve tekrarlanan davranışları ifade etmek için etolog ve klinik psikologlar bu kavramı kullanmaktadır [216].

Kalıp yargılar, zihnimizde oluşturduğumuz imajlara işaret etmekte, belirli bir objeye ya da gruba ilişkin bilgi boşluklarını doldurarak, karar vermeyi kolaylaştıran, önceden oluşturulmuş birtakım izlenimler, atıflar bütünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda bir birey, grup veya topluluk hakkında sahip olunan temellendirilmemiş kanaatler, kalıp yargıları oluşturmaktadır. Bir kişiye veya gruba ilişkin kalıp yargılar sonucunda belirli beklentiler ortaya çıkmaktadır[217].Kalıp yargı kavramı ile karıştırılan bir kavram da ön yargıdır. Bu kavramlar birbirinden farklı; ancak birbirini tamamlayan kavramlardır. Olumsuz kalıp yargılar, ön yargıları meydana getirmektedir.

Kuşakların da yaşadıkları dönem itibariyle farklı olgu ve olaylarla karşılaşmaları, içinde bulundukları sosyal, siyasi ve tarihi olaylardan etkilenmeleri,

[216]Şehnaz Işık, "Kültürlerarası İletişim Bağlamında Cumhuriyet Üniversitesindeki Gençlerin Almanlara Yönelik Kalıp Yargıları", **CÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:36, Sayı:2, 2012, s.163.

[217] Ömer Bakan ve Kadir Canöz, "Kültürlerarası İletişim Bağlamında Türk Üniversite Öğrencilerinin Japonlara Yönelik Kalıp Yargıları", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:37, 2017, s. 92.

onların dünyaya bakışını farklılaştırmıştır. Özellikle, geçmiş tarihlerde bile yaşlı kuşak üyelerinin kendilerinden sonra gelen kuşak ile ilgili olarak saygısız, başkaldıran, haz düşkünü, sorumsuz bireyler olduklarına dair çokça anlatılar ve söylemler yer almaktadır. Günlük yaşantıda da bu söylemlerle sık karşılaşılmaktadır. Kuşaklar yaşadıkları dönemi, kendi özelliklerinde yansıtmaktadır. Bu nedenle her dönemin kendine özgü özelliği, kuşakları farklılaştırmıştır. Kuşakların sınıflandırılmaları bile onların belirli kategoriler etrafında gruplandırılarak, kalıp yargılarda bulunulmasına neden olmaktadır. Örneğin Sessiz Kuşağın gelenekçi yapısı, ondan sonra gelen Bebek Patlaması, X, Y ve Z Kuşakları üzerinde birtakım yargılar oluşturmaktadır. Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması ve X Kuşağı ise bilgi teknolojileriyle iç içe yaşayan ve büyüyen Y ve Z Kuşağı hakkında daha farklı ön yargı ve kalıp yargılara sahip olmaktadır. Bazı araştırmacılar, yeni neslin daha materyalist olduğunu belirtirken, Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağının çoğunun emekli bireylerden oluşması nedeniyle de genç kuşaklar tarafından kariyerlerinde bir engel olarak algılanmaktadırlar[218].

İşe alım sürecinde, işe alım uzmanı da bu kalıp yargıların etkisinde kalabilmektedir. Bir Bebek Patlaması Kuşağı işe alım uzmanı, Y Kuşak bir aday ile görüşürken öncelikli olarak onların sık iş değiştirdiklerine dair oluşan kalıp yargılarından etkilenerek, işletmeye karşı daha az sadakat duygusu duyacaklarını düşünüp, adayı kişisel özellikleri bağlamında değerlendirmek yerine kalıp yargıların etkisinde kalabilmektedir. Diğer taraftan ise bir Y Kuşak işe alım çalışanı, kendilerinden önceki kuşakları; daha çok gelenekçi, teknolojiyle araları pek iyi olmayan bir kuşak olarak değerlendirip, kalıp yargıların etkisinde olabilmektedir. Aynı durum çalışma yaşamına yeni giren Z Kuşak için de geçerli olmaktadır. X ve Bebek Patlaması Kuşağı işe alım uzmanı bu yeni kuşağı, daha sabırsız, sıkılma eğilimleri yüksek ve sadakat duyguları az olarak tanımlamakta iken, Y Kuşağı işe alım uzmanı ise Z Kuşağının teknolojiyle ve dijital yaşamla büyümeleri, yeniliklere açık olmaları, gelişimlerine önem vermeleri nedeniyle kendilerine yakın hissederek, daha olumlu kalıp yargıların etkisinde kalabilmektedir. Dolayısıyla kalıp yargılar, kuşakların sahip

[218] Peter Massingham ve Anil Chandrakumara, "Generational Differences in Work Values and Attitudes: Reintroducing Retirees to theWorkforce", **Journal of Population Ageing**, Cilt:12, Sayı:4, 2019, s.51.

olduğu değerler bağlamında şekillenmekte ve çoğu değer, norm, kurallar ve tutumlar kalıp yargıların oluşmasına neden olarak, ön yargılara dahi sebebiyet vermektedir.

Bu iki durumda işe alım sürecinin etik ve adalet duygusuna aykırı olmaktadır. Bireylerin kişisel özellikleri, karakterleri, bilgi ve deneyimleri kalıp yargılardan bağımsız değerlendirilmelidir.

2.4.5. Yaş Faktörü

Yaş faktörü çalışma yaşamında bireyleri etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle kuşakların sınıflandırılmasında kullanılan unsurlardan biri olan yaş, bireylerin çalışma yaşamını önemli derecede etkilemektedir. Yaş faktörü, onların işe girmelerinde ya da çıkmalarında da etkili bir unsur olmaktadır. Bu bağlamda yaş faktörünün bireyler üzerindeki sonucuna bakıldığında, ortaya bir ayrımcılık türü olan "*yaş ayrımcılığı*" çıkmaktadır. Yaşa bağlı olarak yapılan ayrımcılık; bir kişiye karşı yaşını temel alarak, ayrımcı tutum ve davranışlar sergileme olarak tanımlanmaktadır. Yaş ayrımcılığına en fazla rastlanan alanlardan biri de çalışma yaşamıdır. Çalışma yaşamında, bireyler eğer genç yaşta ise yaşlarından dolayı tecrübesiz görülmekte, ya da ileri yaşlarda ise yaşlı oldukları düşünülmekte ve buna bağlı olarak işe alınmama veya çıkarılabilme durumları meydana gelmektedir[219].Yaş faktörüne bağlı olarak yapılan ayrımcılık, istihdamın bütün alanlarında meydana gelmektedir. Ancak yaş ayrımcılığı en fazla işe alım sürecinde görülmektedir[220].Almanya'da *"İşe Alma Kararlarında Yaş Ayrımcılığı"* üzerine bir çalışma yapılmıştır. Bu araştırmada, bütün başvuranlar aynı niteliklere sahip olsalar dahi seçim aşamasında yaş faktörünün önemli olmasından dolayı bireylere farklı davranılması söz konusu olmuştur. Ancak yine bu araştırma sonuçlarına göre başvuran adayların özellikleri hakkında bilgi sahibi olunmadığında, genç adayların, ileri yaşta olan adaylardan daha fazla tercih edildikleri tespit edilmiştir. Bu bağlamda yaş faktörü, işe alma sürecinde olumsuz önyargılar oluşturabilmekte ve işe alım kararını etkilemektedir[221].Çalışma yaşamında hem

[219] Sema Buz, "Yaşlı Bireylere Yönelik Yaş Ayrımcılığı", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:14, Sayı:53, 2015, s.274.
[220] Dilek Baybora, "Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Cilt:1, 2010, s.39.
[221] Baybora, s.40.

gençlerin hem de yaşlıların karşılaştıkları yaş ayrımcılığı bireylerin toplumsal yaşama katılmasını engellemekle birlikte sosyal dışlanmaya neden olarak, etik ve ahlaki değerlerin olumsuz etkilenmesine sebebiyet vermektedir.

İşe alım sürecinde yaşa bağlı olarak yapılan ayrımcılık, kuşakların yaş faktörüne ilişkin bir ön yargıya sahip olmasına neden olmaktadır. Özellikle genç kuşaklar, kendilerinden önceki kuşakların yaşlarından dolayı çalışma yaşamında pasif durumunda olacaklarını düşünmekte, gelişim ve öğrenme güçlüğü yaşayabilecekleri ön yargısına kapılarak, yanlış değerlendirmelerde bulunabilmektedirler. Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı ve X Kuşağı işe alım uzmanları veyahut yöneticileri ise genç kuşakları daha tecrübesiz ve yaşlarından dolayı sabırsız olarak görmekte ve bu ön yargıları işe alım sürecinde yaşa bağlı olarak ayrımcı davranış sergilemelerine neden olmaktadır. Temelde yaş faktörüne bağlı olarak yapılan ayrımcılık, bireylerin mensup oldukları kuşaklara göre şekillenmektedir. Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı ve kimi X Kuşağı üyesi; Y Kuşağı ve Z Kuşağını işe alım sürecinde değerlendirirken, yetiştirecek bir çalışan aramıyorlarsa, yaşlarına bağlı olarak yanlış bir değerlendirmede bulunabilmekte, kendi kuşak mensuplarını tecrübeli olarak değerlendirebilmekte ve onları seçme eğilimlinde olabilmektedir. Bu durum genç yaştaki kuşaklar için de geçerli olmakta ve işe alım sürecinde, ileri yaşlardaki kuşak üyelerini tecrübeden farklı olarak, öğrenme ve gelişime açık olmama gibi yargılarla değerlendirebilmektedir. Bu bağlamda yaşa ilişkin yapılan ayrımcılık işe alım sürecinde adayların doğru değerlendirilmesinin önüne geçmekte ve işletme ile pozisyon için uygun adayın bulunmasının önünde önemli engeller oluşturmaktadır.

2.5. İŞE ALIM SÜRECİNDE KUŞAKLAR VE ETİK

Kuşakların farklı dönemlerde farklı olay ve olguların etkisinde kalmaları, farklı değer, tutum ve davranışlara sahip olmaları, onların etik algılarının da farklılaşması sonucunu doğurmaktadır. Bu bağlamda çalışma yaşamında kuşakların değer, tutum, davranış ve beklentilerinin incelenmesinin yanı sıra etik algılarının da araştırılması önemli bir konudur. Bu konuyla ilgili olarak birçok araştırma yapılmıştır. Trevino (1986) örgütte bireylerin etik karar verme davranışlarını tahmin etmek için geliştirdiği

bir modelde(person situation interaction model), genç çalışanların daha yaşlı çalışanlara göre genelde daha düşük ahlaki gelişim aşamasında olacaklarından, etik sorunları çözmede dış faktörlere bakma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda genç çalışanların, yaşlı çalışanlardan daha düşük etik duyarlılığı olacağı öngörülmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda, yaş ile etik davranış arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Bu sonuca benzer şekilde Cole ve Smith (1996) de yaşlı insanların daha güçlü değerlere sahip olduğunu ifade etmektedir. Mitchell ve diğerlerinin (1992) yaptığı araştırmada ise, genç çalışanların yaşlı olanlara göre daha fazla etik bilince sahip olduğu belirtilmiştir[222]. Etik Kaynak Merkezi (ERC)'nin 2011 yılında ABD'de yapmış olduğu bir araştırmada ise X Kuşağı ve Bebek Patlaması Kuşağının etik dışı davranma olasılıklarının diğer genç kuşaklara göre daha düşük olduğu ve etik değer ve kültürlerinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte Y Kuşağı ise iş yararı için etik dışı bir davranışa karşı sessiz kalabilmektedir. Y Kuşağı, kendilerinden büyük kuşaklara göre etik dışı davranışları daha kolay tespit edebilmekte; ancak bu davranışlarla başa çıkma konusunda birtakım sorunlar yaşamaktadırlar. Diğer kuşaklara kıyasla daha az tecrübeye sahip olmaları ve sosyal etkileşimlerinin yüksek olması sebebiyle etik ile ilgili algıları kendilerinden önceki kuşaklara göre farklılaşmaktadır [223] .Yıldız ve Yakut'un (2019) yaptığı bir çalışmaya göre ise Türkiye'deki Y kuşağının X ve Bebek Patlaması Kuşaklarından daha fazla etik dışı davranma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Y Kuşağının, yapılan araştırmalarda sosyal konularda daha fazla bilince ve farkındalığa sahip olmasına rağmen Türkiye'de Y Kuşağı, kendisinden önceki kuşaklardan daha az etik davranmaya eğilimli olmaktadır. Y Kuşağına ilişkin genel literatürde etik değerlere ilişkin hassas olduklarına dair genel görüşlere rağmen Türkiye'deki bu algısı, yaşadığı ve gördüğü olaylarla ilişkilendirilebilmektedir. Bu bağlamda teknolojik değişim ve gelişmelerin bireyleri birbirine benzettiği dijital dünyada dahi kuşak çalışmalarının toplumdan topluma farklılaştığını ve göreceli olduğunu söylemek mümkündür[224].

[222] Müge Leyla Yıldız ve Selay Giray Yakut, "İşyerinde Etik Algısı Cinsiyete ve Kuşaklara Göre Değişir Mi? Türkiye'deki Çalışanlar Üzerine Ampirik Bir Çalışma", **Istanbul Business Research**, Cilt:48, Sayı:2, 2019, s. 206.

[223] Ethics Resource Center (ERC), "Generational Differences in Workplace Ethichs", **A Supplemental Report of the 2011 National, Business, Ethics Survey**, 2013.

[224] Yıldız ve Yakut, s.213.

Yapılan çalışmalar, kuşakların etik değerlerinin yaşadıkları dönem, toplumsal olaylar ve olgulardan kaynaklı olarak, toplumdan topluma değişim göstereceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle kuşakların etik algılarına ilişkin genel bir çıkarım yapılması mümkün olmamaktadır. Ancak yapılan çalışmalar etrafında ortak çıkarımlar göz önünde bulundurularak, işe alım sürecinde kuşakların etik algılarına ilişkin birtakım çıkarımlarda bulunabilmektedir. Bu bağlamda Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı ve X Kuşağının etik algıları üzerinde yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak, işe alım sürecinde, kendilerinden sonraki Y ve Z Kuşaklarına göre daha yüksek etik değerlere sahip olduklarını söylemek mümkün olmaktadır. İşe alım sürecinde Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı ve X Kuşağının etik dışı davranma olasılıkları düşük olmakla birlikte Y ve Z Kuşağı ise etik dışı davranmaya daha fazla eğilimli olmaktadır. Ancak çalışmalarda belirtildiği gibi bu durumlar öngörülerden ibaret olmakta, etik değerler toplumdan topluma değişim göstermekle birlikte kuşakların kendi içlerinde dahi farklılaşmaktadır.

2.6. İŞE ALIM UZMANLARININ KUŞAKLARA İLİŞKİN ALGISI

İşe alım uzmanı, işletme içerisinde boş ya da boşalacak pozisyona insan kaynağı seçimini gerçekleştirmek üzere meydana gelen süreçleri yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır. İşe alım sürecinde işe alım uzmanının boş ya da boşalacak pozisyon için aday ile karşı karşıya gelmesiyle bir algı süreci başlamaktadır. Algı süreci, kişinin dış dünyadaki soyut düşünce olgu ve nesnelerle ilişki kurması, yargılarda bulunmasıyla, bu nesnelere ilişkin bir davranış benimsemesi ve bu nesneleri algılaması ile başlamaktadır. Bu süreç, kişilerin sahip olduğu değer yargıları, amaç ve hedefleri, yaşadıkları kültürel ortam, sahip oldukları bilgileri, hisleri, geçmişteki tecrübeleri ile biyolojik ve fiziksel özellikleri gibi birçok faktörden etkilenmektedir [225].

Örneğin işe alım uzmanlarının ve adayların cinsiyet algılarına ilişkin yapılan bir araştırmada; işe alım uzmanları veya aday arasında cinsiyetleri erkek olmak üzere bir benzerlik olduğunda, görüşme kalitesi ve değerlendirmenin herhangi bir sonucu etkilemediği ortaya konmuştur. Bununla birlikte kadın işe alım uzmanları kadın

[225] Nuray Turan, **İnsan Kaynağı Seçiminde Yetenek Belirleme**, Sentez Yayıncılık, Bursa, 2015, s.42.

adaylarla görüştüğünde erkek cinsiyet benzerliğine göre daha iyi görüşme deneyimleri bildirmiş ve daha olumlu değerlendirmede bulunmuşlardır. Bu araştırma, adayın cinsiyetinin ve işe alım uzmanının cinsiyetinin, görüşmecilerin karar süreçlerini bağımsız olarak etkilediğini göstermektedir [226].

Yapılan araştırmalarda da işe alım uzmanlarının algısının çeşitli faktörlerin etkisiyle şekillendiği görülmektedir. Son yıllarda kuşak olgusunun işletmelerde önemli bir kavram haline gelmesi, işe alım uzmanlarının kuşaklara ilişkin algısının araştırılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Yapılan bir diğer araştırmada, satış danışmanı pozisyonu için adayların daha yaşlı kuşaktaki işe alım uzmanlarıyla yaptıkları görüşmelerde, kendilerini daha genç kuşaktaki işe alım uzmanlarına göre dezavantajlı hissettikleri ortaya çıkmıştır. Genç adaylar, daha yaşlı işe alım uzmanlarıyla karşılaştıklarında ifade etme, satış performanslarını anlatabilme konusunda kendilerini daha güvensiz hissetmişlerdir. Araştırmadaki bir diğer önemli nokta da, genç kuşaktaki işe alım uzmanları, daha yaşlı kuşaktaki işe alım uzmanlarıyla karşılaştırıldığında adaylar ile güvenilirliği sağlamada daha çok zorluk yaşamıştır [227]. Araştırmalar incelendiğinde, işe alım sürecinde adayların, işe alım uzmanlarının kuşaklarına bağlı olarak görüşmelerde farklı düşünce ve tutum geliştirdikleri görülmektedir. Nitekim işe alım uzmanları da adayların bulundukları kuşağa göre farklı tutum ve davranış geliştirmektedir.

