T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
KİŞİLERARASI İLETİŞİM BİLİM DALI

Y KUŞAĞININ KARAKTER ANALİZİ ÜZERİNDEN İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE İLETİŞİMSEL ENGELLERİN ARAŞTIRILMASI

Doktora Tezi

ELİF BAŞAK SARIOĞLU

İstanbul, 2017

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
KİŞİLERARASI İLETİŞİM BİLİM DALI

Y KUŞAĞININ KARAKTER ANALİZİ ÜZERİNDEN İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE İLETİŞİMSEL ENGELLERİN ARAŞTIRILMASI

Doktora Tezi

ELİF BAŞAK SARIOĞLU

Danışman: Doç. Dr. EBRU ÖZGEN

İstanbul, 2017

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

HALKLA İLİŞKİLER Anabilim Dalı KİŞİLERARASI İLETİŞİM Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi Elif Başak Sarıoğlu'nın Y KUŞAĞININ KARAKTER ANALİZİ ÜZERİNDEN İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE İLETİŞİMSEL ENGELLERİN ARAŞTIRILMASI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 23.03.2017 tarih ve 2017-7/13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 05/04/2017

Öğretim Üyesi Adı Soyadı			**İmzası**
1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. EBRU ÖZGEN	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. FİLİZ BALTA PELTEKOĞLU	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. YEŞİM ULUSU	
4.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. SERHAT ULAĞLI	
5.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. YEŞİM GÜÇDEMİR	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı:	Elif Başak Sarıoğlu
Anabilim Dalı:	Halkla İlişkiler
Programı:	Kişilerarası İletişim
Tez Danışmanı:	Doç. Dr. Ebru Özgen
Tez Türü ve Tarihi:	Doktora-Mart 2017

Özet

İletişim teknolojisindeki baş döndürücü hız, iletişim biçimlerimizi de hızlı bir şekilde evrimleştirmiştir. Bu teknolojiye ve dolayısıyla değişen iletişimsel davranış biçimlerine de en hızlı adaptasyonu şüphesiz, bu sürecin içinde yetişen Y jenerasyonu sağlamıştır. İş ve günlük yaşamda, yavaş yavaş üst pozisyonlara da gelmeye başlayan bir kuşak olarak Y jenerasyonu; sosyal medya kavramı ve internetle yoğrulmuş, sosyal açıdan farklı zenginliklere sahip bir jenerasyondur. Bir önceki nesiller için Y kuşağını iyi tanıyabilmek, davranışlarını doğru okuyabilmek kimi zaman zorlayıcı olabilmektedir. Bu sebeple, çalışmamızda, kuşaklar, farklılıkları, işe alımda iletişimin kritik noktaları ve Y kuşağının bu konuda karşılaştığı zorluklar ele alınmış ve kişiler arası iletişim kapsamında işe alımlara yansımaları araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Y Kuşağı, İşe Alım Süreçleri, İşe Alımda İletişim, İletişimsel Engeller, Kişilerarası İletişim

GENERAL INFORMATION

Name and Surname: Elif Başak Sarıoğlu

Field: Public Relations

Program: Interpersonal Relations

Supervisor: Associate Prof. Dr. Ebru Özgen

Degree Awarded and Date: PhD–March 2017

Abstract

The unprecedented pace of the communication technology had also caused our way of communication to evolve fast. Of course, the quickest adaptation to such technology and thus to the changing communicative manners of behaviour was achieved by generation Y who had been grown up along with this process. The generation Y, as a generation which gradually started to climb to the top positions in both the daily life and business life, is a one which is kneaded with the concept of social media and the Internet and which has a distinct richness in social terms. For the previous generations it may be sometimes compelling to know well generation Y and to read their behaviours accurately. For this reason, in our study, the generations, their differences, the critical points of communication in hiring and the troubles which generation Y is confronting in this field are taken into consideration and their reflections to hiring within the framework of interpersonal communication are searched.

Keywords: Y Generation, Recruitment Processes, Communication in Recruitment, Communicational Problems, Interpersonal Relationship

Canım Anneme ve Babama,

Biricik Eşime,

Hayatımın anlamı, oğullarım Ali ve Can'a sonsuz teşekkürlerimle…

ÖNSÖZ

Şüphesiz ki; taş devrinden, bilgisayar çağına zaman yolculuğunda insan davranışları ve dolayısıyla iletişim biçimleri evrimleşerek, bir önceki nesillere göre farklılaşmıştır. Teknolojinin baş döndüren hızı iletişim biçimlerindeki değişim hızını da aynı ivme ile tetiklediği için, teknoloji ile büyüyen Y Kuşağının farklılığı, bir önceki nesil farklılıklarına göre daha keskin bir şekilde hissedilir olmuştur.

Yetişkin bireyler olarak yaşam süremizin büyük bir paydasını iş hayatı oluşturmaktadır. İşe alım aşaması ise, bireylerin iş hayatlarına yön veren kritik dönüm noktalarından bir tanesidir. Bu süreçte kurulan iletişim biçimi, iş görüşmelerinin akışını belirlemektedir. Y Kuşağının karakter özellikleri üzerinden, iletişim biçimlerinin önceki kuşaklar tarafından daha anlaşılır kılınması amacıyla yürütülen bu çalışmanın, işe alımlarda olumlu katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Doktora programı içerisinde edindiğim en büyük kazanımların başında yer alan, tez çalışmamı olgunlaştırabilmem ve tamamlayabilmem için bana gönülden destek olan, tez danışmanım, değerli hocam sayın Doç. Dr. Ebru Özgen'e çok teşekkür ederim.

Tez çalışmam süresince değerli fikirleri ile ufkumu açan ve araştırmamda doğru yolda ilerlememi sağlayan, alanın duayenlerinden kıymetli hocam sayın Prof. Dr. Filiz Balta Peltekoğlu'na şükranlarımı sunarım.

Tez izleme süresince beni yönlendiren, desteğini esirgemeyen sayın hocam Doç. Dr. Yeşim Ulusu'ya teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam sırasında bana inanan ve desteğini esirgemeyen, mesleki başarısı ve kişiliği ile örnek aldığım, kıymetli kayınpederim Prof. Dr. Ali Çetin Sarıoğlu'na, tezin düşünsel arayış süresince ve sonrasında değerli yönlendirmeleriyle her zaman yanımda olan sevgili ağbim, Doç. Dr. Sinan Sarpça'ya minnettarım.

Çalışmam süresince oğullarıma sımsıcacık anneanne ve dede desteği sağlayarak , bana araştırma ve yazım aşamasında zaman yaratan anneme ve babama şükranlarımı sunarım.

Hayatımın her aşamasında olduğu gibi, tezimin de her safhasında yanımda olan ve özveri gösteren sevgili eşim, Dr. Alp Sarıoğlu'na en içten teşekkürlerimi sunarım. Ailemize katıldığı ilk saniyeden itibaren hayata tamamen farklı bir gözle bakmamı sağlayan canım oğlum , Ali'ye; tez çalışmamın başında dünyaya gelen ve bu süreçte bana sabır gösteren sevgili minik oğlum Can'a çok teşekkür ederim.

Nisan 2017 Elif Başak Sarıoğlu

Araştırma aşamasında değerli vakitlerini bana ayıran ve tezime ışık tutan sektördeki ilgili yöneticilere ve danışmanlara teşekkürlerimi sunarım…

Aybike Budak, Bausch and Lomb İnsan Kaynakları Direktörü

Bahar Özen Şansal, Pfizer İnsan Kaynakları Direktörü

Beliz Saitoğlu Ölmez, Bayer İlaçları, İnsan Kaynakları Müdürü

Elif Duru Gönen, Durugönen Profesyonel Gelişim Danışmanlığı

Erhan Hersek, Tekfen İnşaat, Insan Kaynaklarından sorumlu GMY

Esra Elban Somyürek, Spengler Fox, Bölgesel Uygulama Grup Müdürü

Esra Şanioğlu Keskin, Esra Keskin Eğitim ve Danışmanlık

Fethi Bayhan, Aksa Akrilik Elyaf A.Ş. İnsan Kaynakları Direktörü

Filiz Demirbağ/ Filiz Demirbağ Kariyer Hizmetleri/ Yönetici Koçu/ Danışman

Mehmet Gökmen Uçar, Yapı Kredi Bankası IK dan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