2.7. İŞE ALIM UZMANLARI TARAFINDAN KUŞAKLAR BAĞLAMINDA YAPILAN ALGI HATALARI

İşe alım uzmanı, insan kaynağı ihtiyacını belirleyen ve bu ihtiyaca yönelik en uygun adayı bulan, insan kaynakları çalışanı olarak tanımlanmaktadır. İşe alım uzmanlarının algısı, insan faktörünün etkisi ile subjektif bir yargı olarak, uzmandan uzmana farklılık göstermektedir. Kuşakların işe alım süreci içerisindeki etkisinin son dönemde artarak hissedilmesi, işe alım uzmanlarının kuşaklar bağlamında algısının

[226] Laure M. Graves ve Gary N. Powell, "Sex Similarity, Quality Of The Employment İnterview And Recruiters' Evaluation Of Actual Applicants", **Journal of Occuputional and Organizational Psychology**, Cilt:69, Sayı:3, 1996, s. 243.
[227] Allen vd., s.148.

incelenmesini de gerekli hale getirmektedir. Ancak bunun yanı sıra süreç içerisinde, işe alım uzmanları adaylara yönelik birtakım algısal yargılarda bulunurken, algı hataları da yapmaktadır. Bunlar; halo etkisi, horn (şeytan boynuzu) etkisi, algıda seçicilik ve kalıplaştırmadır. Farklı kuşaklara yönelik yapılan algı hatalarının, işletme için en kritik ve stratejik öneme sahip olan işe alım sürecinde incelenmesi, ilerleyen bölümlerde açıklanacak olan kuşaklar bağlamında karşılaşılan sorunların çözümünde referans olabilecektir.

2.7.1. Halo (Hale) Etkisi

İşe alım uzmanının aday ile karşı karşıya geldiği ilk anda adayın sahip olduğu özelliklerini objektif olarak değerlendirmeyip, tek bir olumlu özelliğini veya tek bir olumsuz özelliğini dikkate alarak, bir algıya sahip olması ve bütün kararları bu algı üzerinden vermesidir. Bu durum genel bir önyargı olarak da değerlendirilmektedir[228]. İşe alım uzmanı tarafından özellikle adayın dış görünüşü, sahip oldukları özellikleri bağlamında bir yargı oluşması söz konusu olmaktadır.

Kuşaklar bağlamında bir işe alım kararında, yaşlı kuşak üyelerinin daha tecrübeli ve olgun algılanıp, genç kuşak üyelerinin ise daha tecrübesiz olarak arka planda yer alması, işe alım uzmanının halo etkisi altında kalmış olabileceğini göstermektedir. Bu durumun aksi de meydana gelebilmekte, genç bir Y ve Z Kuşağı, Bebek Patlaması ve X Kuşağına göre daha dinamik, öğrenmeye açık, değişime uyum sağlayabilecek çalışanlar olarak olumlu olarak değerlendirilebilmektedir.

Bu bağlamda işe alım uzmanı tarafından diğer tüm özellikleri değerlendirme dışı bırakılarak, adayın yaşı ve bulunduğu kuşağa göre bir algı oluşturması söz konusu olabilmektedir.

[228] Duygu Özen ve Duygu Kızıldağ, "Çalışan Seçim Sürecindeki Görüşmeci Kaynaklı Mülakat Hataları Üzerine Araştırma", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:11, Sayı:61, 2018, s.952.

2.7.1. Horn (Şeytan Boynuzu) Etkisi

Horn diğer bir adıyla şeytan boynuzu etkisi, halo etkisinin tersi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişinin olumsuz bir özelliğinden dolayı onunla ilgili genel bir olumsuz düşünceye sahip olunması olarak bir genelleme içermektedir.

Horn etkisiyle, işe alım uzmanı adaya yönelik bir olumsuz özelliği gördüğünde, adayın diğer özelliklerinin de bu yönde olacağının kanısına varmaktadır. Bu bağlamda işe alım uzmanı algıladığı bu olumsuz özelliği adayın karakteri ile bile bağdaştırabilmekte ve adayın tek bir özelliğine göre süreci değerlendirmektedir. Özellikle yapılan bir araştırma sonucuna göre de dış görünüş bağlamında daha çekici olarak görülen adayların işe alım uzmanları tarafından daha olumlu algılanıp, çekici olmayan adayların ise daha başarısız görüldükleri ortaya konmuştur. Adayın çekici bir dış görünüşe sahip olmaması, işe alım uzmanı tarafından işe uygun olarak algılanmamasına neden olmuştur[229].

Horn etkisinin, işe alım sürecinde kuşaklar bağlamında halo etkisi gibi ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Adayın mensup olduğu kuşak, işe alım sürecinde uzman tarafından diğer özellikler dikkate alınmadan değerlendirildiğinde objektif olmayan sonuçları meydana getirebilmektedir.

2.7.2. Algıda Seçicilik

Bireyler yaşantıları boyunca bulundukları çevrede birçok uyarıcı ile karşı karşıya kalmaktadır. Ancak bu uyarıcılardan birkaçı belirgin olarak algılanmaktadır. Bireyler, karşılaştıkları uyarıcıları seçmekte ve elemektedirler. Algıda seçicilik, bu bağlamda kendilerine uygun olan veya kendileriyle ilişkili olduğunu hissettiklerini seçmeye eğilimli olduklarında ortaya çıkmaktadır.

Algıda seçiciliği etkileyen faktörler dış faktörler ve iç faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dış faktörler, uyarıcıya bağlı faktörler ve iç faktörler, algılayana

[229] Comila Shahani, Robert L. Dipboye ve Thomas M. Gehrlein, "AttractivenessBias in the Interview: ExploringtheBoundaries of an Effect", **Basıc And Applıed Socıal Psychology**, Cilt: 14, Sayı:3, 1993, s.325.

bağlı faktörler olmak üzere ayrılmaktadır[230]. Uyarıcılar, dış çevreye bağlı olarak; ses, gürültü, ışık, hareket gibi unsurlarken, algılayana bağlı olan içsel faktörler, subjektif olarak, bireylere göre değişmektedir. Bu bağlamda aslında, algılama öznel bir süreçtir[231].

Algıda seçicilik, insan yaşantısının birçok alanında ortaya çıkmaktadır. Bunlardan önemli bir tanesi de işe alım sürecinde işe alım uzmanlarının seçici algılama davranışlarındadır. Algıda seçicilik sürecinde, bireyler beklentilerindekini görmek istemektedir. Beklenti ise geçmiş deneyimlerden elde edilen benzerlikleri görme eğilimi olmaktadır[232]. Kuşaklar bağlamında, işe alım uzmanı kendi mensup olduğu kuşakla birlikte daha önce birlikte çalıştıkları kuşaklara ilişkin olumlu ya da olumsuz çıkarımlarda bulunarak, adayın diğer özelliklerini değerlendirmeden yanlış kararlar alabilmektedir. Burada işe alım uzmanının beklentisi, daha önce yaşadığı deneyimler, algıda seçicilik durumunun ortaya çıkmasına neden oluşturabilmektedir. Örneğin işe alım uzmanı daha genç bir kuşakla daha iyi bir çalışma ortamı yarattıysa, bu kuşaktaki adayları seçme eğilimi daha fazla iken farklı kuşaktaki adayları seçme eğilimi daha düşük olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda diğer durumları değerlendirmeden aday hakkında olumlu ya da olumsuz bir karara varılması, işe alım sürecinde işe alım uzmanının hatası olarak algılanmaktadır.

2.7.3. Kalıplaştırma

Kalıplaştırma, hızlı karar verebilmek için bir kişiyi ait olduğu gruba göre algılama ve buna bağlı olarak bir genelleme yapılmasını içermektedir[233].

Bu doğrultuda iş alım uzmanı adayın mensup olduğu yaş, cinsiyet, sınıf bağlamında tek bir yargıya ulaşmaya çalışmaktadır. İşe alım uzmanının adayı sadece sahip olduğu tek bir özellik kapsamında genellemesi, adayın yanlış değerlendirilmesine yol açabilmektedir. Literatürde kuşaklara ilişkin yapılan tanımlamalar ve özellikler işe alım uzmanının adayı değerlendirirken genel bir yargı

[230] Turan, s.46.
[231] Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış, **Tüketici Davranışı**, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2019, s.128.
[232] Odabaşı ve Barış, s.131.
[233] Turan, s.48.

oluşturmasına neden olmaktadır. Adayın mensup olduğu kuşak bağlamında uzman, belirli kalıplaştırma etrafında aday hakkında doğru olmayan sonuçlara varabilmektedir. Örneğin kuşaklara ilişkin sınıflandırmalardan dolayı, adayları sadece X,Y ve Z Kuşaklar olarak tanımlamak yanlış olmaktadır. Onların özelliklerini sadece literatürde yazılan kuşak özellikleriyle değil; aile, sosyal çevre ve diğer dış etkilerle birlikte incelemek doğru karar verebilmek için önemlidir. Bu durum işe alım sürecini olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu noktada kalıplaştırma meydana gelmemesi için adayı bütün yönleriyle tanımak ve objektif değerlendirmek önemli olmaktadır.

2.8. İŞE ALIM SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

İnsan kaynakları işlevlerinden işe alım ve seçim süreci, bir işletmenin kaderini belirleyen bir süreçtir. İşe alım sürecinde yapılan bir hata işletmenin tamamını etkileyerek, devamlılığını tehlikeye sokacaktır. Özellikle günümüzde, yüksek işsizlik oranları, düşük istihdam seviyesi, işletmelerin küçülmeye gitmesi gibi durumlar işe alım sürecinde birçok hatanın yapılmasına ve göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Doğru bir işe alım sürecinin, alanında uzman kişiler tarafından yapılması gerekmektedir. Kararlar, uzman olmayan kişiler tarafından alındığında ya da uzman olan kişiler etik dışı davrandığında işletme içerisinde önemli sorunlar oluşmaktadır. Bu sorunlardan önemli bir tanesi ise kayırmacılıktır[234].Kayırmacılık; kamuda veya özel sektörde işletme içerisindeki personellerin ya da kamudaki üst düzey yöneticilerin yakınlarını yasadışı bir biçimde ve haksız yere kayırması durumudur[235]. İşe alım sürecinde görülen kayırmacı davranışların, işletmeyi olumsuz olarak etkilemesi kaçınılmaz olmaktadır.

Diğer bir önemli sorun ise işe alım sürecinde ayrımcı davranışların meydana gelmesidir. Çalışma yaşamında ayrımcılık; cinsiyet, ırk, renk, dil, din, etnik köken, politik veya felsefi görüş, bir ulusal azınlığa mensup olma gibi bir gruba mensubiyet, yaşlılık, engellilik veya cinsel tercih gibi bir özelliği nedeniyle bir kimse veya grubun

[234] Barış Seçer ve Mert Okan Yazıcı, "İşe Alma ve Yerleştirmede Nepotizm", **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** Cilt:20, Sayı:4, 2018, s.120.

[235] Arzu Özkanan ve Ramazan Erdem, "Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma", **MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı:4, 2015, s.9.

hak mahrum edici davranışla karşılaşma durumudur[236]. Ayrımcılık yapılmaması adına, bireyler çalışma yaşamında kanunlar ile korunmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda işe alım sürecinde ayrımcı davranışlar hem işletmeyi olumsuz olarak etkilemekte hem kanuna göre suç oluşturmaktadır.

Kuşaklar bağlamında bu önemli iki kavram incelendiğinde özellikle farklı yaş ve kuşakların oluşturduğu gruplar içerisinde bireylerin kendilerinden farklı olana; yaşça büyük veyahut küçük, farklı kuşaktaki bireylere karşı daha olumsuz bir tutum ve davranış göstermeye eğilimli olmaktadır. Bunun sonucunda ise kayırmacı ve ayrımcı davranışlar meydana gelmektedir [237].

İşe alım sürecinde kayırmacı ve ayrımcı davranışların meydana gelmesi işletmenin imajını, verimliliğini ve devamlılığını tehlikeye düşürmekte, çalışanların adalet ve güven duygularına zarar vermektedir. Bu bağlamda işe alım sürecinde yapılan bu hataların irdelenmesi işletme, çalışan ve gelecek adaylar açısından önemlidir.

2.8.1. Kayırmacılık

İşe alım sürecinde, doğru çalışanı uygun pozisyona yerleştirmek insan kaynaklarının önemli bir işlevidir. Ancak bazı durumlarda iş ve işin özelliklerine uygun çalışan seçmek yerine tanıdık birinin ya da çalışanın işin gerektirdiği özellikleri taşıması yerine akrabalık, eş-dost, arkadaşlık, ırk, inanç, siyasi görüş, ortak menfaatler gibi nedenlerle işe alınması mümkün olabilmektedir [238] .Bu bağlamda ortaya kayırmacılık kavramı çıkmaktadır.

Kayırmacılık TDK'ya göre "*Belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp yan tutma*" olarak tanımlanmaktadır[239].

---

[236] Duygu Acar Erdur ve Faruk Özgünlü, "Çalışma Yaşamında Ayrımcılık: LGBT+ Bireylere Yönelik Nitel Bir Araştırma", **Business and Economics Research Journal**, Cilt:11, Sayı:2, 2020, s.481.

[237] Allen, s146.

[238] Aydın Çivilidağ ve Güçlü Şekercioğlu, "İşe Personel Alma, Nepotizm ve Örgütsel Gelişme Hakkında İnsan Kaynakları Çalışanlarının Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Analiz", **4.Örgütsel Davranış Kongresi**,Çukurova Üniversitesi, Adana, 3-5 Kasım 2016, s. 4.

[239] TDK, https://sozluk.gov.tr/, (10.12.2020)

Kayırmacılık kavramı adam kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık olarak iki ana başlık altında toplanabilmektedir. Adam kayırmacılığı, nepotizm ve kronizm olmak üzere iki alt başlığa ayrılmaktadır. Nepotizm akraba kayırmacılığı iken, kronizm arkadaş- dost kayırmacılığını ifade etmektedir. Siyasi kayırmacılık ise siyasi partilerin kendilerini destekleyen kişi ve grupları ya da aynı partiyi destekleyen kişilerin birbirlerini kayırması durumudur[240].

Nepotizm, bir işletmede akrabaların istihdamına olanak tanıyan bir kavram olmakta, işe alım sürecinden başlayarak terfi etmeye kadar insan kaynaklarının tüm süreçlerinde özellikle bir akrabanın atanması veya terfi etmesi ile liyakat ve etik kurallarının göz ardı edilip, yakınlıkların türüne ve ilişkilerine bakılarak subjektif işlemlerin yapıldığı bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır[241].

Kronizm ise temelde nepotizmle aynı anlama gelmekte olup, kayırılarak imtiyaz tanınan kişi akraba yerine eş-dost, arkadaş olmaktadır.

İşletmelerde özellikle nepotizm ve kronizm çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını, adayların işletmeye yönelik adalet ve güven algısını ve işletmenin imajını olumsuz olarak etkilemektedir. Kan bağı faktörüne bağlı olarak yapılan işe alımlar, işletmelerde aile çatışmalarına, kuşaklararası savaşlara, etkin ve nitelikli yönetici ve çalışanların işletmeden uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Kuvvetli akrabalık ve arkadaşlık bağların yaratılması, işletmenin çıkarlarını olumsuz bir biçimde etkileyebilmekte ve dışa kapalı bir örgüt yapısının oluşmasına sebep oluşturmaktadır[242].

Siyasal kayırmacılık olarak ifade edilen patronaj kavramı, siyasi partilerin seçimlerde başarılı olduktan sonra kendilerini destekleyen kişilere farklı şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak haksız olarak menfaat sağlamaları ve iktidarı elde eden siyasi partilerin kendilerini destekleyen kişileri veya parti üyelerini özellikle kamu kurumlarında olmak üzere istihdam etmek istemeleridir[243]. Bu bağlamda siyasi kayırmacılık meydana gelmektedir.

---

[240] Seçer ve Yazıcı, s.120.
[241] Sonay Akar, "Örgüt Kültüründe Bir İş Ahlakı Problemi Olarak Nepotizm", **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2020, s.244.
[242] Akar, s.247.
[243] Akar, s.746.

Kayırmacılık türleri incelendiğinde temelde hepsinin etik dışı haksız bir ayrıcalıklı durum yarattıkları görülmektedir. Özellikle günümüzde işe alım sürecinde sadece nepotizm, kronizm ya da siyasal kayırmacı uygulamaların yanı sıra çalışanların yaşlarına bağlı olarak birtakım kayırmacı davranışların yaşandığını söylemek mümkün olmaktadır. Emeklilik yaşının artması, kişilerin çalışma yaşamında daha uzun süre kalmak istemeleri, ömür boyu istihdam anlayışı gibi nedenlerle günümüzde farklı birçok kuşak bir arada çalışmaktadır. Farklı kuşak üyelerinin çalışma yaşamında aktif olarak yer alması, işe alım sürecinde gerçekleşen kayırmacı uygulamaların, özellikle yaş gruplarına ve kuşaklararası iletişim ve anlaşmaya bağlı olarak meydana gelip-gelmediği konusunu araştırılması gereken bir durum olarak ortaya çıkarmaktadır.

Yapılan bir araştırmada aday ve görüşmeci arasındaki benzerlik ne kadar fazla ise görüşmenin olumlu sonuçlanması da o kadar olası olmaktadır. Bu durum, işe alım uzmanının algısının üyesi olduğu kuşak özelliklerini kendisiyle benzer özellikler gösteren aday üzerinde de görmek istemesi, gördüğü takdirde de görüşmenin olumlu bir seyir izleyeceği sonucu çıkarılabilmektedir [244]. Kuşaklar arasındaki ortak bir paylaşım, tarihi bir olaya tanıklık, benzer iletişim becerileri gibi birtakım ortak ve benzer unsurlar işe alım uzmanı ve aday arasında da görüşme içerisinde bir bağ kurulmasına aracılık etmektedir. Bu bağlamda işe alım uzmanı ortak yön, ortak yaş grubu gibi benzer faktörlerin etkisinde kalarak, adaya karşı nesnel olmayan birtakım kayırmacı davranış içerisinde bulunabilmektedir.

İşe alım uzmanın ya da yöneticinin sübjektif kararına bağlı olan bu süreç, genel yetenek, beceri testleri, yetkinlik bazlı mülakatlar ile objektif bir temele dayandırılmak istense de sonuç olarak işe alım kararı yetkilinin sübjektif kararına bağlı olarak gerçekleşmektedir.

2.8.2. Ayrımcılık

Ayrımcılık, Anglo–Amerikan kökenli bir kelimedir. Fark gözetme veya farklı davranış olarak literatürde yer almaktadır. TDK'ya göre ise ayrımcılık, ayrımcı olma

[244] Allen vd., s.148.

durumunu anlatmaktadır. Bu bağlamda yine TDK'ya göre ayrım yapmak; eşit davranmamak, fark gözetmek anlamına gelmektedir.

Ayrımcılık temelde, bir kişi veya gruba karşı önyargılardan beslenen olumsuz tutum ve davranışların tümüyle ilgili meydana bir süreç olmaktadır[245]. Ayrımcılık kavramı ile kişi veya gruplar dışlanma ya da ayrıma tabi olma gibi olumsuz durumlarla karşı karşıya kalmaktadır.

Çalışma yaşamında ayrımcılık, işletmelerde esas itibariyle yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel özellikler, ırk, kültür, dil, cinsel eğilim gibi içsel faktörler ile eğitim, aile yapısı, sosyal statü, gelir düzeyi, eğlence alışkanlıkları, kişilik tipi, coğrafi yerleşim, evlilik durumu, askeri deneyim, siyasal görüş, ekonomik durum, vatandaşlık, din, kişisel değerler, iş deneyimi gibi dışsal faktörler nedeniyle çalışanlara karşı farklı ve olumsuz davranışlar sergileme, dışlama ve ayrıma tabi tutma şeklinde tanımlanmaktadır [246].

Uluslararası Çalışma Örgütünün (ILO) 111 No'lu Ayırımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi'nde "ayrım" terimi;

> *Irk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşe bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmayı, ilgili üye, ülkenin, varsa temsilci, işçi ve işveren teşekkülleri ve diğer ilgili makamlarla istişare etmek suretiyle tespit edeceği, meslek veya iş edinmede veya edilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan bütün diğer ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma*"

şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı sözleşmenin 2. Maddesi ise sözleşmeyi kabul eden ilgili ülkeleri

> "…*sözleşmede ele alınan anlamda her türlü ayırımı ortadan kaldırmak maksadıyla iş veya meslek edinmede ve edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği geliştirmeyi hedef tutan milli bir politika tespit ve takip etmeyi taahhüt eder*"

şeklinde hükme bağlamıştır[247].

---

[245] Ahmet Çelik ve Volkan Altıntaş, "İşgören Bulma ve Seçiminde Cinsiyet Ayrımcılığının Etkisi: İzmir'deki A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, 2016, s.91.

[246] Rana Özen Kutanis ve Seher Ulu, "İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:35, 2016, s.360.

[247] ILO, (https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-byturkey/WCMS_377273/langtr/index.htm), (02.12.2020).

Ülkemizde ise 4857 Sayılı İş Kanunu'nun eşit davranma ilkesine ilişkin 5. Maddesinde, "*İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplere dayanılarak ayırım yapılamaz*" hükmü, ayrımcılığa ilişkin işverene çalışanları arasında haklı bir sebep olmadıkça, ayrım yapmama ve eşit davranma yükümlülüğü getirmiştir[248].

Geleneksel olarak işletmelerde ayrımcılık, ırk, dil, din, renk, cinsiyet, ulusal kökenleri kapsamaktaydı. Ancak günümüzde ayrımcılık artık kuşaklararası gruplar şeklinde işletmelerde genişledi [249]. Bu bağlamda kuşak ve yaşa ilişkin yapılan ayrımcılık, işletmeler için giderek artan bir endişe kaynağı haline gelmektedir.

Yaş ayrımcılığının özellikle çalışma koşullarında esaslı değişikliklerin olduğu Sanayi Devrimi sonrasındaki dönemde 19. yy.'ın sonlarında ilk olarak hissedildiği görülmektedir. Geçmiş yıllarda yaş ayrımcılığının dikkat çeken seviyelere ulaşması, özellikle Amerika'da yeni bir yasanın kabul edilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. 1967 yılında "Yaş Ayrımcılığı İstihdam Yasası" (ADEA) kabul edilmiştir. Bu yasanın öncelikli ortaya çıkış amacı 40 yaş üzerindeki bireylerin çalışma yaşamında uğradıkları ayrımcılığı kaldırmaya yönelik olmuştur. Ancak ilerleyen zamanlarda yasa, daha geniş bir kitleye hitap etmek amacıyla yaşa dayalı yapılan her türlü ayrımcılığı yasa dışı olarak kabul etmiştir [250].

Çalışma yaşamında ayrımcılığa ilişkin getirilen bu hükümler ile ayrımcılık engellenmeye çalışılsa da bazı faktörler bu hükümlerin dışında kalmaktadır. Özellikle işe alım sürecinde, işe alım uzmanlarının adaylar arasında kıdem, yaş, tecrübe, öğrenim gibi nedenlerle ayrım yapması olası bir durum olmakta ve bu durum eşit davranma borcuna aykırılık oluşturmamaktadır[251]. Herhangi bir ayrımcı davranış olarak görülmeyen bu hususlar aslında temelde adayların ruhsal olarak etkilenmesine neden olmakta ve ayrımcılık olarak görülmesi gerekmektedir. Doğru işe doğru çalışan alınması en önemli husustur. Ancak bu durumun karşılanabilmesi için adayın beceri,

---

[248] https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf, (03.12.2020).

[249] Patricia Ann Belhassen Morgan, **Intergeneratıonal Recruıtıng In The Manufacturıng Envıronment: An Intrınsıc Case Study**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), University of Phoenix, ABD, 2016, s..41.

[250] Morgan, p.61.

[251] Banu Özbucak Albar, "İşgücü Piyasasında Ayrımcılık Sorunu", **Route Educational and Social Science Journal**, Cilt:6, Sayı:8, 2019, s.159.

yetenek ve yetkinliklerinin ölçülmesi diğer kıdem, yaş, tecrübe, öğrenim gibi faktörlerin ise ayrımcılık oluşturmayacak şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Özellikle günümüzde birçok farklı kuşağın bir arada çalışma yaşamında bulunması, yaşa bağlı olarak ayrımcı davranışların oluşmasına neden olmaktadır. İşe alım kararını verecek olan işe alım uzmanının ya da yöneticinin sübjektif kararı, mensup olduğu kuşaktan etkilenebilmekte ve yaş, işe alım kararı için önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle işe alım sürecinde, yayınlanan ilanlarda belirtilen belirli yaş aralıklarının diğer adaylara yönelik ayrımcı bir durum oluşturup oluşturmadığının tespit edilmesi araştırılması gereken bir husustur.

İşe alım sürecinde, adayların ayrımcı davranışlara maruz kalması, işletmelerin imajını, verimliliğini, devamlılığını olumsuz olarak etkilemekte ve bireysel düzeyde de adayların fiziksel ve ruhsal sorunlar yaşamalarına sebep olarak; düşük performans, düşük moral, devamsızlık ve kendisini yetersiz görme gibi durumlar yaşamalarına neden olmaktadır[252].

Bu bağlamda işe alım sürecinde ayrımcılığın meydana gelmemesi için gerekli önlemlerin alınmasını önemlidir.

Yüksek işsizlik oranları, düşük istihdam seviyesi torpil, kayırma, ayrımcılık yapma gibi birtakım eylemlerin meydana gelmesine sebep olmaktadır. İşe alım uzmanlarının kuşaklar bağlamında kayırmacı ve ayrımcı tutum sergileyip, sergilememesi işe alım sürecinde karşılaşılan sorunlara yeni bir boyut kazandırmaktadır. Özellikle günümüzde kuşakların işe alım ve seçim sürecinde önemli bir kavram haline gelmesi, beraberinde ortaya çıkarabilecek sorunları da çeşitlendirmektedir. Bu bağlamda işe alım uzmanlarının adayların mensup olduğu kuşaklara ilişkin herhangi bir ayrımcı ya da kayırmacı bir tutuma sahip olup olmaması araştırılması gereken bir konudur.

[252] Ö. Kutanis ve Ulu, s.360.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞE ALIM UZMANLARININ KUŞAK ALGISINA YÖNELİK YAPILAN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Günümüzde işe alım ve seçim süreci insan kaynakları yönetimi açısından stratejik bir öneme sahiptir. İşletmenin sahip olduğu insan kaynağının, gereksinimi karşılayacak düzeyde niteliğe ve yeteneğe sahip olması, işletmenin başarısını etkilemektedir. Bu bağlamda işe alım ve seçim sürecinin önemi ortaya çıkmaktadır. İşe alım ve seçim sürecini etkileyen birçok faktör vardır. Örneğin, işletmenin kültürü, adayın yetkinlik ve yeterlilikleri, pozisyonun gereklilikleri, işin niteliği gibi faktörlerdir. Ancak süreci etkileyen bu gibi faktörlerin yanı sıra işe alım sürecini başlatan ve sonlandıran işe alım uzmanının algısı, sürecin gidişatını belirleyen önemli bir diğer unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışma yaşamında meydana gelen birçok farklılık, işe alım uzmanlarının algısını da şekillendirmektedir. Özellikle günümüzde iyileşen sağlık şartları, emeklilik yaşının artması, eğitim düzeyinin iyileşmesi, ekonomik nedenler gibi etkilerle çalışma yaşamında farklı özelliklere sahip birden fazla kuşak yer almaya başlamıştır. X, Y ve Z kuşakları şu anda aktif olarak çalışma yaşamında yer almakta, Bebek Patlaması Kuşağının ise çoğu emekli olsa da çalışma yaşamında yer alan üyeleri görülmektedir. Z Kuşağı ise daha yeni çalışma yaşamında yer almaya başlamıştır. İşe alım uzmanlarının farklı kuşaklara mensup olması ve farklı kuşaktaki aday profilleri ile karşı karşıya gelmesi, onların işe alım süreci içerisindeki bakış açılarının incelenmesinin önemini ortaya çıkarmaktadır. Literatürde işe alım uzmanlarının bakış açısının çeşitli faktörlerden etkilendiğine yönelik araştırmalar mevcuttur. Benzer şekilde literatürde kuşaklara yönelik araştırmalar da yer almaktadır. Ancak işe alım uzmanlarının bakış açısının kuşaklara yönelik değişimi ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu nedenle de işe alım uzmanlarının kuşaklara yönelik bakış açısının araştırılması literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma ile

amaçlanan, işe alım uzmanlarının kuşaklara ilişkin bakış açısının, işe alım sürecine pozitif ve negatif yönlü etkisini tespit etmektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın konusu, işe alım uzmanlarının işe alım ve seçim sürecinde kuşaklara ilişkin bakış açısının tespit edilmesidir. Araştırmanın kapsamı ise İzmir'de üretim ve hizmet sektöründe yer alan ulusal ve uluslararası işletmelerin, işe alım uzmanları ve işe alım sürecinde görev alan insan kaynakları müdürlerinden oluşmaktadır. Bu bağlamda 8 işe alım uzmanı ve 3 insan kaynakları müdürüyle görüşme sağlanmıştır.

Araştırma, İzmir ilindeki özel sektörde çalışan işe alım uzmanları ve insan kaynakları müdürleriyle gerçekleştirilmiştir. İzmir ilinde sadece olumlu geri dönüş yapan işe alım uzmanlarıyla araştırmanın gerçekleştirilmesi, mekânsal imkânlara bağlı olarak ilk sınırlılığı oluşturmaktadır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı katılımcıların çoğunluğunun Y Kuşağı olmasıdır. Türkiye'nin genç bir nüfusa sahip olması nedeniyle, nüfus dağılımında Y Kuşağı diğer kuşaklara göre en büyük oranı teşkil etmektedir. Dolayısıyla günümüzde çalışma yaşamında çoğunluğu oluşturan kuşak olmaktadır.

Bu bağlamda araştırma verilerinin farklı bir ilde, farklı işe alım uzmanlarıyla sağlanması farklı değerlendirmelere olanak sağlayabilecektir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İşe alım uzmanlarının kuşaklara ilişkin bakış açısının tespit edilmesi için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma, araştırma problemine yorumlamacı yaklaşımı benimseyen, sosyal olguları kendi doğal ortamlarında ele alan, araştıran ve anlayan bir yaklaşım olmaktadır. Algılar ve olaylar bağlı bulundukları çevre içerisinde gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmaya

çalışılmaktadır [253]. Nitel araştırmacılar verilerin toplanması için çeşitli yöntemler kullanmaktadır. Bu yöntemlerden en yaygın olanları; görüşmeler, gözlem, anketler ve doküman analizleridir.

Nitel araştırmacı, olay ve olguların gerçekliğini bozmadan, gerçekleşme anına ilişkin derin analizler ve özel betimlemeler yapmaktadır. Bu bağlamda araştırmacı, araştırma konusu olan fenomenleri kendi bağlamında analiz etmeye, yorumlamaya ve anlamlandırmaya çalışmaktadır [254]. Nitel araştırmada araştırmacı kadar katılımcılar da önemlidir. Araştırmanın amacına uygun katılımcıların seçilmesi, araştırmacının bir diğer önemli görevidir.

Nitel araştırma yönteminde, problemin analiz edilmesi, detayların belirlenmesi, probleme ilişkin çözüm önerilerinin sunulması ve sunulan önerilerden tutarlı olan yaklaşımların seçilmesi önemlidir. Bu bağlamda verilerin sınıflandırılması gerekmektedir. Araştırmacının elde ettiği veriler düzenlenmekte, kategorize edilmekte ve temalar oluşturulmaktadır. Araştırmanın son aşamasında ise raporlaştırma vardır. Raporlaştırma ile belirli problemler çözüme kavuşurken, yeni problem konuları fark edilmekte ve açıklanmaktadır [255]. Bu bağlamda nitel araştırma yönteminin tanımı ve özellikleri incelendiğinde yapılacak tez araştırması için en uygun araştırma yöntemi olduğu görülmektedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın Örneklemini, İzmir'de Özel Sektörde Yer Alan Ulusal Ve Uluslararası 11 İşletmenin 6'sı Erkek, 5'i Kadın Olmak Üzere 8 İşe Alım Uzmanı Ve 3 İnsan Kaynakları Müdürü Oluşturmaktadır.

Örnekleme Yöntemi Olarak, Amaçlı Örnekleme Yöntemi Seçilmiştir. Amaçlı Örnekleme Tekniğinin Genel Amacı, Araştırmanın Konusu İle İlgili Belirlenmiş Bir Amaç İçin Derinlemesine Ve Kapsamlı Bilgi Toplamaktır. BU Yöntem İle Araştırmacı, Seçilen Durumlar Bağlamındaki Olay Veya Olgular Arasındaki İlişkiyi

[253] Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2018, s. 41.
[254] Ali Baltacı,"Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?", **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2019, s. 370.
[255] Baltacı, s.371.

anlamaya, keşfetmeye ve açıklamaya çalışmaktadır. Nitel araştırmalarda örneklem, nicel olarak çok fazla önemli olmamakta, konu hakkında derinlemesine bilgi sahibi olunan örneklemlerle çalışmak daha doğru olmaktadır. Örneklem sayısından ziyade, örneklemin konu ile ilgili bilgi ve tecrübesine bakılmaktadır [256]. Bu bağlamda araştırmada amaçlı örnekleme yöntemine göre katılımcıların, işe alım sürecini yöneten, adaylarla sık temas halinde olan ve kuşak kavramını algılayan kişiler olarak seçilmesine dikkat edilmiştir. Örneklemi oluşturan insan kaynakları müdürleri ve işe alım uzmanları, işe alım süreçlerinin tamamını yürütmektedir. Katılımcıların kişisel bilgilerini korumak amacıyla, işe alım uzmanın baş harfinden oluşan "i" kodlu rumuzlar verilmiştir. Görüşmelerin yapıldığı kişiler, ünvanları, ve demografik bilgileri bir tablo olarak; kişiler ve işletmeyle ilgili genel bilgiler ve görüşme tarihi ayrı bir tablo olarak özetlenmiştir.

[256] Hasan Tutar ve Ahmet Tuncay Erdem, **Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2020, s. 251.

Tablo 4: Görüşme Yapılan Kişiler Ve Demografik Bilgileri

Görüşülen kişi	**Pozisyon**	**Cinsiyet**	**Medeni durum**	**Eğitim durumu**	**Doğum yılı**
İ1	İşe alım uzmanı	Erkek	Bekar	Yüksek lisans	1994
İ2	İşe alım uzmanı	Erkek	Bekar	Lisans	1994
İ3	İnsan kaynakları müdürü	Erkek	Evli	Lisans	1974
İ4	İşe alım uzmanı	Kadın	Bekar	Lisans	1996
İ5	İşe alım uzmanı	Kadın	Evli	Lisans	1989
İ6	İşe alım uzmanı	Kadın	Bekar	Lisans	1994
İ7	İşe alım uzmanı	Kadın	Bekar	Lisans	1994
İ8	İşe alım uzmanı	Erkek	Evli	Lisans	1987
İ9	İnsan kaynakları müdürü	Erkek	Evli	Yüksek lisans	1988
İ10	İşe alım uzmanı	Kadın	Bekar	Yüksek lisans	1982
İ11	İnsan kaynakları müdürü	Erkek	Evli	Yüksek lisans	1983

Görüşmede toplamda 11 işe alım uzmanı ve insan kaynakları müdürleriyle görüşülmüştür. Görüşmeden elde edilen demografik bilgiler Tablo 4'te özetlenmiştir. Katılımcıların 8'ni işe alım uzmanları, 3'nü ise insan kaynakları müdürleri; 6'sını erkek, 5'ni ise kadın oluşturmaktadır. 6'sının medeni durumu bekar, 5'nin ise evlidir. 7 katılımcı lisans mezunu, 4 katılımcı ise yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların yaş ortalaması 32'dir. Katılımcıların doğum yıllarına bakıldığında en yaşlı katılımcının 1974 tarihinde doğduğu, en genç katılımcının ise 1996 yılında doğduğu görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların çoğunluğunun işe alım uzmanları, erkek, bekar, lisans mezunu ve Y Kuşağından oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların doğum yılı bilgisinin incelenmesi, işe alım uzmanlarının kuşaklara ilişkin bakış açısının tespit edilmesine yönelik görüş ve yorumların geçerliliği açısından oldukça önemlidir.