Nihal Boya, Toksöz Holding, İnsan Kaynakları Direktörü

Önder Birgül, Amerikan Hastanesi, İnsan Kaynakları Direktörü

Özge Bozkurt, Tekfen İnşaat İnsan Kaynakları Müdürü

Semra Akman, Borusan Holding, İnsan Kaynakları Başkanı

Sibel Bekler Keçeci, Akkim Kimya Sanayii A.Ş., İnsan Kaynakları Direktörü

Şerife Füsun Ömür, Akkök Holding, İnsan Kaynakları Direktörü

Tuğçe Araç, Korn Ferry Insan Kaynakları Danışmanlık Firması, Danışman

Ülkü Feyyaz Taktak, Eczacıbaşı Holding İnsan Kaynakları Grup Başkanı

İÇİNDEKİLER **Sayfa No**

ÖZET ..... **I**

ABSTRACT …… **II**

ÖNSÖZ ……..... **III**

İÇİNDEKİLER …… **VI**

TABLOLAR DİZİNİ …… **X**

1. GİRİŞ ……..1

2. KUŞAKLARA DERİNLEMESİNE BAKIŞ VE İŞE ALIMDA İLETİŞİMİN ROLÜ……...4

2.1. Kuşak Tanımı ve Kuşakların Karşılaştırılması …….....**4**

2.2. Y Kuşağına Yakından Bakış……..**14**

2.2.1. Y Kuşağı Kimdir? ……..**14**

2.2.2. Y Kuşağını Şekillendiren Olaylar ……....**14**

2.2.3. Y Kuşağının Özellikleri ……....**17**

2.2.4. Y Kuşağı ile ilgili Araştırmalardan Örnekler ……**21**

2.2.5. Y Kuşağının İş Değerleri ……**23**

2.2.6. Y Kuşağı İş Hayatından Beklentileri ……. **24**

2.2.7. Y Kuşağı ve Narsist İmajı ……..……...**27**

2.2.8. Y Kuşağının Tercih Ettiği Sektörler ……... **28**

2. 3. İşe Alımda İletişimin Rolü…….**29**

2.3.1. İşe Alım ……..……..**30**

2.3.1.1. Anahtar Kelime: Uyum ……..... **30**

2.3.1.2. Başarılı İşe Alım Kriterleri……**31**

2.3.2 İşe Alım Yöntemleri ……... **31**

2.3.2.1 Aday Araştırma.……**31**

2.3.2.2 Kişisel Başvuru ve Özgeçmiş Gönderme ……....**33**

2.3.2.3 İşletme Çalışanlarının Tavsiyesi ……..…..**33**

2.3.2.4 İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları…..…… **33**

2.3.3 Görüşme/Mülakat Türleri ……..….. **34**

2.3.3.1 Geleneksel Mülakat ……...**35**

2.3.3.2 Yetkinlik Bazlı Mülakat ……**36**

2.3.3.3 Panel Mülakatı ……...**36**

2.3.3.4 Grup Mülakatı……**37**

2.3.4. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları ……**37**

2.3.5. Analizler/Testler……**38**

2.3.6. Referans Çalışması……... **40**

2.3.7. Yeni Nesil İşe Alım Teknikleri…… **40**

2.4. İşe Alımda İletişim Biçimleri ……**41**

2.4.1. Sözlü İletişim……**41**

2.4.2. Sözsüz İletişim…… **42**

2.4.3. Yazılı İletişim……... **42**

2.4.4. Görsel İletişim……...**43**

2.4.5. Resmi İletişim……...**44**

2.4.6. Hiyerarşik İletişim…….....**45**

2.5.İşe Alımda İletişim Boyutları …….. **45**

2.5.1. İçe Dönük İletişim……..**45**

2.5.2. Kişilerarası İletişim……**46**

2.5.3. Grup İletişimi…… **47**

2.5.4. Kitle İletişimi…….....**47**

2.6.Mülakatlarda Gürültü Faktörü……..**48**

2.6.1. Shannon ve Weaver'ın İletişim Modeli……**48**

2.6.2. Mülakatlarda Gürültü Faktörü Nasıl Azaltılabilir?.....**49**

2.7.İşe Alımda Y Kuşağına Çekici Gelen Unsurlar……**50**

2.7.1. Fırsat Yakalamak……....**50**

2.7.2. Kurumun Kimliği……...**52**

2.7.3. Kariyer Gelişimi…….**52**

2.7.4. Farklı İş İlanları……..**54**

3. İLETİŞİMSEL ENGELLERİN SEBEPLERİ 56

3.1. İletişim Olgusu ……. **56**

3.2. İletişim Çatışmaları …….. **57**

3.2.1. Görüş Farklılıkları……. **58**

3.2.2. Algılama Farklılıkları……. **58**

3.2.3. Tutum ve Davranışlar…… **59**

3.2.4. Sosyal/Kültürel Farklar ……..**59**

3.2.5. Önyargıların İletişime Yansıması……**60**

3.2.6. Empatik Yaklaşım……...**62**

3.3. İletişimde İlk İzlenim ……**62**

3.4. İletişim Tekrarlanamaz……...**64**

3.5 İletişim Geliştirilebilir……. …...**65**

3.6 İşe Alım Sırasında İletişimin Önemi……**65**

4. ARAŞTIRMA BULGULARI……..67

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi……**67**

4.2 Araştırmanın Yöntemi……..**68**

4.3 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları……**69**

4.4 Verilerin Toplanması……**69**

4.5 Verilerin Değerlendirilmesi…… **70**

4.6 İşveren Markasının Önemi……**70**

4.7. Bulgular……..**75**

5. SONUÇ ……...……..91

KAYNAKÇA……..96

EKLER……107

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: X Kuşağının doğum aralığını kapsayan yıllarda Türkiye ……7

Tablo 2: Y Kuşağının doğum aralığını kapsayan yıllarda Türkiye ……8

Tablo 3: Kuşakların genel tutumları ……...9

Tablo 4: Kuşakların taşıdığı özelliklerin karşılaştırmalı analizi ……10

Tablo 5: Coomer ve DeBard Yaklaşımı ile
X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar……11

Tablo 6: Y Kuşağının hayata bakış açısını yansıtan cümleler……12

Tablo 7: Lancaster ve Stillman'ın Yaklaşımı ile
X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar ……..13

Tablo 8: Y Kuşağı ile ilgili sosyal mesajlar……16

Tablo 9: Şirketlerin Testleri Kullanma Nedenleri …… 39

Tablo 10: Y Kuşağının iş ortamında önem verdiği konular……54

Tablo 11: Adayın işe alımını pozitif yönde etkileyen faktörler……..63

Tablo 12: İşverenlerin işe alımda en çok önem verdikleri beş faktör…….64

Grafik 1: Ebeveynleri ile yaşamayı tercih eden bireylerin yüzdesel oranları…….19

Grafik 2: Y Kuşağını iş dünyasında şaşırtan noktalar ……...26

Grafik 3: İşe Alımda Kullanılan Kaynaklar……32

Grafik 4: Y Kuşağının işe alımlarda odaklandığı konular……. 51

Grafik 5: Y Kuşağının ilgisini çeken eğitim ve gelişim fırsatları…….. 53

Şekil 1: Shannon Weaver'ın İletişim Modeli……..49

Şekil2: Eczacıbaşı Holding, Y Kuşağına Yönelik Staj Programı Reklamı…….55

Şekil 3: İşveren Markası……..72

Şekil 4: Etkili İşveren Markalama Yönetimi……...73

Şekil 5: İşe Alım Modeli……..75

"Hayatta tam mutluluk ve esenlik ancak gelecek kuşakların şerefi, varlığı, esenliği için çalışmakta bulunabilir."