Tablo 5: Görüşülen Kişiler ve Tanımlayıcı Bilgiler

Görüşülen kişi	**Kurumda bulunma süresi**	**Toplam çalışma süresi**	**İşletmede çalışan personel sayısı**	**İşletmede yaş dağılımı ve yüzdesi**	**Görüşülen tarih**
İ1	1 yıl	1 yıl	16500	Ortalama yaş dağılımı 20-35	07.09.2020
İ2	1 yıl	3 yıl	16500	Ortalama yaş dağılımı 25-30	10.09.2020
İ3	12 yıl	22 yıl	1100	Ortalama yaş dağılımı 28	15.09.2020
İ4	1.5 yıl	1.5 yıl	2400	Ortalama yaş dağılımı 30-35	15.09.2020
İ5	3 yıl	5 yıl	1400	Ortalama yaş dağılımı 30-35	24.09.2020
İ6	2.5 yıl	4 yıl	950	Ortalama yaş dağılımı 35	24.09.2020
İ7	1 yıl	3 yıl	600	Ortalama yaş dağılımı 35	24.09.2020
İ8	4 yıl	8 yıl	190	Ortalama yaş dağılımı 39	01.10.2020
İ9	1 yıl	10 yıl	8	Ortalama yaş dağılımı 25-35	01.10.2020
İ10	7 yıl	16 yıl	1500	Ortalama yaş dağılımı 27-35	08.10.2020
İ11	13 yıl	16 yıl	480	Ortalama yaş dağılımı 28	15.10.2020

Katılımcılara, işe alım sürecine ilişkin uzmanlıkları hakkında daha fazla bilgi almak üzere toplam görev süreleri ve son çalıştıkları işletmedeki çalışma süreleri sorulmuştur. Buna ek olarak, katılımcıların kuşaklara ilişkin bakış açılarını tespit etmek üzere işletmelerinde çalışanların yaş dağılımı ve yüzdesi soru olarak yöneltilmiştir. Görüşülen kişilerin tanımlayıcı bilgilerine bakıldığında, ortalama 4 yıl bulundukları kurumda çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların ortalama 8 yıl çalışma yaşamında deneyimi vardır. İşe alım sürecindeki görev süreleri incelediğinde bu

durum bulguları oluşturan görüş ve yorumların çeşitliliği açısından önem teşkil etmektedir.

Bulundukları işletmede çalışan sayısının en az 8, en çok ise 16500 olduğu görülmektedir. Katılımcılar, işletmelerindeki ortalama yaş dağılımının 25-35 yaş olduğunu belirtmektedir. Elde edilen veriler, örneklemin nitelik olarak çeşitliliğini göstermekte ve bu durum bulguları oluşturan görüş ve yorumların geçerliliği açısından büyük önem taşımaktadır.

3.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma için toplanan nitel veriler, olgu ve olayları açıklamaktadır. bireyin deneyimlerine ilişkin anlatıyı bireyin kendi kelimeleri ile aktarmakta ve bir hikaye anlatmaktadır. nitel veriler, gözlemin yapıldığı yerde olanı olduğu gibi aktarabilmek için okuyucuları gözlemin yerine ve zamanına götürmektedir [257].

Bu araştırma bağlamında veriler, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. görüşme, nitel araştırmada çoğunlukla kullanılan bir teknik olarak öne çıkmaktadır. insanların olay ve olgular hakkındaki görüşleri, kendi tecrübeleri, duygusal birikimleri ile algı ve değerlerinin belirlenmeye çalışıldığı durumlarda başvurulan görüşme yöntemi, detaylı bilgi sağlaması ve uygulama kolaylığı açısından tercih edilmektedir [258].

Görüşmeler; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmıştır. yapılandırılmış görüşmeler, anket çalışmasının açık-uçlu sorular içeren sözlü formu olarak ortaya çıkmaktadır. anket çalışmasında formlarla önceden hazır olan sorular, yapılandırılmış görüşmelerde açık-uçlu sorular içererek yeni bir boyut kazanmakta ve görüşmeden önce bir hazırlık süreci olmaktadır. yapılandırılmış görüşmede sorular, soruların sırası ve nasıl ifadelerle sorulacağı görüşme öncesinde belirlenmektedir. yapılandırılmamış görüşmelerde ise öncesinde bir hazırlık süreci olmamakta, tamamen sohbet havasında geçmektedir. genellikle esnek ve keşif niteliğinde olmaktadır. sorular görüşme sürecine göre şekillenmektedir.

[257] Michael Quinn Patton, **Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri**, çev. Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir, Sage Yayıncılık, Ankara, 2018, s. 47.
[258] Baltacı, s.370.

yarı yapılandırılmış görüşmeler ise her iki yapının özelliklerini taşımakta ve daha yaygın olarak tercih edilmektedir. bu görüşmelerin genel görüşme kılavuzu hazırlanarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir [259]. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorular önceden hazır olmakla birlikte, görüşmenin sürecine göre yeni sorular da katılımcılara sorulabilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, esnek yapıya sahip olduklarından dolayı sorulara verilen yanıtların ötesinde araştırma yapılmasına olanak tanımaktadır.

Bu araştırmada nitel veri yöntemlerinden görüşme yöntemi tercih edilmiş ve görüşme türlerinden araştırmanın amacı ve önemine uygun olan yarı-yapılandırılmış görüşme türü seçilmiştir. İşe alım uzmanlarının kuşaklara ilişkin bakış açısını nitel yöntemle analiz etmek üzere araştırmacı tarafından soru formu oluşturulmuştur. Soru formu 2 bölümden oluşmakta, toplamda 14 soru bulunmaktadır. Soru formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerini tespit etmek üzere 8 adet soru bulunmaktadır. Soru formunun ikinci bölümünde ise işe alım uzmanlarının kuşaklara ilişkin bakış açısını irdelemek üzere 6 adet açık uçlu soru bulunmaktadır. Açık uçlu sorular, literatür taramasından hareketle genel araştırma sorularından yola çıkılarak, katılımcıların ortak görüş, düşünce ve deneyimlerini irdelemek üzere hazırlanmıştır.

Soru formları, katılımcılara araştırmacı tarafından e-mail (online) ve yüz yüze görüşme yöntemiyle dağıtılmıştır. Katılımcıların soru formlarına verdikleri yanıtlar, ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve veriler elde edilmiştir.

3.6. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ

Araştırma için belirlenen örneklemden elde edilen verilerin analizine geçmeden hemen önce görüşme esnasında yapılan ses kayıtları metne dökülmüştür. metne dökülen kayıtlarda, görüşülen kişilerin isim ve işletmelerinin gizli kalması adına kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların kişisel bilgilerini korumak amacıyla işe alım uzmanının baş harfinden oluşan "i" kodlu rumuzlar verilmiştir. işe alım uzmanları; i1, i2, i4, i5, i6, i7, i8, i10 olarak, insan kaynakları müdürleri ise i3, i9

[259] M. Yaşar Özden ve Levent Durdu (Ed), **Eğitimde Üretim Tabanlı Çalışmalar için Nitel Araştırma Yöntemleri**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2016, s.104.

ve i11 olarak kodlanmıştır. Kodlama işlemi gerçekleştirildikten sonra ses kayıtları görüşme esnasında alınan notlar ile birlikte analize hazır hale getirilmiştir.

Araştırma kapsamında veriler, betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Betimsel analiz yöntemine göre veriler, daha önceden hazır olan temalara göre belirlenmekte ve yorumlanmaktadır. Veriler, ayrıca araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebilmekte, görüşme ve gözlem gibi süreçlerden elde edilen yanıtlar ve boyutlarda dikkate alınabilmektedir. Betimsel analizde elde edilen verileri çarpıcı bir şekilde yansıtabilmek için görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerine sıklıkla yer verilmektedir. Nitel araştırma sonucunda elde edilen bulgular, betimsel analiz yoluyla sistematik ve açık bir şekilde betimlenmekte, daha sonrasında açıklanmakta ve yorumlanmakta, neden-sonuç ilişkileri irdelenmekte, düzenlenmekte ve yorumlanmaktadır. Betimsel analizde araştırmacı, ortaya çıkan temaları ilişkilendirmekte, anlamlandırmakta ve ileriye yönelik tahminlerde bulunmaktadır [260]. Bu bağlamda araştırmaya en uygun olan betimsel analiz yaklaşımı tercih edilmiştir. Katılımcılar ile görüşmelerden elde edilen veriler, Maxqda Analytics Pro 2020 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.7. BULGULAR

Bir işletmenin ihtiyacı olan doğru insan kaynağını seçebilmesi için işe alım uzmanlarının adaylara yönelik bakış açısının ortaya konması ve günümüzde tartışılan konu olan kuşakların bu sürece etkisinin açıklanması, araştırmanın en önemli amacını oluşturmaktadır. Görüşmeler, işe alım uzmanlarının kuşaklar bağlamında adaylara yönelik algısını, işe alım sürecini etkileyen faktörlerin tespit edilmesini ve işe alım uzmanlarının adayların kuşaklarına göre farklı bir tutum oluşturup oluşturmadığını tespit etmek üzere gerçekleştirilmiştir. Özel sektörde çalışan işe alım uzmanları ve insan kaynakları müdürleriyle gerçekleştirilen görüşmeler, ilk olarak 07.09.2020 tarihinde başlamış, 15.10.2020 tarihinde tamamlanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler, 3 ana tema etrafında 13 alt tema oluşturularak sınıflandırılmıştır. Katılımcıların ortak görüş ve deneyimleriyle elde edilen veriler ile 169 tematik kodlama yapılmıştır.

[260] Yıldırım ve Şimşek, s. 239.

İşe alım uzmanlarıyla görüşmelerden elde edilen verilerin ana temaları ve alt temaları aşağıdaki tabloda açıklamalı olarak belirtilmiştir.

Tablo 6: Araştırmanın Temaları ve Kodlamaları

Pozitif Ayrımcılık	• Yaş faktörüne bağlı olarak adaylara olumlu yaklaşım • Genç kuşak adaylara olumlu yaklaşım
Kuşak Farklılıkları	• Kuşak dengesizliğinin işletmeye zararı • Adayın kuşaklara göre değerlendirilmesi • Kuşak ayrımcılığı kavramına inanç • Kuşak kayırmacılığı kavramına inanç • Kuşak kavramına ilişkin bakış açısı
Değerlendirme Süreci	• Adayı eğitim seviyesine göre değerlendirme • Adayı işgücü piyasasına göre değerlendirme • Adayı pozisyon ve işin gerekliliklerine göre değerlendirme • Adayı şirket kültürüne göre değerlendirme • Adayı yetkinliğine göre değerlendirme • Adayı yaşına göre değerlendirme

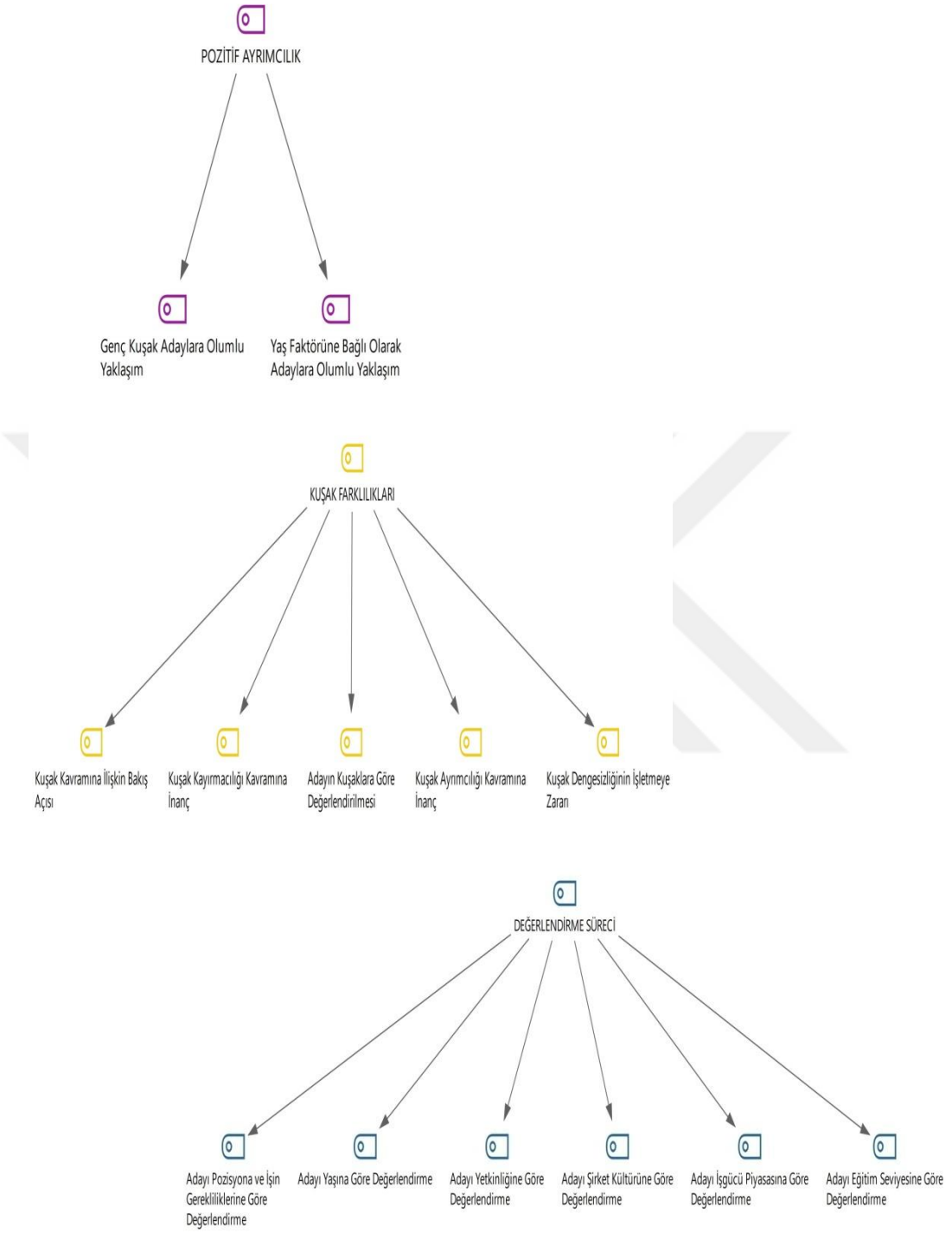
Oluşturulan 3 ana tema, 13 alt tema ve 169 tematik kodlamaya ilişkin kod matrisi ise aşağıda Şekil 3'te belirtilmiştir.

Şekil 3: Verilere İlişkin Kod Sistemi

Kod Sistemi												
POZİTİF AYRIMCILIK												0
Yaş Faktörüne Bağlı Olarak Adaylara		1		2				1				4
Genç Kuşak Adaylara Olumlu Yaklaş	3		1						2			6
KUŞAK FARKLILIKLARI												0
Kuşak Dengesizliğinin İşletmeye Zar	1			1	1	2	1	1	1	1	1	10
Adayın Kuşaklara Göre Değerlendiril	3			1	1	1		2	2	2	2	14
Kuşak Ayrımcılığı Kavramına İnanç	4	2			1	1		1	1	1	1	12
Kuşak Kayırmacılığı Kavramına İnan	5	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	20
Kuşak Kavramına İlişkin Bakış Açısı	4	3	1	4	1	2	1	3	4	1	2	26
DEĞERLENDİRME SÜRECİ												0
Adayı Eğitim Seviyesine Göre Değerl	1		1	1								3
Adayı İşgücü Piyasasına Göre Değer	2	1		1	1							5
Adayı Pozisyona ve İşin Gereklilikleri	4		1	3	5	4	2	1		1	1	22
Adayı Şirket Kültürüne Göre Değerle	1		1	1	2	1		1	2	2		11
Adayı Yetkinliğine Göre Değerlendiri	1	1	2		1	2	1	3	1	1	2	15
Adayı Yaşına Göre Değerlendirme	3	1	3	2	1	2	2	4		2	1	21
TOPLAM	32	11	11	17	16	16	9	19	15	12	11	169

Analiz sonucunda 3 ana tema oluşturulmuştur. İlk ana tema "Pozitif Ayrımcılık", ikinci ana tema "Kuşak Farklılıkları" üçüncü ana tema ise "Değerlendirme Süreci" olmaktadır. İlk ana tema olan pozitif ayrımcılık ana teması "Yaş Faktörüne Bağlı Olarak Adaylara Olumlu Yaklaşım" ve "Genç Kuşak Adaylara Olumlu Yaklaşım" olarak iki alt temaya ayrılmaktadır. İkinci ana tema olan kuşak farklılıkları ana teması kendi içerisinde "Kuşak Dengesizliğinin İşletmeye Zararı", "Adayın Kuşaklara Göre Değerlendirilmesi", "Kuşak Ayrımcılığı Kavramına İnanç", "Kuşak Kayırmacılığı Kavramına İnanç" ve "Kuşak Kavramına İlişkin Bakış Açısı" olarak beş alt temaya ayrılmaktadır. Son ana tema olan değerlendirme süreci ana teması ise "Adayı Eğitim Seviyesine Göre Değerlendirme", "Adayı İşgücü Piyasasına Göre Değerlendirme", "Adayı Pozisyona ve İşin Gerekliliklerine Göre Değerlendirme", "Adayı Şirket Kültürüne Göre Değerlendirme", "Adayı Yetkinliğine Göre Değerlendirme" ve "Adayı Yaşına Göre Değerlendirme" olarak altı alt temaya ayrılmaktadır. Oluşturulan ana tema ve alt tema arasındaki sınıflandırma ve ilişki aşağıda Şekil 4'te belirtilmiştir.

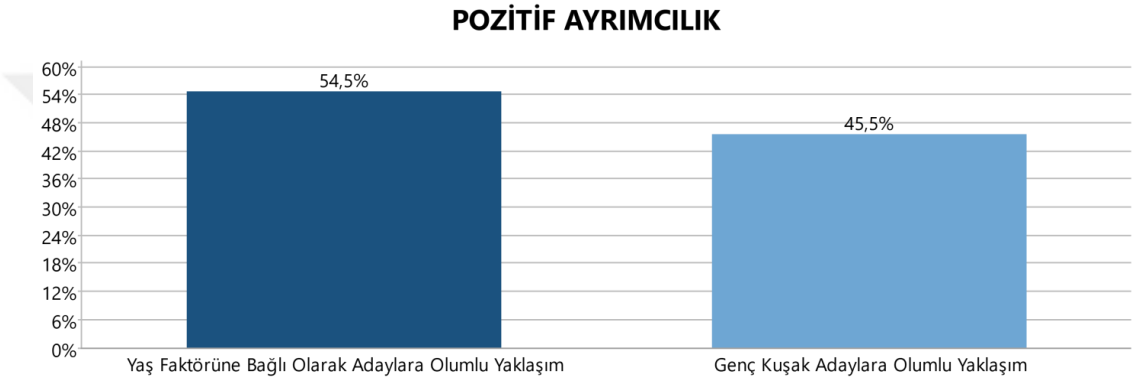
Şekil 4: Ana Tema ve Alt Tema Sınıflandırılması



3.7.1. Pozitif Ayrımcılık Ana Teması

Pozitif ayrımcılık ana teması ile araştırmada katılımcıların, işe alım sürecinde adayın yaşına ve kuşağına yönelik düşünce, görüş, algılarını öğrenmek ve buna bağlı olarak herhangi bir şekilde farklı bir davranış gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu temayı oluşturan iki alt temanın vurgulanmasına yönelik veriler, aşağıda, Şekil 5'te gösterilmektedir:

Şekil 5: Pozitif Ayrımcılık Ana Temasına Ait Alt Temaların Vurgulanma Oranları



Pozitif ayrımcılık ana temasının alt temalarından en çok vurgulanan yaş faktörüne bağlı olarak adaylara olumlu yaklaşım (%54,5) alt teması olmuştur. İkinci vurgulanan alt tema ise genç kuşak adaylara olumlu yaklaşım (%45,5) alt temasıdır.

İşe alım uzmanlarıyla gerçekleştirilen görüşmelerde, yaş faktörüne bağlı olarak adaylara olumlu yaklaşım alt temasında elde edilen bazı görüşler şu şekildedir:

> İ4 kişisi *"Ama mesela aynı pozisyona başvurmuş biri 28 yaşında biri 35 yaşında benzer deneyimdeler, e tabi genç ve dinamik olanı öncelikli olarak değerlendirmek istersin. Çünkü aslında aynı deneyimdeler. Bu her zaman söz konusu değil, çok böyle olaylar yaşamıyoruz aslında. Bir aday havuzu varsa aradığımız özellikler diyoruz ya mesela 5 yıllık tecrübe, zaten 5 yıllık tecrübeye sahip olanlar 30 yaşında 35 yaşında o aralıklarda oluyorlar. Çok da uçurum olmuyor. Bizde çevik insan modeli söz konusu. O yüzden ne kadar dinamik ne kadar ayak uydurabilir, bunlar önemli bizde de. Ama genel konuşmam gerekirse genç olması bizim isteğimiz. Dinamik olması, içerdeki o hızı yakalayabilmesi lazım*."

şeklindeki görüşünde aynı nitelikleri paylaşan adaylar için yaşı genç olan adayın daha dinamik ve şirket kültürlerine uygun kişiler olduklarını belirtmektedir.

İ8 kişisi "*Dışarıda bir müdürlük pozisyonu görüşmesine gittiğimde özellikle genç müdür aradıklarını söylemişlerdi. Genç müdürleri daha fazla dinamik daha fazla heyecan daha fazla yeni bilgi olduğunu düşündüklerini dile getirdiler. Ben bunu bir pozitif ayrımcılık olarak değerlendiriyorum. Çünkü belki 45 yaşında yine aynı heyecanı yaşayacak başka bir müdür de bulabilirlerdi. Ama hiç gözlemlememişlerdi. Yaş skalası ile hareket etmişlerdi.*"

şeklindeki görüşünde yaşadığı deneyimde, yaş faktörüne bağlı olarak çalışan tercih edildiğini ve diğer görüşlerle benzer olarak, genç çalışanların daha dinamik, heyecanlı ve yeni bilgilerin kaynağı olarak nitelendirildiklerini vurgulamaktadır. Yaş faktörüne bağlı olarak pozitif yönde bir ayrımcılık yapıldığını belirtmektedir.

İ9 kişisi "*Ama ben seçerken her zaman biraz daha genç olmasını tercih ederim açıkcası. Çünkü şu mantık var bende bir iki meslektaşımda da benzer mantığı gördüm. Pozisyon buradaysa biraz fark olduğu zaman o kişi daha çok çalışır. O pozisyon için doymuş olmaması gerekiyor. Yıllardır İK uzmanı olan birini İK uzmanı olarak aldığın zaman çok bir fark yoktur onun için zaten rutin yaptığı bir iştir ama yetkin bir İK uzman yardımcısını eğer o ışığı görüyorsanız İK uzmanı olarak almanız onu daha çok tetikleyecektir, daha çok mutlu edecektir. Daha işine dört kolla sarılacaktır.*"

şeklindeki görüşünde benzer görüşlerden farklı olarak, genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre işlerinde doyum noktasına ulaşmadıkları için daha mutlu ve istekli olacaklarını, daha ileri pozisyonlar için daha çok çalışacaklarını vurgulamaktadır. Genç çalışanların, çalışma yaşamında kendilerini geliştirmeye yönelik potansiyellerinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir.

Bazı katılımcıların, genç kuşak adaylara olumlu yaklaşım alt temasına yönelik görüşleri ise şu şekildedir:

İ2 kişisi "*Şu anki aktif olarak çalıştığım pozisyonların yaklaşık %80'i yeni mezun veya maksimum 1-2 yıl tecrübeli adaylar olduğuna göre gelen talepler de bizim çalıştığımız pozisyonlar da genellikle yeni kuşaklara yönelik oluyor. Burada talep eden kişilere baktığımızda ise daha eski yaşları 40-50'li yaşlar olabilir 35-40'lı yaşlar olabilir. Bunları görüyoruz. Bu anlamda baktığımızda zaten kuşak fark ediyor. Yeni gelecek olanla içerde bulunan talep eden kişiler arasında farklılıklar var. Ve bunu şöyle düşünebiliriz yeni kuşağa daha sıcak bakılıyor şeklinde düşünebiliriz.*"

şeklindeki görüşünde şirket içerisinde eski kuşak yöneticilerinin yeni kuşakları işe almak için daha istekli olduğunu belirtmektedir. Eski kuşakların talepleri doğrultusunda daha genç kuşaklara yönelik alım gerçekleştirdiklerini vurgulamaktadır.

İ9 kişisi "*Bende baktığın zaman kıyısından Y kuşağından sayılıyorum. Ben olsam Z kuşağını seçerdim. Daha dinamik olsun diye daha şey olsun diye. Bu tabi dediğim gibi pozisyonla ilgili bir şey eğer ben bir pozisyona kendi şirketimde ve bana bağlı bir çalışansa bir sonraki kuşak çünkü onlar dediğim gibi farklılıkları*

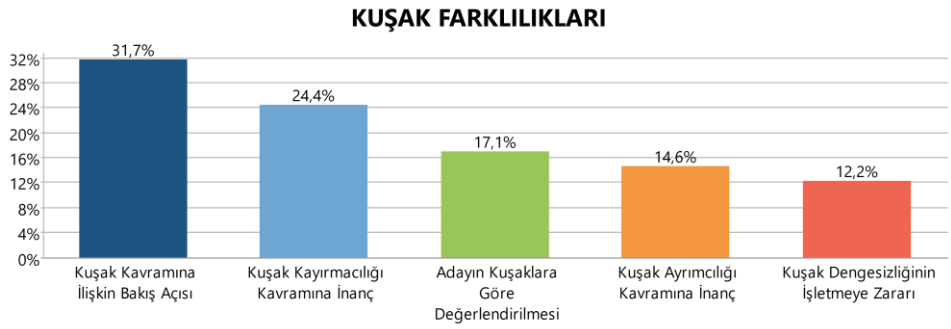
konuşuyoruz yeni kuşak yapısı öyle daha yaratıcıdır daha aktiftir daha proaktiftir. Böyle biriyle çalışmak tabi ki daha keyifli olur çünkü böyle bir görev tanımı verdiğinizde ona bir alan sunduğunuzda o ne yapması gerektiğini çok iyi bilir. Klasik bir X kuşağı çalışması kendi dönemi için kendi şartları için doğru olan buydu ama her kuşak kendi döneminin şartları ile çalışıyor. Bu günün şartları ne gerektiriyorsa teknoloji kullanmak gerekiyorsa teknolojiye daha yatkın bir kuşak gerektiriyor. Baktığın zaman benim kızım şu telefonun asistanına basıp bir şeyler soruyor ve bir şeyler arattırıyor Youtube'dan. Bana şunu aç diyor şu çizgi filmi aç diyor bana. Bunu mu demek istediniz diyor, açıyor bir tuşa basarak. Şimdi biz bunu ne zaman öğrendik kendi kuşağımızda çok daha geç öğrendik, böyle teknoloji ile gelmiş bir kuşağın bence iş hayatına atanması ve hep bizim desteklediğimiz dijitalleşme yapay zekanın kullanımı ile birleştiğinde ben daha verimli olacağına inandığım için olabildiğince daha yeni kuşak seçmeye özen gösteriyorum."

şeklindeki görüşünde günümüz toplumsal ve çalışma yaşamının etkisiyle şekillenen genç kuşakların, çalışma yaşamına gerek teknolojik olarak gerek içinde bulundukları toplumsal koşulların izini taşıdıkları için daha kolay uyum sağlayacakları ve daha verimli olacakları belirtilmektedir. Özellikle genç kuşakları tercih etmesinin sebebinin gelişen teknolojinin, yeni kuşak için daha kolay kullanılabilir olması olduğunu vurgulamaktadır.

3.7.2. Kuşak Farklılıkları Ana Teması

Kuşak farklılıkları ana teması ile araştırmada katılımcıların, işe alım sürecinde adayları kuşaklara yönelik değerlendirirken, oluşabilecek kuşak dengesizliğinin işletmeye ne gibi etkileri olduğunu açıklamak, kuşak özelliklerine ilişkin ayrımcı ve kayırmacı davranışların varlığını incelemek ve kuşak kavramına yönelik bakış açılarını tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu temayı oluşturan beş alt temanın vurgulanmasına yönelik veriler, aşağıda Şekil 6'da gösterilmektedir:

Şekil 6: Kuşak Farklılıkları Ana Temasına Ait Alt Temaların Vurgulanma Oranları



Kuşak farklılıkları ana temasının alt temalarından en çok vurgulanan kuşak kavramına ilişkin bakış açısı(%31,7) alt teması olmuştur. Sırayla en çok vurgulanan alt temalar; kuşak kayırmacılığı kavramına inanç (%24,4), adayın kuşaklara göre değerlendirilmesi (%17,1), kuşak ayrımcılığı kavramına inanç (%14,6) ve kuşak dengesizliğinin işletmeye zararı (%12,2) alt temaları olmaktadır.

Bazı katılımcıların kuşak kavramına ilişkin bakış açısı alt temasına yönelik görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

> İ7 kişisi "*Kuşakların elbette karakteristik özellikleri var. Özellikle Z kuşak; teknolojinin içine doğan, bilgiye erişme konusunda çok daha şanslı, dijital çağ nesli. Bu da yaşama bakış açılarını, olay ve insanları değerlendirme şekillerini belirliyor. İş-özel yaşam dengesi ve çalışma hayatının eğlenceli olması onlar için çok önemli. Ancak X kuşak; daha katı kurallarla yetişmiş, ciddi, disiplinli, sorumluluk bilinci yüksek, otoriteye karşı daha tahammüllü bir tavır sergiliyor.2000 yılı ve sonrasında doğanlar; iş görüşmelerinde çok daha doğal ve kendileri gibi davranıp, kendi ihtiyaç ve beklentilerini çekinmeden ortaya koyabiliyor.1965 – 1979 aralığındaki kuşak; isteklerini ifade ederken daha çekingen, sabırlı ve sebatkar. Teknolojiye uyumları biraz daha az. 1980 – 1999 aralığında ki kuşak; özgüven sahibi, girişimci, hırslı ve teknolojiye yatkın ancak biraz sabırsız kişiler oluyor.*"

şeklindeki görüşünde yapılan görüşmeler sonucunda, kuşakların kendilerine ait özelliklerinin olduğunu ve bunları, aday ve çalışanlar üzerinde gözlemlediklerini vurgulamaktadır.

> İ11 kişisi ise konuyla ilgili daha farklı bir bakış açısı belirtmektedir. "*Kuşakları kalıplara sokmaktan yana değilim. Yeni jenerasyonun özgüveni daha yüksek daha geçmiş X jenerasyonuna baktığınızda dediğim gibi kalıplara sokmamak lazım. Çünkü herkes saf tam kor X, Y, Z ya da Baby Bommer diyemeyiz. Çünkü herkes içerisinde sosyal yetiştiği çevre, sosyal çevresi ya da farklı nedenlerden dolayı farklı özellikler gösterebiliyor. Yani o kitaplarda yazan özellikleri birebir herkesin barındırdığına ben inanmıyorum. Ama yeni jenerasyon bence daha keyifli daha ortaya kendisinden bir şeyler koymak istediğini, süreçlerde iyileştirmeler yapmak istediğini eleştirel olarak yaklaşabileceğini çok cesur bir şekilde dile getiriyor. Benim aslında hoşuma da gidiyor. Geçmiş jenerasyona baktığınızda X ve daha öncekilerde daha hiyerarşik bir yapıya sadık oldukları için kendilerine soru soruldukça konuştuklarını gözlemliyorum. Yine iş hayatı içerisinde de bir tabir vardır X'ler genelde yorum yapmak ve iş süreçleri içerisinde kendilerini göstermek için makam mevki sahibi olmayı beklerler ama Y'ler baktığımızda böyle bir şey beklemiyorlar. Gördükleri olumsuz bir durum söz konusuysa yeri geldiğinde bunu en üst düzeydeki kişiye kadar götürebiliyorlar. O kapsamda dediğim gibi kendinden emin daha cesur kendisini daha iyi ifade eden bu eğitim sistemindeki biraz önce söylediğim araştırma sunuma yönlendirme gibi özelliklerden de olduğunu düşünüyorum. Zaman zaman hissettiriyor tabi ki görüşmeler içerisinde.*"

şeklindeki görüşünde kişilerin, kuşaklara ilişkin belirli özellikler çevresinde sınıflandırılmasının yetersiz olduğunu, sosyal çevre, ekonomik, ailesel faktörler gibi

etkilerin karakteristik özelliklerin oluşmasında önemli unsurlar olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte görüşmelerde kuşak özelliklerini, adaylar üzerinde çoğu zaman gözlemlediğini vurgulamaktadır.

Kuşak kayırmacılığı kavramına inanç alt teması hakkındaki genel görüş ise aşağıdaki gibidir:

> İ1 kişisi "*Eğer üst düzey karar verici için önemli bir şey ise çünkü aynı kuşakla ekip oluşturmak onun için önemli olabilir. Bu yüzden de kuşağa göre karar verebilir. Hiçbir şirkette insan kaynakları nihai karar verici değildir. Çünkü işe alınacak personel daima yöneticiye gider. Sadece insan kaynakları üst yönetimle görüşmelerinde aday eşlik eder. O yüzden bu anlamda işe alımcıların karar yetkilerinin kuşaklar bağlamında geliştiğine inanmıyorum. Ama yöneticisi altındaki o kuşaktan çalışandan memnun ve olumlu ilişkiler geliştirdiyse yine o kuşaktan bir adayın işe alınmasını destekleyecektir. Biz de buna çok karşı çıkabilir miyiz, bence çıkamayız.*"

şeklindeki görüşünde işe alım uzmanlarının son karar verici merci olmadıkları gibi kuşaklara yönelik kayırmacı davranış gözetmediklerini; ancak yöneticilerinin daha önceki tecrübelerine göre adayları kuşaklarına göre kayırabileceklerini vurgulamaktadır.

Adayın kuşaklara göre değerlendirilmesi alt temasındaki genel görüş aşağıdaki gibidir:

> İ6 kişisi "*Benim kendi düşüncem; ben hem Y kuşağından olup, teknolojiyle arasının olmadığı akıllı telefon kullanıp da akıllı telefonda mail adresini kullanamayan arkadaşlar gördüm mesela. Hem de kuşağına mensup olup, teknolojiyi çok iyi kullanan çok iyi kavrayan insanlar da var. Hem çevremde hem çalıştığım yerde. Bu anlamda çok keskin yargılarla keskin bir bıçak gibi kesmemek gerekiyor. Kişinin tamamen algısı, yetiştiği çevre, buna olan yatkınlığı ve aldığı eğitimler, önemli. Kimi insan var hala tuşlu telefon kullanıyor. Az önce verdiğim örnek gibi. 27-28 yaşında olan bir çalışanımız mesela geçen gün ona bir test göndermem gerekiyordu. Akıllı telefonun var yani diyorum. Mail adresin mutlaka olmalı. Yoksa Android marketten nasıl indireceksin. Ben bilmiyorum diyor. Telefoncu ağabey var benim için o yapıyor diyor. Şimdi durum böyle olunca, cebindeki o milyarlarca liralık telefonu en basit düzeyde kullanamayan çalışanlar olunca ben artık o keskin yargıyı çok yapmamaya karar verdim kendi adıma ve aynı şekilde mülakatlarda da. Yaşı genç olan bir arkadaş da teknolojiden anlayamayabilir. Yaşı büyük olan biri de teknolojiden anlayabilir. O yüzden bu yargıdan uzaklaştım kendi içimde.*"

şeklindeki görüşünde adayların görüşmelerde, kuşaklara yönelik keskin yargılarla değerlendirilmesinin yanlış olacağını ve bu şekilde keskin yargılardan uzaklaştığını vurgulamaktadır.