Mustafa Kemal ATATÜRK

1. GİRİŞ

Türkiye'de özellikle son 15 yıldır toplumsal yapıda hızlı değişiklikler gözlemlenmektedir. Bu değişiklikler ekonomik, siyasi ve kültürel pek çok değişkene bağlı olmakla birlikte, yüksek bir oranda Y jenerasyonu ve bu jenerasyonun taşıdığı değerlerden kaynaklanmaktadır. Y kuşağının yaydığı yeni nesil iletişim biçimleri, kendinden önceki nesillere de dokunarak, onları da farklı ölçüde etkilemeyi başarmıştır. Bu değişim rüzgarı her alanda olduğu gibi iş hayatındaki aday seçme ve yerleştirme süreçlerinde de yansımalarını hissettirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de Y kuşağının işe alım süreçlerinde karşılaştıkları zorluklara, işletme ve insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda yapılan çalışmalara ek olarak iletişimsel açıdan yaklaşarak; iletişim engellerini ortaya koymak ve bu engelleri giderecek yöntemleri sunmaktır. Bir diğer deyişle, araştırmada, Y kuşağının Türkiye'de işe alım süreçlerindeki iletişimsel sıkıntılarını ortaya koyabilmek ve bunlara çözüm önerileri sunabilmek hedeflenmiştir. İş hayatında yavaş yavaş üst pozisyonlarda da ağırlığı hissedilmeye başlanan Y kuşağının davranış biçimlerini ve beklentilerini anlamak, önceki nesiller için zorlayıcı olabilmektedir. Sosyal medya ve internet kavramı ile yoğrulan bu nesil, sosyalliğe farklı açılardan bakabilmekte ve sosyal ortamlarda alışageldiğimiz tepkilerin dışında davranışlar sergileyebilmektedir. İşe alımlarda Y kuşağından adayların motivasyonlarını anlamak, potansiyelerini keşfetmek ve herşeyden önce sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek zorlu bir süreçtir. Bunu yapabilmek için Y kuşağını gerçekten iyi tanımak ve doğru yorumlayabilmek önemlidir. Bu sebeple, çalışmada, kuşaklar, farklılıkları, işe alımda iletişimin kritik noktaları ve Y kuşağının bu konuda karşılaştığı zorlukların ele alınması planlanmıştır.

Bu araştırmada, Y kuşağının kendinden önceki kuşaklardan sosyal, kültürel ve iletişimsel olarak farklılıkları, iş hayatından beklentileri, iş mülakatlarında sergiledikleri iletişimsel davranış biçimleri ve mülakatlarda ortaya çıkan kuşak çatışmaları ele alınmıştır. Çalışmada, iletişim boyutlarının işe alımdaki yansımalarına, iletişim çatışmalarının sebeplerine (algıda seçicilik,

önyargı, empatik yaklaşım vs.) mülakatlardaki gürültü faktörüne, işveren markasının önemine ve Y kuşağının kitle iletişim boyutuna yaklaşımına değinilmiştir.

Y kuşağının işe alımdaki iletişimsel yaklaşımının daha net anlaşılması ve mülakatlarda kuşak çatışmalarını önlemek adına, farklı sektörlerden 18 kurumun insan kaynaklarından sorumlu en tepe yöneticileri/ danışmanları ile yüzyüze derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiş ve ulaşılan ortak bulgular sunulmuştur.

İlk bakışta narsist ve sabırsız olarak tanımlanan Y kuşağı, iş ve sosyal hayatta ağırlığını daha çok hissettirdikçe, anlamlı yaşama ve deneyimlere önem veren, sorgulayıcı, teknolojik, önyargılardan daha uzak, takım çalışmasına daha yatkın, açık/samimi yaklaşımları benimseyen, yaratıcı ve özgürlüğüne düşkün yapısını ön planda hissettirmektedir. Bu özelliklerin, işe alıma yansımaları neticesinde kimi zaman yöneticilerin alışageldikleri iletişim biçimlerini göremedikleri için zorlandıkları anlaşılmıştır. Bununla birlikte, Y kuşağının özellikleri ve beklentileri konusunda, kurumların yöneticilere sağlamış olduğu danışmanlık eğitimlerinin oldukça faydalı olduğu gözlemlenmiştir.

'Her kuşak kendini bir önceki kuşaktan daha zeki, bir sonraki kuşaktan ise daha erdemli zanneder' [1]. Bu sözler 20.yy'ın İngiliz Edebiyatı'nın ünlü isimlerinden George Orwell'e aittir. Bu ifade pek çok kişi için halen geçerli olabilmektedir. Günümüzde bizden önceki kuşakları değerlendirirken özellikle de zeka konusunda çoğunlukla daha olumsuz ifadeler kullanıldığına hepimiz şahit olmaktayız. Bunun yanında, kendimizi bizden sonraki nesillerden daha erdemli gördüğümüz durumlarla da sık karşılaşabilmekteyiz. Y kuşağının işe alımlarda kendinden önceki nesiller ile yaşadığı iletişimsel sıkıntıların kaynağında bu olgunun yattığı söylenebilmektedir. Y kuşağının özellikle kendi yaşam şekillerini, değerlerini ve gelişmiş teknolojik alışkanlıklarını iş ortamına taşımaları, kendilerinden önceki kuşakların onları değerlendirirken kimi zaman olumlu kimi zaman ise olumsuz yaklaşımlar geliştirmelerine sebep olmaktadır.

[1] George Orwell, Quotes, **GoodReads**, http://www.goodreads.com/quotes/14793-every-generation-imagines-itself-to-be-more-intelligent-than-the, 2016, (Erişim Tarihi: 30 Ağustos 2016)

Önceki nesillerin genç jenerasyonu olumsuzlaması ise yalnızca bu döneme özel bir durum değildir. Aşağıdaki alıntı bu yaklaşımın zaman ve mekandan bağımsız ilerlediğine bir gösterge teşkil edebilir.

Dünya tarihine damgasını vurmuş ünlü filozoflardan Plato, kendisinden genç kuşaklar için: "Bugünkü çocuklar lükse düşkünler, büyüklerine karşı saygısızlar ve çok fazla konuşuyorlar. Çocuklar evlerinin hizmetkârları değil adeta zorbalarılar. Büyükleri odaya girdiğinde ayağa kalkmıyorlar. Ebeveynleri ile çatışıyorlar, toplum içinde herkesten önce konuşuyorlar, bacak bacak üstüne atıyorlar, öğretmenlerine kötü davranıyorlar'' ifadelerini kullanmıştır.[2]

Anlaşılacağı üzere yeni nesillerin davranış biçimlerini eleştirmek çok uzun süredir devam eden bir olgudur. Özellikle de iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonrası nesil farklılıkları çok daha keskin bir içimde hissedilir olmuştur. Bu durumda, "Anlaşmazlıkların azaltılması ve çatışmaların yaşanmasını önlemek adına neler yapabiliriz?" sorusu gündem gelmiştir. İş dünyası ve yöneticiler, nesil farklılıklarına karşı yeni bir yaklaşım geliştirdikleri takdirde daha etkili olabilmektedirler. Kuşak farklılıklarını anlayabilen bir yönetici, değişik kuşaklara mensup astlarını motive etmekte daha başarılı olabilecek; bu durum verimlilikte ve iş doyumunda artışa neden olacaktır.[3] [4] İşe alım, iş hayatının kritik dönüm noktalarından bir tanesi kabul edildiğine göre kuşak farklılıklarını anlayabilen bir yöneticinin ve/veya işe alım uzmanının da bu süreci daha etkili yürütebileceği de çok açıktır. Bu da hem şirket tarafının hem de adayın avantaj elde edeceği kazan-kazan (win-win) sonucuna zemin hazırlamaktadır.

---

[2] Hatice Toruntay, **Takım Rolleri Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2011, S.67

[3] J.M. Twenge, S. M. Campbell, **Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on the Workplace**. Journal of Managerial Psychology, 23 (8), 2008, s:873

[4] S. E. Sullivan, M.L. Forret, S.M. Carraher, L.A. Mainiero, **Using the Kaleidoscope Career 4 Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes.** Career Development International, 14 (3), 2009, s:285.

"Her yeni kuşak yeni bir insandır"
Alexis de Tocqueville

2. KUŞAKLARA DERİNLEMESİNE BAKIŞ VE İŞE ALIMDA İLETİŞİMİN ROLÜ

2.1. Kuşak Tanımı ve Kuşakların Karşılaştırılması

Türk Dil Kurumunun sözlüğünde birden fazla tanımı yer almakla birlikte, kuşak kavramını açıklamak için en yaygın kullanılan tanımlarından bir tanesi; 'Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu'[5] şeklindedir. Dolayısıyla, aynı kuşağa mensup olanlar, kendilerine özgü ortak bir tarih ile bu tarihin şekillendirdiği ortak kişilik ve davranış özelliklerine sahip olmaktadırlar.[6]

Kuşak kavramının tarihi sürecinin izini sürdüğümüzde, bazı bilim dalları kuşak kavramının Antik Yunan döneminde, bazı yazılı kaynaklar ise Eski Mısır Uygarlığı'nda ortaya atıldığını ileri sürmektedirler.[7]

Yaygın bir bakış açısına göre, kuşakları sadece doğum tarihleri ile sınıflandırmak veya açıklamaya çalışmak yetersizdir. Kuşakları, dönemin yaygın kabul görmüş düşünceleri, hisleri ve kuşağın ortak deneyimleri ile bir bütün olarak değerlendirip anlamaya çalışmak gerekmektedir.[8] Aynı kuşakta doğan kişiler, ekonomik krizler, savaşlar gibi önemli toplumsal olayları diğer kuşaktaki kişilerden farklı ancak kendi içlerinde ortak bir duygu hafızası ile

[5] Türk Dil Kurumu; **Büyük Türkçe Sözlük**, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54e6131789ae17.94866095, Erişim Tarihi: 19.02.2015

[6] S. Yang, M. E. Guy, **Genxers Versus Boomers: Work Motivators and Management Implications**. Public Performance & Management Review, 29 (3), 2006, s:268

[7] Joshi, A., Dencker, J.C., and Franz, G., **Generations in Organizations**. Research in Organizational Behavior, 31, 2011, ss. 177-205.

[8] R. Zempke, C. Raines, B. Filipczak, **Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace**, 2nd Ed., Amacom, USA, 2013, s:4

kayıtlamaktadırlar. Bu hafıza o kuşağın ekonomik ve sosyal davranışlarına yön vermektedir.[9]

Toplumlarda yaşanan değişimin kaynağı, her toplumda kuşaksal devir hızının (generational turnover) kaçınılmaz bir sonucu olmuştur.[10] Bir başka değişle, kuşaklar yaş aldıkça, yerine nesiller geldikçe, bu yeni kuşaklara ait bireyler tutum, davranış, inanç, değer ve yaşam şekilleri bakımından değişimden etkilenerek dönüşüme uğramaktadırlar.

Her kuşağın sahip olduğu değer yargıları ve yaşam tarzlarındaki öncelikleri bir önceki kuşaklara göre farklılık arz etmektedir. Aynı şekilde, her kuşağın kendine göre güçlü ve zayıf olarak nitelendirilebilecek özellikleri bulunmaktadır. Ancak, unutulmamalıdır ki; nesiller tanımlanırken pek çok genelleme ifadesi kullanılmasına karşın, kuşakları bir grubun üyesi olarak konumlandırırken, her bir özelliğini herkesin taşıdığını ifade etmek doğru olmamaktadır.[11]

Otorite, çalışkanlık ve disiplin. Bu üç kelime, 1922-1943 yılları arasında doğan sessiz kuşağı tanımlamak için kullanılmaktadır. 1943-1960 yılları arasında doğan kişiler olarak kabul edilen baby boomers kuşağı ise iş odaklılığı bir adım öteye taşımış, tüm hayatını aynı iş yerinde geçirmenin bir başarı kriteri olduğu bir anlayışla, işkolik, fedakar ve çalıştığı kuruma bağlılığı yüksek bireylerden oluşmaktadır. Öte yandan, iş ve özel hayat dengesini kurma konusunda ise baby boomers kuşağı pek de başarılı kabul edilmemektedir. [12]. X Kuşağı olarak adlandırdığımız 1960- 1980 yılları arasında doğan bireylerin ise teknoloji kullanımı konusunda ilerlemeye açık ve problem çözme konularında yetenekli olmanın ötesinde son derece rekabetçi, yeniliğe ve çeşitliliğe açık oldukları da ifade edilmektedir. Bunun yanısıra, iş ortamında daha bireyci, şüpheci ve güven duymakta zorlanan kişiler oldukları belirtilmektedir.[13] Teknoloji denince ise ilk akla gelen kuşak, Y kuşağı olmaktadır. Yaygın olarak 1980-2000 yılları arasında doğan

[9] Yang, S., Guy, M. E., s:268

[10] A. De Tocqueville, **1835 Democracy In America**, (Cev. Henry Reeve), New York: Arlington House, New Rochelle, 2004, s:24

[11] J. Lower, **Brace Yourself Here Comes Generation Y**, Critical Care Nurse, 28 (5), 2008, ss: 80-85.

[12] N. Yelkikalan, E. Altın, **Farklı Kuşakların Yönetimi**. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 8 (2), 2010, ss:13-14.

[13] K.W. Smola, C.D. Sutton, **Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium**. Journal of Organizational Behavior, 23, 2002, s:365.

nesil olarak tanımlanan Y kuşağına mensup bireyler teknolojinin çok hızlı değiştiği bir çağda yetiştiği için bilgisayar, internet ve iletişim teknolojileri gibi öğeler yaşamlarının ayrılmaz parçalarıdır.[14] Y kuşağı ile ilgili öne çıkan bir diğer nokta ise toplumdaki her çeşit farklılığa toleranslarının yüksek olmasıdır.[15] Bağımsızlıklarına düşkün olmalarıyla bilinen bu kuşağın mensuplarının otoriteye ve saygı kavramına yaklaşımlarının da diğerlerine göre farklı olması, kuşaklar arası çatışmalara neden olabilmektedir[16] 2000 sonrası doğan kişilerin oluşturduğu Z kuşağı ise aşırı bireyselleşme ve sonrasında yaşanan yalnızlık hissinden dolayı yeni sessiz kuşak ya da derin duygusal olarak da adlandırılır. 'İnternet kuşağı' olarak da adlandırılan bu kuşak, iletişim teknolojisinin en gelişmiş döneminde doğmuş olmanın etkisiyle, farklı online ağlara üye olabilmekte ve bu ağlar üzerinden yoğun bir şekilde sosyalleşebilmektedir.[17] İşbirlikçi, yaratıcı, yalnız yaşamayı tercih eden, konuşma yerine yazılı iletişime daha yatkın bir nesil olduğu söylenebilir.

Her kuşak kendi döneminin koşulları ile şekillenmektedir. Dolayısıyla bir kuşağı anlayabilmek için o dönemin şartlarını bilmek ve büyük resmi görebilmek gerekir. X Kuşağını biraz daha iyi anlayabilmek için X kuşağını kapsayan yılların sayısal değerlerine bakmak faydalı olacaktır.

X Kuşağı'ndan Y Kuşağına geçiş olduğu dönemlerde, kişi başına düşen gelir düzeyinde ciddi bir artış olduğu görülmektedir. Aynı şekilde hayat standartındaki iyileşmeyi göstermesi açısından, doktor başına düşen hasta sayısında da azalma olduğu açıkça gözlemlenebilir. Bu göstergelere ek olarak, eğitim kalitesi tartışmalı olmakla birlikte, rakamların gösterdiği kadarıyla eğitim seviyesinin de her geçen dönem artığını söylenebilmektedir. Özetleyecek olursak, X ve Y kuşaklarını açıklayan tablolar, bugün iş dünyasının en büyük payını oluşturan

[14] E.B. Sherrat, J.G. Coggshall, **Realizing the Promise of Generation Y**, Educational Leadership, (8), 2010, ss: 29-67

[15] L.P. Morton,**Targeting Generation Y.** (Segmenting Publics), Public Relations Quarterly. 47.2, 2002, s:46

[16] N. Yelkikalan, E. Altın, s:14.

[17] O. Adıgüzel, Z. Batur, N. Ekşili, **Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı, Mobil Yakalılar**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:19, 2014 s: 174

nesiller olmaları sebebiyle seçilmiş ve doğdukları tarihlerdeki Türkiye tablosu gözler önüne serilmiştir.