Kuşak ayrımcılığı kavramına inanç alt teması hakkındaki genel görüş aşağıdaki gibidir:

İ8 kişisi "*Böyle bir durumla biz karşılaşmadık ama şunu yaşadık. Belki söylediğiniz şeylere paralel gidecek bir şeydir. Ee aday görüşmesi gerçekleştirirken adayın yaşının müdürün yaşından yüksek olması sebebiyle bir olumsuzluk yaşadık. Departman içerisinde olumsuz yaklaşıldı, kağıt üzerinde adayla tanışmadan. İK görüşmesi olumlu geçmiş ama departman yöneticisi kağıt üzerinde baktığı zaman geçmiş iş deneyimleri ve yaşından dolayı olumsuz baktı.*" şeklindeki görüşünde genel olarak işe alım uzmanlarının böyle bir ayrımı gözetmediği ancak yönetici ve daha üst pozisyonlarda kimi zaman bu şekilde ayrımcılıklarla karşılaştıklarını belirtmektedir.

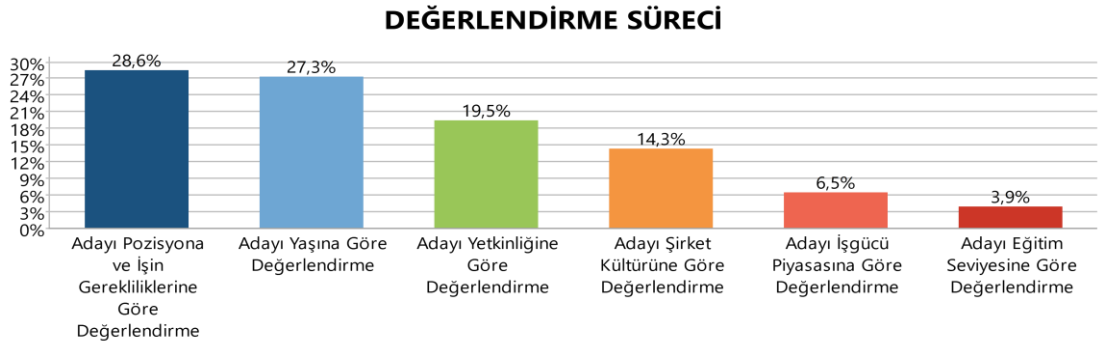
Kuşak dengesizliğinin işletmeye zararı alt temasına ilişkin genel görüş ise aşağıdaki gibidir:

İ7 kişisi "*Bunun sonucunda; açık pozisyonlara uygun aday bulmakta güçlük çekme, monotonlaşma, şirketin durağan bir sürece girmesi, değişime direnç sonucunda döneme ayak uyduramama gibi etkiler kaçınılmaz sonuçlardan olacaktır.*" şeklindeki görüşünde işletmede kuşak dengesizliğinin olması ile hantallaşma, yeniliğe ve değişime karşı direnç, yeni fikirlerin ortaya çıkmaması veyahut çokça yeni fikrin sistemli bir şekilde yaşama geçirilememesi gibi olumsuz sonuçların işletmeye zarar vereceğini vurgulamaktadır.

3.7.3. Değerlendirme Süreci Ana Teması

Değerlendirme süreci ana teması ile araştırmada katılımcıların, işe alım sürecinde adayları değerlendirirken hangi faktörlerden etkilendiklerini tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu temayı oluşturan altı alt temanın vurgulanmasına yönelik veriler, aşağıda Şekil 7'de gösterilmektedir:

Şekil 7: Değerlendirme Süreci Ana Temasına Ait Alt Temaların Vurgulanma Oranları



Değerlendirme süreci ana temasının alt temalarından en çok vurgulanan, adayı pozisyonuna ve işin gerekliliklerine göre değerlendirme (%28,6) alt teması olmuştur. Sırayla en çok vurgulanan alt temalar; adayı yaşına göre değerlendirme (%27,3), adayı yetkinliğine göre değerlendirme (%19,5), adayı şirket kültürüne göre değerlendirme (%14,3), adayı iş gücü piyasasına göre değerlendirme (%6,5) ve adayı eğitim seviyesine göre değerlendirme (%3,9) alt temalarıdır.

Adayı pozisyonuna ve işin gerekliliklerine göre değerlendirme alt temasına ilişkin genel görüş aşağıdaki gibidir:

İ6 kişisi "*İşe alım sürecinde kendi kuşağıma yakın olmasını gözetmem. Tamamen o pozisyona uygun olup olmamasını gözetirim. Bağlı olacağı amiriyle uyumlu olup olmayacağını gözetirim.*" şeklindeki görüşünde adayı işe alım sürecinde, pozisyonun ve işin gerekliliklerine göre değerlendirirken, yöneticileriyle anlaşmasının da önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Adayı yaşına göre değerlendirme alt temasına ilişkin genel görüş aşağıdaki gibidir:

İ10 kişisi "*Yaş aslında deneyime bağlanıyorsa, ortalama beyaz yakada 3-4 yıl deneyim aranıyor. Deneyim önemli olduğu için aslında yaş da dolaylı bir etken oluşturuyor.*" şeklindeki görüşünde yaş faktörünün değerlendirme sürecinde tek başına yeterli olmadığı, adaydan beklenilen iş deneyimin yaş faktörünü dolaylı olarak etkilediğini ve deneyimin istenildiği noktada yaşın belirleyici unsurlardan bir tanesi olduğunu belirtmektedir.

Adayı yetkinliğine göre değerlendirme alt temasına ilişkin genel görüş aşağıdaki gibidir:

> İ9 kişisi "*İşe alım sürecini etkileyen faktör dediğimiz zaman tabi birçok faktör var. Ama özetleyecek olursak genelde temelinde şu vardır. Yetkinlikler vardır. İşletmenin o pozisyon için aradığı yetkinlikler basit bir örnek verirsem eğer siz bir yönetici arıyorsanız ne gibi bir yetkinlik beklersiniz. Liderlik becerisi. Yani orada artık uzmanlık bilgisi bir yana çünkü ekip yönetecek iş süreci yönetecek onun karar verebilme yetkisi. Orada verdiği karar doğru ya da yanlış önemli değil o süreçte o uygulamada o kişinin karar vermesini bekleriz. Bir yönetici alacaksanız onun karar alma yetkinliği böylece sorgulamış olursunuz. Bu yetkinlikler işe alım sürecini etkileyen konudur. Çünkü siz alacağınız kişinin öncelikle o yetkinlik setine uygun olup olmadığını yetkinlik bazlı mülakatta sorgularsınız.*"

şeklindeki görüşünde adayı pozisyon için değerlendirirken yetkinliklerin işe alım sürecini etkileyen en önemli faktörlerden olduğu ve öncelikli olarak adayın yetkinliğinin değerlendirildiğini vurgulamaktadır.

Adayı şirket kültürüne göre değerlendirme alt temasına ilişkin genel görüş aşağıdaki gibidir:

İ5 kişisi"*Aslında şirketimiz bir aile şirketi ama büyük bir aile şirketi. Artık kurumsallaşma yolunda olan bir aile şirketi. O yüzden de gelecek olan adayların bizim kurum kültürümüze uygun olup olmaması kesinlikle önemli bir kriter.*" şeklindeki görüşünde adayın kurum kültürüne uyguluğunun, işe alım kararını etkileyen önemli bir unsur olduğunu vurgulamaktadır.

Adayı iş gücü piyasasına göre değerlendirme alt temasına ilişkin genel görüş aşağıdaki gibidir:

> İ2 kişisi "*İşgücü piyasasından bahsediyoruz orada ki arzı etkileyen her faktör bizi de ister istemez etkiliyor talep anlamında. Örneğin bu dönemde yaşadığımız en büyük durum pandemiden dolayı yeni gelecek olan mezuniyetlerin biraz daha gecikiyor olması. Haziran, Temmuz gibi çok geniş bir havuzumuz olurken, biz şu an erişebiliyoruz o havuza, çünkü birçoğu Ağustos gibi mezun oldu veya iş arama sürecine ancak başladı. İşe alımı etkileyen faktörlerden birisi.*"

şeklindeki görüşünde işe alım sürecini, işgücü piyasasının durumunun etkilediği; özellikle son yıllarda meydana gelen Covid-19 salgını nedeniyle yeni mezun adayların başvurucu sürecine mezuniyetlerinden dolayı geç kaldığı ve işletmelerin istihdamlarında bu nedenle gecikmeler yaşandığını belirtmektedir.

Adayı eğitim seviyesine göre değerlendirme alt temasına ilişkin görüşler aşağıdaki gibidir:

> İ1 kişisi "*Eğitim düzeyi bizim için ayrıca önemli çünkü içerde de eğitim veriyoruz. Yüksek eğitimli kişilerin işe alınmasına da önem veriyoruz. Çünkü 8 ayrı Arge merkezimiz var. Türkiye'nin tek teknoloji üreten firmasıyız. Tek bu kapsamda üreten firmayız. 156 ülkeye de ihracat yapıyoruz. O yüzden Türkiye için ekonomik önemli bir gücü simgeliyoruz. Bu yüzden de işe alınacak çalışanlarımızdan yüksek bir eğitim düzeyi bekliyoruz. Güzel bir okuldan, güzel bir dereceyle, güzel bir bölümden mezun olması bizim için önemli.*"

şeklindeki görüşünde işletmelerinin bulunduğu sektörden de kaynaklı olarak, adaylardan beklentilerinin yüksek eğitim seviyesi olduğunu vurgulamaktadır.

Bu konuyla ilgili farklı bir diğer görüş ise aşağıdaki gibidir:

> İ3 kişisi "*Benim ön görüm şu doktora öğrencisi veya yüksek lisans öğrencisi çok bir şey fark etmiyor. Tabi onlar senin kabiliyetine ekstra katkı katıyor. Bir artıdır eğitim özelliği ama nihayetinde özel sektör iş yapabilme gücüne bakar. İş*

bitirebilme gücüne bakar. Yani doktora öğrencisi geçen sene bir iş görüşmesi yaptım 36 yaşında YL yapmış, Doktora öğrencisi ama 0 iş deneyimi var ve 36 yaşında. Evet güzel makale yazıyor vs. ama 0 sıfır tecrübe. Yani o yüzden doktora öğrencisinin hiç tecrübesi yoksa yeni başlayan bir lise mezunundan farkı yoktur bizim için. O yüzden çok bir artısı yok. Tamamen kendi kapasitesiyle ilgili bir şey kendi varlık nedeni ile ilgili bir şey."

şeklindeki görüşünde adayların deneyim ve yetkinliklerinin eğitim seviyesinden daha önemli faktörler olduğunu, bu önemli faktörler var olduğunda eğitim seviyesinin de artı bir değer yaratacağını vurgulamaktadır.

3.8. TARTIŞMA

Çalışma, İzmir ilinde özel sektörde çalışan 11 işe alım uzmanı ve insan kaynakları müdürleriyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya dahil olan işe alım uzmanlarının işe alım sürecinde, kuşaklara ilişkin bakış açısının, pozitif ve negatif yönlü etkisini tespit etmek, tez çalışmasının amacını oluşturmuştur. Bu bağlamda araştırmada işe alım sürecinde işe alım uzmanlarının adayları değerlendirirken, kuşakların etkisinde olup olmadıkları ve hangi faktörlerin süreci etkilediği incelenmiştir.

Görüşmelerde, işe alım sürecinde kuşaklara yönelik kayırmacılık ve ayrımcılık beklenilmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtlar doğrultusunda, adayların kuşaklarına yönelik genel olarak pozitif yönlü bir ayrımcılık yapıldığı tespit edilmiştir. Özellikle kuşaklar hakkında sorulan sorulara yönelik yanıtlarda, yaş faktörüne bağlı olarak bir değerlendirmenin yapılması, katılımcıların kuşakları genel olarak yaş faktörü ile ilişkilendirdikleri sonucuna ulaşılmasına neden olmaktadır. Katılımcılar çalışma yaşamlarında ayrımcı ve kayırmacı davranışlarda bulunmadıklarını belirtmiştir. Literatürde ise Yakut'un (2019) yaptığı bir çalışmaya göre Türkiye'deki Y Kuşağının, X ve Bebek Patlaması Kuşaklarından daha fazla etik dışı davranma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Katılımcıların beyanları esas alındığında araştırma bulgusu, yazındaki sonucu desteklememektedir. Ancak katılımcılar, herhangi bir etik dışı davranışlarda bulunmadıklarını belirtmiş olsalar da verilen yanıtlara göre görüş ve bakış açılarının genç kuşak adaylara karşı olumlu oldukları görülmektedir. Bu araştırma bulgusu, Graves ve Powell (1996) 'ın çalışmasında ortaya çıkan, adayların ve işe alım uzmanlarının farklı kuşaktaki kişilere yönelik farklı düşünce, tutum ve

davranış gösterdikleri sonucu ile paralellik göstermektedir. Katılımcılar, genç yaştaki aday ve kuşakları daha dinamik, kendine güvenen, teknolojiyle iç içe olan, heyecanlı, yüksek motivasyona sahip, işlerine karşı daha istekli, kendilerini geliştirmeye önem veren çalışanlar olarak tanımlamaktadır. Literatürde bu bağlamda ortak görüşler söz konusudur. Y Kuşağını araştıran Çakır ve diğerleri (2013) ve Z Kuşağını araştıran Agarwal ve Vaghela (2018) ile Bridges (2015) genç kuşaklara karşı benzer özellikler bildirmişlerdir. Ancak araştırmanın sonuçları incelenirken, katılımcıların çoğunluğunun Y Kuşak üyelerinden oluştuğu dikkate alınmalıdır. Araştırmada elde edilen yanıtlara göre katılımcıların, genç kuşaklara karşı olumlu bakış açısına sahip olması bulundukları kuşağın etkisinde olabilecekleri sonucunu ortaya çıkarabilmektedir. Nitekim katılımcılardan bazıları üst yöneticilerin X ve Bebek Patlaması Kuşağı oldukları için genç kuşak adaylara karşı ön yargıda bulunabileceklerini belirtmektedir. Bu durum horn (şeytan boynuzu) etkisini karşımıza çıkarabilmektedir. Bu görüşe benzer araştırma Beytekin ve Doğan (2019) tarafından X Kuşağındaki akademisyen ile Y Kuşağındaki yüksek lisans öğrencilerine yapılmıştır. Araştırmada, X Kuşağı akademisyenlerin Y Kuşağı öğrencilerinin özellikleri hakkında genel olarak olumsuz yargıya sahip oldukları belirtilmiştir. Bu bağlamda araştırma, katılımcıların görüşleriyle uyumludur.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu ise katılımcıların kuşak kavramının varlığını kabul etmiş olmalarıdır. Literatür araştırmasında bazı kaynaklarda, Türkiye'de kuşaklara yönelik keskin bir ayrımın olmadığı vurgusu yapılmıştır. Bu görüşe benzer olarak Gürbüz (2015) çalışmasında, Türkiye örnekleminde kuşakların tutum ve değerlerinin farklı olduğuna ilişkin yeterli kanıt elde edememiştir. Gürbüz (2015)'ün araştırma sonuçlarının tersi olarak, çalışmada katılımcıların kuşak kavramının varlığını kabul ettikleri görülmektedir. Twenge ve diğerlerinin (2010) yaptığı sınıflandırmaya uygun olarak katılımcılar, kuşak kavramına inanmakta ve adayların salt kuşaklara yönelik olmasa da çoğu özelliklere sahip olduklarını belirtmektedir.

Verilen yanıtlar doğrultusunda, vurgulanan bir diğer konu ise işletme içerisinde verimliliğin yüksek olması için kuşak dengesinin sağlanmasının önemli olduğudur. Bu bağlamda işletme içerisinde kuşak dengesi sağlanmadığında hantallaşma, yeniliğe ve

değişime karşı direnç, yeni fikirlerin ortaya çıkmaması, fikirlerin sistemli bir şekilde yaşama geçirilememesi gibi olumsuz sonuçların işletmeye zarar vereceği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın yazın kısmında adayların birçok faktöre bağlı olarak değerlendirildiği açıklanmıştır. Yapılan araştırmada da katılımcılar, adayları değerlendirirken birden çok faktörün önemli olduğunu belirtmişlerdir. Değerlendirme sürecinde en çok dikkat edilen faktörler; pozisyon ve işin gereklilikleri ile adayın yetkinliklerine göre değerlendirilmesi olmuştur. İşletmenin pozisyon ihtiyacına göre öncelikli olarak ilana çıkıldığı, pozisyona uygun, işin gerekliliklerini yerine getirebilecek adayların değerlendirildiği, kurumsal firmalarda bu sürecin dışına çıkılmasının mümkün olmadığı belirtilmiştir. Araştırmanın yazın kısmı ile elde edilen bulgular incelendiğinde, bu görüşün desteklendiği görülmektedir. Katılımcılar adayları değerlendirirken, işletme kültürü ile de uyumlu olunmasına dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Yaş faktörünün pozisyondan beklenilen deneyim süresiyle ilişkili olduğu belirtilmiş, deneyim süresi beklendikçe yaş ve kuşağında aynı oranda artacağı vurgusu yapılmıştır. Bu bağlamda yaş ile deneyim arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilmektedir.

Elde edilen bir diğer bulgu ise katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda adayın eğitim seviyesinin öneminin, işletmenin bulunduğu sektöre göre farklılık gösterebileceğidir. Katılımcıların, adayların eğitimine verdikleri önem, işletmelerinin sektörüne göre değişiklik göstermiştir.

Araştırmada dikkat çeken bir diğer nokta da işe alım sürecini, pozisyon, işin gereklilikleri, yetkinlikler, yaş ve kuşağın yanı sıra işgücü piyasasının durumunun etkilediğidir. Özellikle son yıllarda meydana gelen Covid-19 salgını nedeniyle istihdam oranlarında azalma meydana geldiği ve mezuniyetlerin gecikmesi ile de yeni mezun aday başvurularında azalmanın söz konusu olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Toplanan verilerin analizi ile elde edilen araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde işe alım uzmanları kuşak kavramının varlığını kabul etmekte, genç kuşak adaylara karşı olumlu bir yaklaşım benimsemekte ve işe alım sürecinde olumlu değerlendirmelerde bulunmaktadırlar. Ancak işe alım uzmanlarının genç

kuşaklara olumlu yaklaşımları, işletme içerisinde kuşak dengesinin de sağlanması gerekliliğini meydana getirmektedir. Bu noktada işe alım uzmanları, genç kuşaklar kadar günümüzde daha çok yönetici seviyesinde gördüğümüz X ve Bebek Patlaması Kuşağının da işletme içerisinde yer almasının önemine dikkat çekmişlerdir. Araştırmanın çıkış noktasının kuşak kavramı olmasının yanı sıra işe alım uzmanlarının adayları değerlendirirken, pozisyon ve işin gereklilikleri, yetkinlikler, yaş faktörü, şirket kültürü ve eğitim seviyesini de belirleyici unsurlar olarak nitelendirdikleri görülmektedir.