Tablo 1: X Kuşağının Doğum Aralığını Kapsayan Yıllarda Türkiye (Türkiye'nin 1965 ve 1979 yılındaki Değerleri)

	1965 Yılındaki Değerler	1979 yılındaki Değerler
Nüfus	31 391 421	44 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	271 $	1877 $
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	2859 kişi	1655 kişi
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	447 933 kişi / % 12	912 154 kişi / % 16
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	73 986 kişi / % 21	289 293 kişi / % 26
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	23 227 kişi / % 24	126 175 kişi / % 26
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulları Sayısı	83	361
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksekokullarının Mezuniyet Göstergesi	7988 kişi	65006 kişi

Kaynak: www.tuik.gov.tr [18]

[18] TUIK, www.tuik.gov.tr , Aktaran: Ayhün, S. E., **Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları**, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi / Cilt:2 / Sayı:1 / Haziran, 2013, s:100

Tablo 2: Y Kuşağının Doğum Aralığını Kapsayan Yıllarda Türkiye (Türkiye'nin 1980 ve 1994 Yılları arasındaki Değerleri)

	1980 Yılındaki Değerleri	1994 Yılındaki Değerleri
Nüfus	44 736 957 kişi	57 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	1 539 $	2 184 $
Bir Doktorun Başına Düşen Hasta Sayısı	1631 kişi	894 kişi
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	943 875 kişi/ %17	289 529 kişi / %19
Ortaokul Diplomasına Sahip Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	310 871 kişi / %26	695 931 kişi / % 30
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	137 784 kişi/ %26	289 529 kişi / %27
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	347	625
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	71 126 kişi	116 878 kişi

Kaynak: www.tuik.gov.tr[19]

[19] TUIK, www.tuik.gov.tr , Aktaran: S.E. Ayhün, s:101

Kuşakların gözlenen genel tutumları ise aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Bu tabloda X ve Y Kuşakları arasında en ön plana çıkan fark, teknoloji ile olan ilişkileridir.[20] X kuşağının döneminin şartları yüzünden bu konuda Y kuşağından bir adım geride olması kaçınılmazdır. Bir diğer genel kabul görmüş yorum ise Y kuşağının otorite ile olan ilişkisidir. Y Kuşağı üstlerine karşı otomatik bir otorite duygusu taşımaktan ziyade yönetici kişinin özellikleri ve bilgisi sebebiyle saygıyı hakettiğini görmek ve inanmak istemektedir.[21]

Tablo 3: Kuşakların Genel Tutumları

	Babyboomers	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Özellikleri ve Değerleri	• Sadakat duyguları yüksek • İşkolik • Takım Çalışmasına önem Veren • Kanaatkar • Rekabetçi • Teknolojiye Uzak	• Sadakat duyguları değişken • Otoriteye saygılı • Topluma duyarlı • İş motivasyonları yüksek • Kanaatkar • Kaygılı • Teknolojiyle ilişkisi düşük	• Sadakat duyguları az • Otoriteyi zor kabullenen • Bağımsızlığına düşkün • Çok sık iş değiştiren • Bireyci • Teknoloji ile büyüyen	• İşbirlikçi • Yaratıcı • Teknoloji ile Doğan

Kaynak: Deneçli, www.iku.edu.tr[22]

[20] H. Senbir, " **Z Son İnsan Mı?**", "O" Kitaplar, 1. Baskı, Nisan, İstanbul. 2004, S:25

[21] F. Çoban, **Milenyum Kuşağı Neleri Değiştirecek?**, Capital Dergisi, Haziran sayısı, <http://proje.capital.com.tr/milenyum-kusagi-neleri-degistirecek- haberler/18974.aspx>, 2006, (Erişim Tarihi: 10.04.2012), (s:220-222)

[22] S. Deneçli, C. Deneçli,(www.iku.edu.tr/userfiles/file/.../doc/Ceyda_ DenecliSevda_Denecli.doc,(Erişim tarihi:10.05.2013)

Kuşakların taşıdığı özelliklerin karşılaştırmalı analizi aşağıdaki tabloda incelenebilir. Tablonın sağ tarafında Başarı Odaklılık, İletişim Becerisi, Dürüstlük ve İyimserlik olmak üzere dört farklı kavram yer almaktadır. Sol tarafta ise kuşakların bu değerler bazında karşılıklı değerlendirilmesi incelenebilir. İletişim becerisi yetkinliğinde Y kuşağının X Kuşağına göre üstün olduğu gözlemlenmektedir. Bu yetkinliğin gelişmesinde Y kuşağının büyüme evresinden başlayarak gençlik dönemine uzanan yolculuğunda daha demokratik ortamlarda yetişmesi (aile, okul ortamı vs.) ve daha çok söz söyleme hakkına sahip olması rol oynamaktadır.

Tablo 4: Kuşakların Taşıdığı Özelliklerin Karşılaştırmalı Analizi

Değişkenler	Kuşaklar
Başarı Odaklılık	Y Kuşağı > Babyboomers Kuşağı
Başarı Odaklılık	X Kuşağı > Babyboomers Kuşağı
İletişim Becerisi	Y Kuşağı > X Kuşağı
İletişim Becerisi	Y Kuşağı > Babyboomers Kuşağı
Dürüstlük	Y Kuşağı > X Kuşağı
İyimserlik	Babyboomers > X Kuşağı

Kaynak: Dash, 2010:114[23]

Coomers and DeBard'ın çalışmasında X kuşağının mesafeli ve şüpheci yapısı dikkat çekmektedir. X ve Y kuşağının çocukluk döneminden başlayan yetiştirme tarzlarındaki farklılık da çalışmanın sonuçlarına yansımaktadır. Bir tarafta yabancılaşmış, diğer tarafta ise aşırı korunmış iki farklı yetiştirme tarzı gözlemlenmiştir. Y kuşağının en büyük farklarından birtanesi X kuşağı kadar bireysel olmaması ve sosyal ortamlarda kendini daha rahat ifade edebilmesidir.

[23] M.K. Dash, "**Comparative Empirical Analysis Of Occupational and Motivational Differences Of Different Generations In Indian Workforce**", International Journal Of Business Research, Volume: 10, Issue: 6, 2010, s:114

Tablo 5: Coomer ve DeBard Yaklaşımı ile X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar

Kriter	X Kuşağı	Y Kuşağı
Güven Düzeyi	Otoriteye karşı zayıf güven düzeyi	Otoriteye karşı yüksek güven düzeyi
Kurumlara Sadakat	Saf düşünen	Bağlı, adanmış
İstek	Girişimci olma	Bir lideri takip etme
Kariyer Hedefi	Esnek bir kariyer	Paralel (çoklu) kariyer sahibi olma
Ödül	Yapmama özgürlüğü	Anlamlı iş
Ebeveyn-Çocuk İlişkisi	Mesafeli	İzinsiz/ müdahaleci
Çocuk Sahibi Olma	Şüpheli	Şüphesiz kesin
Aile Hayatı	Çocuk olarak yabancılaşmış	Çocuk olarak korunan
Eğitim	Pragmatist, faydacı	Sorumluluk yapısı
Değerlendirme	'Pardon, nasıl iş çıkarıyorum sizce?' diye soran	Ne zaman istersem geribildirim alırım
Politik Eğilim	İlgisiz, bireysel	Topluluk, örgüt için istek duyan
Büyük Soru	Bu çalışıyor mu?	Bunu nasıl kurgularız?

Kaynak: Coomers & DeBard 2004: Serving the millenial generation: new directions for student services Akt. İşçimen, 2012[24]

Küresel pazar araştırma şirketlerinden TGI, Türkiye'deki tüketim alışkanlıklarına yönelik yaptığı araştırmada, Türkiye'deki Y kuşağının hayata bakış açısına ışık tutan sonuçlara ulaşmıştır. Örneğin, Y kuşağının büyüme döneminde aile ortamında daha çok söz sahibi olması, fikirlerine danışılması ve eğitim programlarında daha çok seçenek ile kendini ifade etmesine imkan tanınması sonucu, Y kuşağının %68 gibi bir oranla, *"Çocuklar kendini özgürce ifade edebilmeli"* görüşünü savunmasına yol açmıştır. Araştırmada, topluma değer katan şirketlere sempati duyulduğu, iş ahlakına uygun hareket etmeyen şirketler ile ilgili de duyarlılık sergilendiği görülmektedir.

[24] D.S. İşçimen, **Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılanma Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama**, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. 2012, S:13

Tablo 6: Y Kuşağının Hayata Bakış Açısını Yansıtan Cümleler

Çoçuklar kendilerini özgürce ifade edebilmeli	%68
İyimser bir kişiyim	%66
Öğrenmenin yaşı yoktur	%64
İnsanlar beni olduğum gibi kabul etmeli	%62
Tasvip etmediğim şirketlerden ürün almam	%53
Şirketlerin iş ahlakına uygun hareket etmesi önemli	%51
Topluma birşeyler veren şirketlerden ürün almaktan hoşlanırım	%50
Ev işleri ve çocukların sorumlulukları eşler arasında eşit paylaşılmalı	%49
Insanları kızdıracağını bilsem de düşündüğümü söylerim	%48
Bir gün kendi işimi kurmak isterim	%48

Kaynak: TGI Türkiye 2015 Araştırması, Akt: Tekkuş, S. S., 2016[25]

Bir diğer çalışma Lancaster ve Stillman'a aittir. Aşağıda yer alan tabloda görüleceği üzere, X kuşağı genel itibariyle "şüpheci", Y Kuşağı ise daha "gerçekçi" tutumları ile ön plana çıkmaktadır. Bu araştırmada, Y kuşağının farklılıklara verdiği değerin altı çizilmiştir. Buna karşın, iş ve özel hayat dengesine önem vermek, iş yerinde eğlenceli ortam arayışı içinde olmak, son teknoloji ile çalışma arzusunda olmak gibi daha çok Y kuşağı için atfedilen beklentilerin X Kuşağı için ön planda sunulduğu görülmüştür.

[25] TGI Türkiye 2015 Araştırması, Akt: Tekkuş, S. S., **Bu Kitle Çok mu Duygusal?** , Marketing Türkiye, Şubat Sayısı, 2016, S.84

Tablo 7: Lancaster ve Stillman'ın Yaklaşımı ile X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar

Kriter	**X Kuşağı**	**Y Kuşağı**
Tutum	Şüpheci	Gerçekçi
Genel	• En yanlış anlaşılmış kuşak • Becerikli ve bağımsızdır • Yardım istemek veya etmek için de başkalarına bağlı değildir	• Farklılığa değer verir • Düzenlenmiş olma yerine işbirliğini tercih eder • Sorunların çözülmesinde pragmatist yaklaşır
Etkileyen Kişiler	Bill Clinton, Al Bundy, Madonna, Beavis and Butthead, Dennis Rodman	Prince Williams, Winky Tinky, Felicity, Marilyn Manson, Venus ve Serena Williams, Britney Spears
İş Alışkanlıkları	• Çeşitliliğin farkında olan ve küresel düşünen • İş-özel hayat dengesi önemli • Kendilerine güvenen • İşte eğlence arayan • Son teknoloji ile çalışmayı seven	• Optimist bakış açısı var • Kendinden emin • Başarı odaklı • Güçlü ahlaka ve topluma hizmete inanan • Çeşitliliğin farkında olan

Kaynak: Lancaster & Stillman 2002; Akt. İşçimen, 2012[26]

[26] İşçimen, D. S., s:15

2.2. Y Kuşağına Yakından Bakış

2.2.1 Y Kuşağı Kimdir?

Y Kuşağı pek çok farklı isimle anılmaktadır. Millennials (Milenyum Kuşağı), Generations Next (Gelecek Kuşak), Digital Generation (Dijital Kuşak), Echo Boomers (Eko Patlaması) ve Nexters (Bir Sonrakiler) bu isimlerden bazılarıdır.[27]

Her ne kadar çeşitli düşünürlere göre sınıflandırmalar arasında belirli farklar olsa da genel itibariyle kabul gören Y Kuşağı tanımlaması 1980-1994 ya da 2000'li yıllar arasında doğan bireyleri ifade etmektedir.[28] Y kuşağının karekteristik özelliklerinin belirlenmesinde en etkili faktörlerden bir tanesi dünyanın teknolojik anlamda atılım yapan bir döneminde yetişmiş olmalarıdır. Y kuşağı, PC'nin ve GSM teknolojilerinin doğduğu, teknoloji dostu, bireysel, rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocuklarıdır [29]

Dünyanın ilk global kuşağı kabul edilen Y kuşağı, Türkiye İstatistik Kurumu'nun verilerine göre Türkiye nufüsunun %39.45'ini oluşturmaktadır. 10 Yıl içinde çalışan nüfusun %70'ine yakınını oluşturması beklenen Y kuşağı sorgulayan, yaratıcı, sosyal medyayı etkin kullanan bir nesil olarak tanımlanmaktadır.

2.2.2. Y Kuşağını Şekillendiren Olaylar

Kuşak çatışmalarını önleyebilmek için temel kural karşıdakinin gözünden de dünyaya bakabilmektir. Bu sebeple, diğer kuşakların, Y kuşağını şekillendiren olayları hatırlaması önemli bir etken olabilir. Türkiye'deki Y Kuşağından bireyler dönüp çocukluklarına ve ilk gençlik yıllarına baktıklarında en çok; artan terör olayları, Körfez Savaşı, Irak Savaşı, internet, küreselleşen dünya ve cep telefonu kavramının etkisini hissedebilirler. Bu kuşak aynı zamanda 1991 yılında Sovyetler Birliği'nin dağılması ve 1989 yılında Berlin Duvarı'nın yıkılışı gibi

[27] A. Tolbize,'**Generational Differences in the Workplace**', Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, Aug, 2008, s:4

[28] D. Kyles, "**Managing Your Multigenerational Workforce**", Strategic Finance, Volume: 87, , Issue: 6, 2005, S:54

[29] H. Senbir, S:25

dünyanın sosyo-politik dengelerini değiştiren olaylara tanıklık etmiştir. 1980 sonrasında Türk ekonomisine ve siyasetine yön veren 8. Cumhurbaşkanımız Turgut Özal'ın hazırladığı, serbest piyasa modeline dayanan ekonomik istikrar programı Türkiye'de uygulamaya konulmuş ve özellikle bu dönemde yetişen bireylerin algılarını farklılaştırmıştır.[30] Y kuşağı üyeleri, 1980 öncesi sıklıkla başvurulan yurtdışından giyim, kozmetik ve elektronik eşya getirilmesi için sipariş verme, benzin sıkıntısı veya yağ sıkıntısı gibi kavramları anlamakta zorluk çekebilirler.

Y Kuşağı, anne ve baba desteğinin üst boyutta hissedildiği bir kuşak olmasının hem avantajlarını hem de dezavantajlarını yaşamaktadır. Korumacı ve destekleyici aile yaklaşımı sayesinde hayatta risk alabilmeleri ve hayallerinin peşinden gidebilmeleri, içlerindeki cevheri ortaya koymaları için daha çok imkan yaratabilmektedir. Buna ek olarak ailelerin sağladığı maddi imkanlar ve ailelerin çocuklarına sundukları sosyal ve kültürel eğitim fırsatları sayesinde, Y kuşağı donanımını arttırabilmiştir. Öte yandan, Y kuşağının gelişimi sırasında aileleri tarafından gösterilen bu ihtimam, kimi zaman, sen özelsin mesajının fazlasıyla vurgulanmasına sebep olmuştur.

[30] C. C. Aktan, "**Turgut Özal'ın Değişim Modeli ve Değişime Karşı Direnen Güçlerin Tahlili**", (Çevrimiçi) http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/degisim/aktan-ozalin-degisim-modeli.pdf, 2011.

Tablo 8: Y Kuşağı ile İlgili Sosyal Mesajlar

Sen özelsin mesajı	"Arabada Bebek Var" (Baby on Board) etiketleri ilk kez bu kuşak bebekleri için arabaların camlarına yapıştırılarak kullanılmıştır. Doğdukları andan itibaren özel ilgi ile büyütülmüşlerdir.
Kimseyi geride bırakma mesajı	Global bir dünyada tüm ırklara, dinlere ve cinsel tercihlere karşı hoşgörülü olarak yetiştirilmişlerdir.
7/24 bağlı kal mesajı	İnternet ve cep telefonu bu kuşak için doğdukları andan kısa bir süre sonra hayatlarında var olmaya başlayan teknolojiler olduğu için kuşak üyeleri sürekli olarak birbirlerine bağlı kalma eğilimindedirler.
Şimdi Başar mesajı	Eğitim yaşamları boyunca her zaman kısa sürede iyi derece hedefleri olmuştur.
Topluma hizmet mesajı	Sosyal sorumluluk bilincinin ve uygulamalarının artması ile ve ebeveynlerinin desteği sayesinde bu kuşakta gönüllülük hizmeti en yüksek oranlara ulaşmıştır.