İşe alım uzmanlarının adayların kuşaklarına yönelik algısının incelenmesi, işletmeler için doğru işe doğru çalışan seçebilmeleri noktasında önemli bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işe alım uzmanlarına, kuşak kavramı farkındalığını kazandırmak için gerekli eğitimlerin verilmesi, hali hazırda uygulanan kuşaklara ilişkin uygulamaların yaygınlaştırılması, etik, kayırma ve ayrımcılık kavramlarına yönelik farkındalığın arttırılması, işletmelerin verimli ve sürdürebilir olması için önem teşkil etmektedir. Araştırmada kuşak faktörünün yanı sıra işe alım sürecini etkileyen diğer faktörlerde açıklanmış ve önemi vurgulanmıştır. Çalışmada kuşak algısı sadece işe alım uzmanları tarafından işe alım süreci içerisinde değerlendirilmiştir. Bu nedenle kuşak algısını farklı dinamiklerle incelemek yazına katkı sağlaması açısından bir öneri olarak geliştirilebilmektedir.

SONUÇ

İşe alım süreci, işletmenin sürdürülebilirliği ve verimliliğini sağlamada önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur. İşletmelerin kurulması, büyümesi, yeni pozisyonların ortaya çıkması ya da var olan pozisyonların boşalması insan kaynağı ihtiyacının oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, insan kaynağı ihtiyacını karşılamak için işe alım sürecini gerçekleştirmektedir. Süreç, işe alım ve seçim olmak üzere iki işleve ayrılmaktadır. İşe alım, sayı ve nitelik olarak uygun adayların işletmeye çekilmesi, bulunması ve işe alınmasını içermekte; seçme ise işe alınan personellerin yetenek, beceri ve niteliklerine uygun olarak hangi işlerde kullanılması gerektiğini belirlemek üzere işletmenin ihtiyaçlarına uygun kararın verilmesi olarak açıklanmaktadır.

İşe alım sürecinde iki önemli aktör işe alım uzmanı ve adaydır. İşe alım uzmanı, işletmenin hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için ihtiyaca uygun doğru adayın işe alımını ve seçimini gerçekleştirmekle görevlidir. İşe alım uzmanı, işletmenin ihtiyaç duyduğu çalışanın zamanında ve işin gereklerine en uygun şekilde seçilmesi ve işe alınması için planlamayı yapan, prosedürleri hazırlayan ve uygun olarak yürütülmesini sağlayan nitelikli kişidir. Bu bağlamda işe alım sürecinde işe alım uzmanı önemli bir unsurdur. İşe alım uzmanının adaylara yönelik bakış açısının tespit edilmesi, doğru çalışanın işe alınması noktasında önemli olmaktadır. Çalışma yaşamındaki birçok faktör ise işe alım uzmanının adaya yönelik bakış açısını etkileyebilmektedir. Bunlardan bir tanesi de kuşak faktörüdür. Kuşak, toplum içerisinde benzer zaman aralığında, sosyal ve kültürel açıdan belli bir dönemi yaşamış ve yaşadığı dönemin etkilerini barındıran insan grubu şeklinde tanımlanmaktadır. Genel olarak kuşaklar; Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X, Y ve Z Kuşağı olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Günümüzde iyileşen sağlık şartları, emeklilik yaşının artması, eğitim düzeyinin iyileşmesi, ekonomik nedenler gibi etkilerle çalışma yaşamında farklı özelliklerde birden fazla kuşak yer almaya başlamıştır. Farklı özelliklerdeki birden fazla kuşağın çalışma yaşamında yer almaya başlaması, işletmelerin geleceği için işe alım uzmanlarının kuşaklara ilişkin bakış açısının incelenmesini önemli hale getirmiştir.

Bu bilgiler ışığında çalışmada, işe alım uzmanlarının kuşaklara ilişkin bakış açılarının tespit edilmesi ve işe alım sürecini etkileyen faktörlerin açıklanması için nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın doğası gereği araştırmada, özel sektörde çalışan 8 işe alım uzmanı ve 3 insan kaynakları müdürü örneklem açısından tercih edilmiş, 11 katılımcı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre işe alım uzmanları, adayların kuşaklarına yönelik genel olarak pozitif yönlü bir ayrımcılık yapmış, görüş ve bakış açıları, genç kuşak adaylara karşı olumlu olmuştur. Ancak araştırmada işe alım uzmanlarının genç kuşaklara karşı olumlu bakış açısına sahip olması, bulundukları kuşağın etkisinde olabilecekleri sonucunu karşımıza çıkarabilmektedir. Araştırmanın yazın kısmında da belirtildiği gibi kuşaklar, genel olarak yaş faktörü ile ilişkilendirilmiştir. İşe alım uzmanları, bu bağlamda kuşak kavramının varlığını kabul etmiş, adayların salt kuşaklara yönelik olmasa da çoğu özelliklere sahip olduklarını belirterek, literatürde yer alan genel kuşak özellikleri desteklenmiştir.

Araştırmada işe alım uzmanlarının kuşaklara ilişkin bakış açısı incelenirken, işe alım sürecini etkileyen faktörün sadece kuşak olmadığı bulgusu elde edilmiştir. Araştırmanın yazın kısmı ile elde edilen bulgular incelendiğinde sonuçların birbirini desteklediği görülmüştür. İşe alım sürecinde en çok dikkat edilen faktörler; pozisyon ve işin gereklilikleri, adayın yetkinliklerine göre değerlendirilmesi ve adayın işletme kültürü ile uyumlu olması olmuştur. Kuşak faktörü dışında elde edilen bu unsurlar, işe alım sürecinin etik bir anlayış içerisinde gerçekleşmesini sağlayacak bulgular olarak ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler ile nesnel bir değerlendirmenin yapılması, ayrımcı ve kayırmacı davranışları engelleyerek, işletmenin geleceği için ihtiyaca uygun çalışanın işe alınması sağlayacaktır.

Bunların dışında işe alım sürecini etkileyen bir diğer önemli faktör ise 2019 yılında ortaya çıkan Covid-19 salgını olmuştur. Günümüz istihdam oranlarının değişimine neden olan bu salgın, işe alım süreçlerinde de köklü değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Özellikle görüşme süreçleri elektronik ortama taşınmış, işletmeler küçülmeye gitmiş ve mezuniyetlerin gecikmesi ile aday havuzlarında azalmalar yaşanmıştır. Bu bağlamda işe alım uzmanlarının kuşaklara ilişkin bakış

açıları incelenirken, çalışma yaşamındaki diğer faktörlerin işe alım sürecine etkisi de bu çalışma ile ortaya konmuştur.

En önemli kaynak olan insan kaynağının, işletmenin hedef ve amaçlarına uygun olarak bulunması öncelikle işletmenin insan kaynakları yönetimi ve politikasına sonrasında ise işe alım uzmanının algısına bağlı olmaktadır. İşe alım uzmanının adayı değerlendirirken, nesnel ölçütlere başvurması, işe alım sürecinin güvenilirliğini arttıracaktır. Aksi halde işe alım uzmanı öznel bir varlık olduğu için objektif ölçütlere bağlanmayan değerlendirmeler, yanlış kararların verilmesine neden olabilecektir. Günümüzde Z Kuşağının da çalışma yaşamına girmesiyle daha çok tartışılan bir kavram haline gelen kuşak kavramına karşı işe alım uzmanlarının farkındalığı yüksektir. Ancak farkındalığı arttırmak için gerekli eğitimlerin verilmesi, hali hazırda uygulanan kuşaklara ilişkin uygulamaların yaygınlaştırılması, etik, kayırma ve ayrımcılık kavramlarına yönelik farkındalığın kazandırılması, işletmelerin verimli ve sürdürebilir olması için önem teşkil etmektedir. Nitekim işletme içerisinde kayırma ve ayrımcılık gibi etik dışı davranışların meydana gelmesi, adalet duygusunun zayıflamasına, güvenin zedelenmesine, işletmenin marka ve imajının zarar görmesine, büyük ölçekte de işletmenin geleceğinin tehlikeye girmesine neden olacaktır. Bu bağlamda işe alım uzmanlarına etik ve etik dışı konular hakkında gerekli eğitimlerin verilmesi, kuşak ve işe alım sürecinin etkileyen diğer dinamiklere yönelik farkındalıkların oluşturulması önem teşkil etmektedir.

KAYNAKÇA

Abrokwah, Eugene ve Ge Yuhui, Ramous Agyare, Anita Asamany. "Recruitment and Selection Practices Among Non governmental Organizations (Ngos) In Ghana", **Labor History**, Cilt:59, Sayı:2, 2018, s.188.

Adem Öğüt ve Ayşe Kocabacak, **Doğru İşe Doğru İnsan**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013.

Aende Fabian Terver. "Attractıng Qualıty Resource Personnel For The Improvement Of Standard Of Educatıon/Organızatıon", **Katsina-Ala Multi-diciplinary Journal**, Cilt:2, Sayı:3, 2018, ss.4-5.

Agarwal, Hemlata ve Pratiksinh S. Vaghela. "WorkValues Of Gen Z: Bridging The Gap To The Next Generation", **Conference: INC-2018- National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century**, Parul University Faculty of Management Studies, Gujarat, Hindistan, 21-22 Aralık, 2018.

Ahmet Çelik ve Volkan Altıntaş. "İşgören Bulma ve Seçiminde Cinsiyet Ayrımcılığının Etkisi: İzmir'deki A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, 2016, s.91.

Akar, Sonay. "Örgüt Kültüründe Bir İş Ahlakı Problemi Olarak Nepotizm", **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2020, s.244.

Akçakaya, Murat. **İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Planlaması, Norm Kadro Uygulaması**, Adalet Yayınevi, Ankara, 2010.

Albar, Banu Özbucak. "İşgücü Piyasasında Ayrımcılık Sorunu", **Route Educational and Social Science Journal**, Cilt:6, Sayı:8, 2019, s.159.

Aldemir M. Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2001.

Altemeyer, Boris. "MakingThe Business Case For AI İn HR: Two Case Studies", **Strategic HR Review**, 2019, Cilt: 18, s.66.

Altun, Aylin ve Ahmet Kovancı, "Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, 2004.

Alwin, Duane F. "Generations X, Y And Z: Are They Changing America", **American Sociological Association, Contexts**, Cilt:42, Sayı:1, 2002, s.43.

Anthony, William P., Michele, Kacmar, K. ve Pamela L.Perrewe. **Human Resource Management (A strategicApproach)**,South-Western/Thomson Learning, ABD, 2002.

Aydın, İnayet. **Akademik Etik**, Pegem Akademi Yayın, Ankara, 2016.

Bağçı, Ebru ve Onur İçöz. "Z ve Alfa Kuşağı İle Dijitalleşen Turizm", **Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2019, s.246.

Bakan, Ömer ve Kadir Canöz. "Kültürlerarası İletişim Bağlamında Türk Üniversite Öğrencilerinin Japonlara Yönelik Kalıp Yargıları", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:37, 2017, s. 92.

Baltacı, Ali. "Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?", **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2019, s. 370.

Banger, Gürcan. **Endüstri 4.0 Ekstra**, 2. Baskı, Dorlion Yayınları, Ankara, 2018.

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Baybora, Dilek. "Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Cilt:1, 2010, s.39.

Bayraktaroğlu**,** Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**,Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2011.

Bertosso, Henrique, Paula Narita Pereira Ebert, Angela Maria Ortolan Bonemberger, Andressa Centenaro ve Eliana Andréa Severo "Work For What?" The Meaning And The Sense Of Work For The Bankers", **Revista de Administração da UFSM**, Cilt:12, Sayı:3, 2019, s.494.

Bolelli, Murat. "İş Yaşamındaki Kuşakların Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme", **Uluslararası İşletme ve Pazarlama Kongresi**, Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 13-15.06.2019, s.377.

Breaugh, James A. "Employee Recruitment", **Annual Reviews Psychology,** Cilt: 64, 2013, s.390

Bridge, Teresa. "5 Ways The Workplace Needs To Change to Get The Most out Of Generation Z", **Fast Company**, 19.08.2015, http://www.fastcoexist.com/3049848/5-ways-theworkplace-needs-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z, (27.10.2020).

Bulut, Feryat. "68 Kuşağı Gençlik Olaylarının Uluslararası Boyutu ve Türkiye'de 68 Kuşağına Göre Atatürk ve Atatürkçülük Anlayışı", **Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:11, Sayı:23, 2011, s.126.

Buz, Sema. "Yaşlı Bireylere Yönelik Yaş Ayrımcılığı", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:14, Sayı:53, 2015, s.274.

Can, Halil ve Şahin Kavuncubaşı. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

Cansever, Didem ve Duygu Kızıldağ. "Z Kuşağı Ne İster? İşveren Markası Perspektifinden Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma.", **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 2019, Ekonomi ve Siyaset Özel Sayısı, s.309.

Chaveendra Prabhath Senaratne ve Niranjala Tennakoon, "Investigating The Determinants Of Work-Life Balance (WLB): Insights From Generation Y Employees in Sri Lanka", 2019, s.11.

Clark, Jeanian. **Differences in Work Expectations Held by Differing Generations of American Workers**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Old Dominion University, A Research Study Presented to the Graduate Faculty of the Department of Occupationaland Technical Studies, Virginia, ABD, 2006, s.13.

Cüre, Merve. **"Hire For Attitude, Train ForSkıll": Can Thıs Be The New Motivation Behind Human Resources Recruitment Procedures in Turkey?**,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, istanbul, 2016.

Çakır, Özlem, Engin Deniz Eriş, Pınar Süral Özer, Ömür Neczan Timurcanday Özmen ve Gülay Tozkoparan. "Generatıon "Y" In Turkısh Context: Multıple Focı Research", **International Journal Of Business And Management Studies**, Cilt:5, Sayı:1, 2013, p.158.

Çavdar, Hava ve Mehmet Çavdar."İşletmelerdeİşgören Bulma ve Seçme Aşamaları",**Journal of Naval Scienceand Engineering** ,Cilt: 6 , Sayı: 1,2010, s.81.

Çetin Aydın, Gülşen ve Aydın Başol. "X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?", **Electronic Journal of VocationalColleges**, Cilt:4, Sayı:4, 2014, s.2.

Çetin, Canan ve Mehmet Lütfi Arslan. **Mülakat**, Beta Yayın, İstanbul, 2016, s. 7.

Çetin, Canan ve Serol Karalar. "X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:14, Sayı:28, 2016, s.159.

Çetin, Canan, Mehmet Lütfü Arslan ve Esra Dinçelmalı. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayın, İstanbul, 2015.

Çivilidağ, Aydın ve Güçlü Şekercioğlu. "İşe Personel Alma, Nepotizm ve Örgütsel Gelişme Hakkında İnsan Kaynakları Çalışanlarının Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Analiz", **4.Örgütsel Davranış Kongresi**,Çukurova Üniversitesi, Adana, 3-5 Kasım 2016.

Dale, Margaret. **Daha İyi Nasıl İş Görüşmesi?**,çev. Ali Çimen, Timas Yayınları, İstanbul, 1999.

Davis, Elissa. **Work Value Priority of MillennialStudents**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eastern Michigan University Honors College, ABD, 2016.

Demirkaya, Harun, Ali Akdemir, Engin Karaman ve Özlem Atan. "Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2015, s.192.

Dereli, Beliz ve Hatice Toruntay. "Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Tartışma Metinleri**, Cilt:3, Sayı:5, 2015, s.5.

Dessler, Garry. **Fundamentals of Human Resources Management (Content, Competeince, and Applicant)**, Pearson International Edition, New Jersey, 2009, s. 116.

Dessler, Garry. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, çev. İrge Şener ve Melisa Erdilek Karabay, Palme Yayınevi, Ankara, 2019.

Devine, Jenny. "Five Myths and Realities About Generation Y", **eCULTURE**, Cilt:3, Sayı:1, 2010, s.5.

Dick, Shanna D. "Generational Similarities in Workvalues of Generations X, Y and Z**", Journal Of Human Resource Management**, Cilt:22, Sayı:2, 2019, s.13.

Doğan, Nilhun. "İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküş", **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:8, Sayı:16, 2009, s. 180.

Edwards, JieShen ve Vincent. "Recruitment and Selection in ChineseMNEs", **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt:.15, Sayı:4-5, 2007, s.816.

Erarslan, Duygu Nevin Deniz, Hakan Yıldırım ve Mehmet Nuri İnel. "İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi", **Öneri Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:39, 2013, s.13.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, Fatih Yayınevi, İstanbul, 1980.

Erdur, Duygu Acar ve Faruk Özgünlü. "Çalışma Yaşamında Ayrımcılık: LGBT+ Bireylere Yönelik Nitel Bir Araştırma", **Business and Economics Research Journal**, Cilt:11, Sayı:2, 2020, s.481.

Erer, Beyza. "İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri ve Riskler", **Socıal Scıences Studıes Journal**, Cilt:4, Sayı:27, 2018, s.6117.

Ethics Resource Center (ERC). "Generational Differences in Workplace Ethichs", **A Supplemental Report of the 2011 National, Business, Ethics Survey**, 2013.

Ferda, Osman ve Beytekin Miray Doğan. "Intergenerational Conflict Between Generation X Academicians and Generation Y Postgraduate Students in Higher Education", **Eğitim Kurum ve Araştırmaları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:3, 2019, s.385.

Ferhat, Savaş. "Dijital Dünyanın Gerçekliği, Gerçek Dünyanın Sanallığı Bir Dijital Medya Ürünü Olarak Sanal Gerçeklik", **TRT Akademi Dijital Medya Sayısı**, Cilt:1, Sayı:2, 2016, s.725.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları**, İstanbul, 2003.

Gallagher, Niamh, ve Duncan, O'Leary. **Recruitment 2020 – How Recruitment is Changing and Why it Matters**, Demos, London, 2007.

Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayını, Eskişehir, 1995.

Golcheshmeh, Süheyla ve Ahmet Çelik. "Turizme Katılan X ve Y Kuşaklarının Teknoloji Kullanımı", **18. Ulusal Turizm Kongresi**, Mardin,18-22.10.2017, s.639.

Gold, John Brattonand Jeff. **Human Resource Management: Theory and Practice**, MacMillan London, 2007.

Göncü, Aslı. "İşe Alım Süreçlerinde Etik ve Etik Dışı Uygulamalar", **Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ed. Tarık Solmuş), Beta Basım, İstanbul, 2007.

Güler, Ebru Çetin. "İşletmelerin E- İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:*6*, Sayı:1, 2006, s.21.

Güler, Ezgi. "İş Dünyasının Z Kuşağı İle İmtihanı", **Para Ekonomi Dergisi**, 2016, s.56.

Gündüz, Şafak ve Tuğrul Pekçetaş. "Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik", **İşletme Bilimi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2018, s.93.

Gürbüz, Sait. "Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?", **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2015, (Kuşak Farklılıkları), s.45.

Gürbüz, Sait. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2019.

Howe, Neil ve William Strauss. **Helicopter Parents in theWorkplace**, New Paradigm Learning Corporation, 2007.

ILO. (https://www.ilo.org/ankara/conventionsratifiedbyturkey/WCMS_377273/langtr/index.htm), (02.12.2020).

İlhan, Ümit Deniz, Burcu Kümbül Güler ve Mehmet Aksaraylı. "Çalışma Değerleri ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşağı Mavi Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Çalışma", **Journal of Yasar University**, Cilt:14, Sayı:56, 2019.s.382.

İŞKUR. "Özel İstihdam Büroları", https://www.iskur.gov.tr/ozel-istihdam-burolari/, (02.04.2020), S. 1.

Kavi, Ersin ve Orhan Koçak. **Çalışma Yaşamında Etik**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011.

Kayıkçı, Meltem Yalçın ve Ayşegül Kutluk Bozkurt. "Dijital Çağda Z ve Alpha Kuşağı, Yapay Zeka Uygulamaları Ve Turizme Yansımaları", **Sosyal Bilimler Metinleri**, Sayı:1, 2018, s.55.

Keser, Aşkın. "Çalışmanın Değişen Anlamı ve Çalışmaya İlişkin Yeni Trendler", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Cilt:0, Sayı:49, 2005, s.342.

Kılıç, Tamer. **Etik ve Sorumluluk**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2017.

Kian, Tan Shen ve Wan Fauziah Wan Yusoff. "Generatıon X And Y And Theır Work Motıvatıon", **Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship**, Malaysia, 18-19 Aralık, 2012, s.399.

Kim, Soonhee ve Jennifer G. O'Connor. "Assessing Electronic Recruitment Implementation in StateGovernments: Issues and Challenges", **PublicPersonnel Management**, Cilt:38, Sayı:1, 2009, s. 48.

Koçer, Sevim ve Gülden Öksüz. "Elektronik İşe Alma Sürecinde Özel İstihdam Bürolarının Rolü: Adecco Türkiye ve Kariyer.Net İncelemesi", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt:11, Sayı:24, 2015, s. 183.

Köklü, Kevser. "İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası", **LectioSocialis**, Cilt: 2, Sayı:2, 2018, s. 130.

Körfez, E. Pelin. **Elektronik İşe Alım ve Seçimin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Krahn, Harvey J. ve Nancy L. Galambos. "Work Values and Beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'", **Journal of Youth Studies**, Cilt:17, Sayı:1, 2013, s.94.

Kutanis, Rana Özen ve Seher Ulu. "İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:35, 2016, s.360.

Kuyucu, Mihalis. "Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Cilt:5, Say:2, 2017, S.869.

Kyles, Dana. "Managing Your Multigenerational Workforce", **Human Resource Management International Digest**, Cilt:.14, 2006, s.54.

LaBan, Myron M. "Late Y2K Phenomenon: Respondingtothe Learning Preferences of Generation Y—Bridging the Digital Divide by Improving Generational Dialogue" **American Academy of Physical Medicine and Rehabilitation**, Cilt:5, Sayı:7, 2013, s.597.

Latif, Hasan ve Salih Serbest. "Türkiye'de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı", **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2014, s. 138.

Laure M. Graves ve Gary N. Powell, "Sex Similarity, Quality Of The Employment İnterview And Recruiters' Evaluation Of Actual Applicants", **Journal of Occuputional and Organizational Psychology**, Cilt:69, Sayı:3, 1996, s. 243.

Lemmens, Krissie. **Generations, TheirPerceptions on Human Resource OutcomesAnd How Work Value İnfluenceThesePerceptions**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Tilburg University School of Social and Behavioral Sciences, Netherlands, 2010, s.7.

Levickaitė, Rasa. "*Generatıons X, Y, Z*: How Socıal Networks Form TheConcept Of The World Wıthout Borders (The Case Of Lıthuanıa)", **LIMES: CulturalRegionalistics**, Cilt:3 Sayı:2, 2010, s.173.

Lyons, Sean T., Chris A. Higgins ve Linda Duxbury. "Work Values: Development Of A New Three-Dimensional Structure Based On Confirmatory Smallest Space Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:.31, Sayı:7, 2010. s.971.

Lyons, Sean. **An Exploration of GenerationalValues in Life at Work**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Carleton University Eric Sprott School of Business, Ottawa, 2003.

Mainnheim, Karl. **Problem of Generations**, Paul Kecskemeti (Ed.), Essays on the Sociology, Cilt:5, 1952, ss. 276-322. New York: Routledge'dan Aktaran, Jane Pilcher, "Mannheim's Sociology Of Generations: An Under Valued Legacy", **The British Journal of Sociology**, Cilt:.45, 1994, s.482.

Massingham, Peter ve Anil Chandrakumara. "Generational Differences in Work Values and Attitudes: Reintroducing Retirees to theWorkforce", **Journal of Population Ageing**, Cilt:12, Sayı:4, 2019, s.51.

Melanthiou, Yioula, Fotis Pavlou ve Eleni Constantinou. "The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool", **Journal of Transnational Management**, Cilt:20, Sayı:1, 2015, ss. 33-34.

Mesleki Yüksek Yeterlilik Kurumu. "İşe Alım Personeli Seviye 5", **Basın Bülteni**, 06.12.2018, Users/HPPC/Downloads/13UMS03165%20Rev%2001%20%C4%B0%C5%9Fe%20Al%C4%B1m%20Personeli%20(3).pdf, (13.12.2019), s. 7.

Mesleki Yüksek Yeterlilik Kurumu. "İşe Alım Uzmanı Seviye 6", **Basın Bülteni**, 06.12.2018, Users/HPPC/Downloads/13UMS03176%20Rev%2001%20%C4%B0%C5%9Fe%20Al%C4%B1m%20Uzman%C4%B1%20(4).pdf, (13.12.2019), s.7.

Metin, Selda ve Duygu Kızıldağ. "X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:14, Sayı:40, 2017, s.344.

Mevzuat, https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf, (03.12.2020).

Millmore, Mike. "Just How Extensive İs ThePractice Of Strategic Recruitmentand Selection?", **Irish Journal of Management**, Cilt:24, 2003, s.92.

Morganstanley. https://www.morganstanley.com/ideas/millennial-gen-z economy, (08.05.2020).

Mortimer, Jeylan T. ve Michael J. Shanahan, **Handbook Of The Life Course**, Kluwer Academic Publishers, New York, 2003.

Mücevher, M. Hamdi ve Ramazan Erdem. "X Kuşağı Akademisyenler İle Y Kuşağı Öğrencilerin Birbirlerine Karşı Algıları", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt:9, Sayı:22, 2018, s.62.

Müge Leyla Yıldız ve Selay Giray Yakut, "İşyerinde Etik Algısı Cinsiyete ve Kuşaklara Göre Değişir Mi? Türkiye'deki Çalışanlar Üzerine Ampirik Bir Çalışma", **Istanbul Business Research**, Cilt:48, Sayı:2, 2019, s. 206.

Nevriye Altuntuğ, "Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2012, s.205.

Odabaşı, Yavuz ve Gülfidan Barış. **Tüketici Davranışı**, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2019.

Ofori, Dan ve Majoreen Aryeetey. "Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises: Perspectives From Ghana", **International Journal of Business Administration**, Cilt: 2, Sayı:3, 2011, s. 48.

Oral, Gülüzar Aslı. **Çalışma Hayatında Kuşaklar ve Çatışmalar**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Oya Korkmaz, ve Nüket Kırıcı Çevik. "Üniversite Son Sınıf Öğrencilerinin İş Seçim Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma",**Business and Economics Research Journal**, 2014, Cilt:5, Sayı:3, s.182.

Özden, M. Yaşar ve Levent Durdu (Ed). **Eğitimde Üretim Tabanlı Çalışmalar için Nitel Araştırma Yöntemleri**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2016.

Özen, Duygu ve Duygu Kızıldağ. "Çalışan Seçim Sürecindeki Görüşmeci Kaynaklı Mülakat Hataları Üzerine Araştırma", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:11, Sayı:61, 2018, s.952.

Özer, Mehmet Akif ve Alptekin Sökmen, Murat Akçakaya ve Mehmet Merve Özaydın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2017.

Özkan, Yasemin ve Eda Purutçuoğlu. "Yaşlılıkta Teknolojik Yeniliklerin Kabulünü Etkileyen Sosyalizasyon Süreci", **Aile ve Toplum Eğitim-Kültür ve Araştırma Dergisi**, Cilt:6, Sayı:23, 2010, s.41.

Özkanan, Arzu ve Ramazan Erdem. "Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma", **MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı:4, 2015, s.9.

Patricia Ann Belhassen Morgan. **Intergeneratıonal Recruıtıng In The Manufacturıng Envıronment: An Intrınsıc Case Study**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), University of Phoenix, ABD, 2016.

Patton, Michael Quinn. **Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri**, çev. Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir, Sage Yayıncılık, Ankara, 2018.

Rahmany, Said Monawar. **The Effect Of Recruıtment And Selectıon Process on Employees' Performance: The Case Study Of Afghanıstan's Cıvıl Servant**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 000.

Seçer, Barış ve Mert Okan Yazıcı. "İşe Alma ve Yerleştirmede Nepotizm", **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** Cilt:20, Sayı:4, 2018, s.120.

Shahani, Comila, Robert L. Dipboye ve Thomas M. Gehrlein. "Attractiveness Bias in the Interview: ExploringtheBoundaries of an Effect", **Basıc And Applıed Socıal Psychology**, Cilt: 14, Sayı:3, 1993, s.325.

Smola, Karen Wey ve Charlotte D.Sutton. "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:23, Sayı:4, 2002, s.364.

Sözlük. https://sozluk.gov.tr/, (04.06.2020).

Sucu, İpek ve Elif Ataman. "Dijital Evrenin Yeni Dünyası Olarak Yapay Zeka Ve Her Filmi Üzerine Bir Çalışma", **Yeni Medya Elektronik Dergi**, Cilt:4, Say:1, 2020, s.41.

Sucu, İpek. "Yapay Zekanın Toplum Üzerindeki Etkisi ve Yapay Zeka (A.I.) Filmi Bağlamında Yapay Zekaya Bakış", **Uluslararası Ders Kitapları ve Eğitim Materyalleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı:2, 2019, s.205.

Şehnaz Işık, "Kültürlerarası İletişim Bağlamında Cumhuriyet Üniversitesindeki Gençlerin Almanlara Yönelik Kalıp Yargıları", **CÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:36, Sayı:2, 2012, s.163.

Tambe, Prasanna Prasanna Tambe Peter Cappelli ve Valery Yakubovich. "Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges And A Path Forward", **California Management Review**, 2019, Cilt:61, Sayı:4, s. 20.

Taş, H. Yunus ve Semih Kaçar. "X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği", **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt:11, Sayı:18, 2019, s. 654.

Taş, Hacı Yunus, Mehmet Demirdöğmez, Mahmut Küçükoğlu. "Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri", **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt:7, Sayı:13, 2017, s.1037.

Terzi, Ender ve Yasin Boylu. "Türkiye ve Dünya'da Tersine Mentorluk: Kuşaklar Bazında Farklılaşan İş Değerleri ve Gençlerin İşten Ayrılma Niyeti Açısından Bir İnceleme", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:11, Sayı:4, 2019, s.3288.

Tolbize, Anick. **Generational Differences in The Workplace**, Research and Training Center on Community Living, Minnesota, 2008.

Toruntay, Hatice. **Takım Rolleri Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.

Turan, Nuray. "Çalışma Mutluluğu: Kavram ve Kapsam", **B.U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:37, Sayı:1, 2018, s.177.

Turan, Nuray. **İnsan Kaynağı Seçiminde Yetenek Belirleme**, Sentez Yayıncılık, İstanbul, 2015.

Turan, Nuray. **İnsan Kaynağı Seçiminde Yetenek Belirleme**, Sentez Yayıncılık, Bursa, 2015, s.42.

Turner, Anthony. "Generation Z: Technology and Social Interest", **The Journal of Individual Psychology**, Cilt:71, Sayı:2, 2015, s.104.

Tutar, Hasan ve Ahmet Tuncay Erdem. **Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2020.

Türk Dil Kurumu. https://sozluk.gov.tr/ (03.01.2020).

Türk Dil Kurumu. https://sozluk.gov.tr/, (08.05.2020).

Türk Dil Kurumu. https://sozluk.gov.tr/, (10.12.2020)

Türk Dil Kurumu. https://sozluk.gov.tr/, (13.10.2020).

Türkiye İstatistik Kurumu. http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30567, (08.05.2020).

TÜSİAD. "Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi", **Basın Yayın Bülteni**, 06.2009, Users/HP-PC/Downloads/Tusiad-isetigiraporupdf.pdf, (28.09.2020), s.15.

Werther, William B. ve JR. KeithDavis. **Human Resoruces And Personnel Management,** McGraw-HillİnternationalEditions,New Caledonia, 1993.

Wirba, Asan Vernyuy. "The Recruitment, Selection and Retention Practices by Family Owned Small and Medium Size Enterprises (FOSMEs) in Cameroon", **American Journal of Business, Economics and Management**, Cilt:.5, Sayı:1, 2017, s.2.

Wong, Melissa, Elliroma Gardiner, Whitney Lang, Leah Coulon. "Generational Differences İn Personality And Motivation: Do They Exist And What Are The İmplications For The Workplace?", **Journal of Managerial Psychology**, Cilt:.23, 2008, s.879.

Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2002.

Yang, Seung-Bum ve Mary E. Guy. "Genxers Versus Boomers: Work Motivators And Management Implications", **Public Performance And Management Review**, Cilt:.29, Sayı:3, 2006, s.270.

Yankın, Fahri Bilal. "Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı", **Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi**, Cilt:7 Sayı:2, 2019, s.8.

Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2018.

Yılmaz, Betül ve Çiğdem Uludağ Güler. "Y Kuşağı Çalışanlarının Suriyelilerin İstihdamına Bakışı: Akademik Personel Üzerine Bir Çalışma", **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2019, s. 240.

Yu-RuHsuand Mike Leat." A Study Of HRM And Recruitment and election Policies and Practices InTaiwan",**International Journal of Human Resource Management**, Cilt:11, Sayı:2, 2000, s.418.

Yücel, Çağla Pınar ve Yasemin Bal. “Elektronik İşe Alım Sürecinde Sosyal Paylaşım Sitelerinin Kullanımı ve Bir Uygulama”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:11, Sayı:55, 2018, s.901.

Zielinski, Dave. “Robot Recruiters”, **HR Technology**, 2017.

EKLER

EK 1: Demografik Özellikler Soru Formu

Değerli Katılımcı,

Bu form, demografik özellikler ve araştırma soruları olmak üzere Dokuz Eylül Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen tez çalışmasının verilerini oluşturması için hazırlanmıştır. İki bölümü de eksiksiz cevaplamanız araştırmanın geçerliliği açısından oldukça önemlidir.

Katılımcılardan herhangi bir kimlik bilgisi istenmemektedir. Toplanan hiçbir veri bilimsel çalışma dışında, başka bir amaçla kullanılmayacaktır.

Bilimsel araştırma sürecine katkı gösterdiğiniz için teşekkür ederiz.

Tuğçe MEMİŞ
İnsan Kaynakları
Tezli Yüksek Lisans Programı

Doç. Dr. Barış SEÇER
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri
İlişkileri Anabilim Dalı

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		
1	Cinsiyetiniz	
2	Medeni Durumunuz	
3	Eğitim Durumunuz	
4	Doğum Yılınız	
5	Kurumda Bulunma Süreniz	
6	Toplam Çalışma Süreniz	
7	İşletmenizde Çalışan Personel Sayısı	
8	İşletmenizde Yaş Dağılımı ve Yüzdesi	

EK 2: Açık Uçlu Soru Formu

ARAŞTIRMA SORULARI

Soru 1	Personel seçim aşamalarınızı kısaca anlatır mısınız?
Cevap 1	
Soru 2	Sizce işe alım sürecini etkileyen faktörler nelerdir?
Cevap 2	
Soru 3	İşe alım görüşmesinde adayların farklı yaş aralıklarına sahip olmasına yönelik farklı değerlendirme tekniklerinizi var mı? Nedir?
Cevap 3	
Soru 4	Kuşaklara ilişkin görüşleriniz nedir? İşe alım sırasında kuşaklar arasında belirgin farklılıklar gözlemliyor musunuz? Bunlar nelerdir?
Cevap 4	
Soru 5	İşe alım sürecinde karar aşamasında boş pozisyona kendi kuşağınıza yakın kişiyi mi işe almak isterdiniz? Evet, Hayır, neden? Geçmişte böyle bir durumla karşılaştınız mı?
Cevap 5	
Soru 6	Çalışma yaşamınız boyunca, işe girişlerde kuşak kayırmacılığı yapıldığına inanıyor musunuz? İşe giriş sürecinde herhangi bir şekilde pozitif ya da negatif yönlü kayırmacılık ile karşılaştınız mı? Sizden istendi mi? Kuşak kayırmacılığı neden yapılıyor? Sonuçları sizce neler olabilir?
Cevap 6	