Kaynak: Toruntay, 2011.[31]

[31] H. Toruntay, **Takım Rolleri Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karsılaştırmalı Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İsletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. 2011, S:78

2.2.3. Y Kuşağının Özellikleri

Y Kuşağının karakteristik özellikleri genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

- Bireysel
- Sabırsız
- Çabuk elde etme arzusu içerisinde
- Teknoloji ve sosyal medya konusunda meraklı
- Bilgiye hızlı ulaşmak isteyen
- Çok Yönlü
- Geleceğe dönük
- Özgürlüğüne düşkün
- Otoriteye karşı olan
- Yüksek özgüven sahibi
- Yaratıcı yönü güçlü
- Cesaretli
- Çok şikayet eden[32]

Bunlara ek olarak, Y Kuşağının iş hayatına yön veren diğer özellikleri Deloitte Vakfı'nın Y Kuşağı İnovasyon Araştırmasında aşağıdaki maddeler ışığında açıklanmıştır[33]:

- <u>Eğitim Seviyesi İstenilen Düzeyde Değil</u>

Dünyada Y kuşağı ele alındığında, eğitim düzeyinin bir önceki nesillere en yüksek seviyede olduğu ve artarak ilerleyen bir eğride olduğu görülmektedir. Türkiye'deki Y Kuşağının eğitim seviyelerine bakıldığında ise tablonun global çerçeveden biraz daha farklı yorumlanabileceği gözlemlenmiştir. Her ne kadar ilk bakışta, Türkiye'de önceki nesillerle karşılaştırma yaptığımızda, eğitim seviyesinin genel itibariyle

[32] Z. A. Saydam, **Sürdürülebilir İletişimin Kurumsal Sürdürülebilirliğe Etkisi**, Marmara Üniversitesi, Halkla İlişkiler Bölümü, Doktora Tezi, 2014, S.218

[33] Bekir Ağırdır, **Y Kuşağı Inovasyon Araştırması**, Deloitte Eğitim Vakfı, Temmuz 2013, s:5

globalde olduğu gibi yükseğe çekildiği ifade edilse bile, rakamsal verilere baktığımızda Türkiye'deki eğitim sorununun Y kuşağında da devam ettiği gözükmektedir. TUİK 2012 sonu verilerine göre ülkede üniversite ve üstü eğitimli 18 yaş üstü nüfus yalnızca yüzde 12,2 oranında yer almıştır. Hâlâ nüfusun yüzde 11,9'u herhangi bir eğitim almamış, yüzde 48,8'i ilkokul ve ortaokul eğitimli ve yüzde 26'sı lise eğitim diplomasına sahiptir. Bir başka veri, 15-30 yaş arası gençliğin yüzde 67,8'inin hayata hazırlanmak için gereken öğrenimleri en çok ailesinden edindiğini söylemektedir. Okuduklarından öğrendiğini söyleyenler yüzde 9,1 ve öğretmenlerinden öğrendiğini söyleyenler yüzde 6,9 oranında belirtilmiştir.

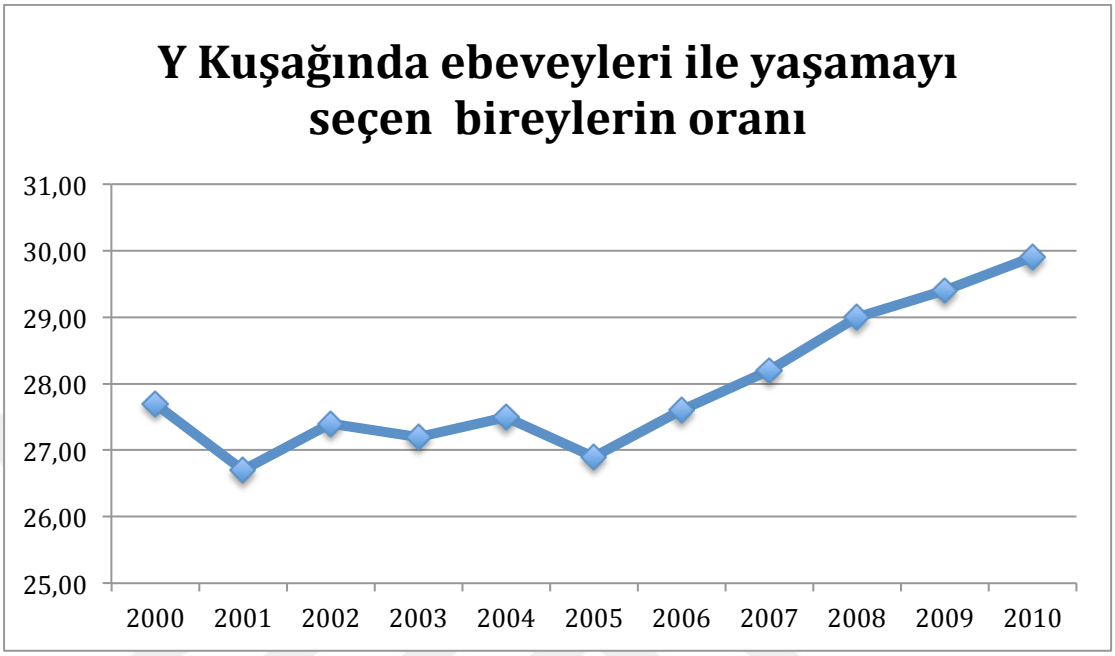
- Aile Odaklılar

Önceki neslin aksine iş hayatı, Y kuşağının önem listesinde en üstte ve tek başına yer almamaktadır. Y Kuşağına mensup bireyler iş/hayat dengesine önceki nesillerden daha çok önem vermektedir. Baby boomers ve X kuşağı için ise bu yaklaşım disiplinden uzak olmak olarak kabul edilip eleştirilmektedir. Oysa ki Y kuşağı için iş-özel hayat dengesini korunmasının altında yatan en önemli etken olarak ailelerine bağlılıkları ve onlarla kaliteli zaman geçirebilme isteği olarak tanımlanmıştır.

18-24 yaş arası bireylerin aileleri ile yaşamayı tercih edenlerin yüzde olarak oranına baktığımızda on yıl içinde bile hızlı bir artış olduğunu görmekteyiz. Aşağıdaki grafikte de görüldüğü üzere, 2001 yılında anne ve babası ile yaşamayı seçen bireylerin oranı %26,7 iken, 2010 yılında bu oran 29.9 a çıkmıştır.

Anne ve baba ile aynı evde yaşamaya devam etme tercihine yol açan etkenlerden bir tanesi aile odaklı olmalarıdır. Aileleri ile daha arkadaşça anlaşabilen bir nesil olması, evden ayrılma ihtiyacının azalmasına yol açmıştır. Bir diğer sebebi de Y Kuşağının yaşama bakış açısı sonucu, ev sahibi olmak, araba sahibi olmak gibi hedeflerinin giderek azalmasıdır.

Grafik 1: Ebeveynleri ile yaşamayı tercih eden bireylerin yüzdesel oranları



Kaynak: IPUMS-CPS, IPUMS-USA and Goldman Sachs Global Investment Research[34]

- Başarıyı hedefliyorlar

Genel itibariyle kendine güvenen, hırslı ve başarı odaklı bir nesil olarak ifade edilebilinir. Y Kuşağından bireyler, iş ortamında yöneticilerinden daha fazla beklenti içerisindedirler. Gerekliliğine inandıkları noktada, yönetimi sorgulamaktan kaçınmamaktadırlar. Yaptıkları işin anlamlı olması ve eğitimin sürekliliğine inanmaktadırlar. Bu sebeple de sunulan şirket içi ve şirket dışı eğitim fırsatları, Y Kuşağı'nın şirketlere verdiği değeri arttıran unsurlardır.

- Takım çalışmasına inanıyorlar

X kuşağının aksine, Y kuşağı takım çalışmasına inanmaktadır. Y kuşağının iş hayatında aile ortamı gibi bir yapı beklentisi olması da, bu olguyu desteklemektedir. Bir önceki nesildeki gibi iş ortamında sıyrılma ve farklı olma beklentisi, Y kuşağı ile

[34] Goldman Sachs 2017 Araştırması, **Millenials, Coming of Age,** http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/, 2017, Erişim Tarihi: 15 Şubat 2017

birlikte, takım ruhu ile hareket etmeye doğru yönelmiştir. Bunun sağlanabilmesi için de kurumlarda, çalışanların aidiyet duygularını ve uyumunu güçlendirmeye yönelik çabalar arttırılmıştır.

- Uzun vadeli sadakat beklentileri olmamalı

Uzun süreli sadakat göstermek Y Kuşağının karekteristik özellikler listesinde yer almamaktadır. Önceki nesillerin aksine Y kuşağı, iş yerine bağlılığı, çalışan dönüşüm (turn-over) oranlarının da desteklediği üzere, düşük seviyelerde yer almaktadır. Daha önce bahsettiğimiz iş-özel hayat dengesi gibi faktörlerin yanısıra Y kuşağı iş yerinden daha fazla talepkar ve kolay tatmin olmayan bir yapıdadır. Şirketlerin çevreye duyarlılığından, çalışanlarına sağladıkları ortamın özelliklerine kadar farklı parametreleri incelemektedirler. Daha iyi bir fırsat bulduklarında ise önceki nesiller gibi halihazırdaki şirketlerine duydukları sadakat yüzünden bunu değerlendirmekte tereddüt etmemektedirler. Buna karşın inandıkları bir fikir, inandıkları bir proje ile karşılaşırlarsa da sadakat duyguları ön plana çıkmaktadır.

1980 ve 2000 yılları arasında doğanları içine alan Y Kuşağı, herşeyin çok hızlı değiştiği farklı bir dünyada, farklı bir pencereden bakan bir nesil olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple Y kuşağının öncelikleri ve özellikleri de bir önceki nesillerle ayrışmaktadır. Uzun vadeli sadakat beklentisi denince, evlilik ve evliliğe bakış açısı ilk akla gelen kavramlardır. Y kuşağı genel olarak evliliğe sıcak bakmak ile beraber, evlilik yaşı ortalaması 1970'lerde 23 iken, 2010'larda 30 a çıkmıştır. 18-31 yaş arası bireylerde evlenip kendi evinde yaşama oranı 1968'de %56 iken, 1981 de %43, 2007'de %27, 2012'de ise %23'e düşmüştür. Y Kuşağı sadece ev alma konusunda değil, araba sahibi olmak konusunda da önceki nesillere göre daha isteksizdir. Bu sebeple, yeni neslin taleplerini karşılayabilecek, paylaşılabilen yeni sistemler projelendirilmeye başlanmıştır.[35]

Ünlü yazar ve ekonomist Jeremy Rifkin, Y kuşağının özelliklerinin dünyanın geldiği noktada ihtiyaçlarımızla uyuştuğunu belirtmiş ve gelecek ile ilgili öngörürüsünü şu şekilde ifade etmiştir: "Bundan 25 yıl sonra araba paylaşımı standart olacak, araç

[35] Goldman Sachs 2017 Araştırması, Erişim Tarihi: 15 Şubat 2017

sahibi olmak ise normal dışı kabul edilecek."[36]

- Kendilerini ifade etmekte daha başarılılar

Y kuşağı çocukları klasik yapıdan uzaklaşmış bir aile yapısı içerisinde büyümüşlerdir. Aile içerisinde karar alınırken onların da görüşleri alınmıştır. Böylece tercihlerini ortaya koyarken daha rahat olmayı öğrenmişlerdir. 'Sen çocuksun, sus bakalım' cümlesini daha az duydukları için kendilerini ifade etmekte daha yetkin bir nesil olarak karşımıza çıkmışlardır.

- Farklı alanlarda sorumluluk ve önceliklerin belirlenmesi

Tek bir alana odaklanmak yerine farklılık içeren sorumluluk alanlarına sahip olmayı tercih etmektedirler. Çeşitlilik ve çok yönlülük belirli avantajlar getirse de önceliklerin belirlenmesi noktasında sıkıntı yaşabilmektedirler. Zaman yönetimi gelişim alanları arasında yer almaktadır.[37]

2.2.4 Y Kuşağı ile İlgili Araştırmalardan Örnekler

Y Kuşağı ile ilgili araştırmalar genellikle bu kuşağın diğer kuşaklardan hangi açılardan farklı düşündüklerini ve ne tip davranış biçimlerini benimsediklerini ortaya koyma amacını taşımaktadır. Kuşaklararası farklılıklara odaklanan bu çalışmalardan bazıları şu şekilde özetlenebilir;

Kanada'da yapılan bir çalışmada, üniversite öğrencileri ve bilgi teknolojileri çalışanlarından oluşan 1194 kişilik bir grubu kapsayan araştırmada, Y kuşağının iş yerinde prestije verdiği önem sorgulanmış ve diğer kuşaklara nazaran daha fazla önem verdikleri ortaya konmuştur. Aynı şekilde, sosyal değerlere ait ortalamanın da daha yüksek olduğunun altı çizilmiştir. Buna karşın, içsel değerler ele alındığında Y kuşağındaki bireylerin ortalamasının X

[36] J. Rifkin, **The sharing economy is the future of the society**, http://www.insuranceup.it/en/scenarios/jeremy-rifkin-the-sharing-economy-is-the-future-of-the-society_1300.htm, Erişim tarihi: 5 Aralık 2016

[37] İlknur Kuru, **İş ve Yaşam Dengesi**, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, 2014, S:3

kuşağına göre daha düşük oranda kaldıkları gözlemlenmiştir.[38]

Bir diğer araştırma, Yeni Zelanda'da çalışan sınıfa ait 504 bireyi içermektedir. Y kuşağına mensup kişilerin özgürlüklerine daha düşkün oldukları ve statü konusuna daha fazla önem verdikleri görülmüştür. [39]

Amerika Birleşik Devletleri'nde lise öğrencileri üzerinde daha uzun dönemi kapsayan bir araştırma yapılmıştır. 1976 yılından beri toplanmakta olan verilerin kullanıldığı araştırmada kuşaklar arası iş değerlerine odaklanılmış ve farklılıklar tesbit edilmiştir. 16570 kişinin verileri doğrultusunda Y kuşağının boş zamana yönelik değerlerinin daha yüksek olduğu, fazla mesai yapma konusunda isteksiz oldukları ve büyük bir kısmının yaşamlarını istedikleri standartlarda sürdürecek maddi imkanları olması halinde çalışmak yerine farklı amaçlar için yaşamayı tercih edebilecekleri görülmüştür. Buna ek olarak, Y kuşağındakilerin içsel iş değerlerinin diğer kuşaklardan düşük olduğu, dışsal değerlere ise daha fazla önem verdikleri görülmüştür.[40]

Avusturya'da yapılan bir başka araştırma, 3829 yönetici ve çalışanı kapsamaktadır. X ve Y kuşağından bireylerin daha önceki kuşaklarla kıyaslandığında daha hırslı ve kariyer odaklı oldukları, kendilerini zorlayacak hedefleri çekici buldukları tesbit edilmiştir. Y kuşağı, X kuşağına göre vicdan kavramını daha ön plana koymaktadır. İş arkadaşlarıyla bağlantı açısından değerlendirildiğinde X kuşağı yine Y kuşağının gerisinde kalmaktadır. Motivasyon faktörleri incelendiğinde, Y kuşağındakilerin en önemli motivasyon faktörünün kariyerlerinde ilerleme olduğu saptanmıştır.[41]

Belçika'da gerçekleştirilen bir diğer çalışma da, Y kuşağının kendi içinde yaşa bağlı bir farklılaşma olup olmadığını anlamaya yöneliktir. 1983 ve 1986 doğumlu iki farklı grubu

---

[38] S. Lyons, L. Duxbury, C. Higgins, **An Empirical Assessment Of Generational Differences in Basic Human Values**. Psychological Reports, 101, 2007, s:346

[39] L. Cennamo, D. Gardner, **Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit**. Journal of Managerial Psychology, 23 (8), 2008, s:898

[40] J. M. Twenge, S.M. Campbell, B. J. Hoffman ve C. E. Lance, **Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing**. Journal of Management, 36 (5), 2010, s:1132-1134

[41] M. Wong, E. Gardiner, W. Lang, L. Coulon, **Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are The Implications for the Workplace?**, Journal of Managerial Psychology, 23 (8), 2008, p:885

kapsayan 1612 üniversite öğrencisine kariyer odaklılık ve iyimserlik üzerine sorular sorulmuştur. Y kuşağında, yaş gençleştikçe, kariyer odaklılıklığın daha ön plana çıktığı; buna karşın iyimserlik oranının düştüğü gözlemlenmiştir.[42]

Bu çalışmalar incelendiğinde Y kuşağı ile ilgili genel bir bakış açısı yakalamak mümkün olmakla birlikte, bu konu bir çeşit yönetim modası halinde genelleştirilerek ele alınmaktadır. Kuşak farklılıklarının sadece doğum tarihlerine göre yorumlanması yanlış çıkarımlara kapı açabilir. Oysa ki, kuşak farklılıkları kültürlerarası farklılıklardan da etkilenmektedir. Bu sebeple, yurtdışındaki araştırma bulgularına paralel olarak, ülkemizin normlarına yakından bakmak, Türkiye'deki Y kuşağı ve onlarla iletişimde olan yöneticilerle konuyu masaya yatırmak daha doğru olacaktır.

2.2.5. Y Kuşağının İş Değerleri

Günümüzde her ne kadar iş hayatına baktığımızda dört kuşağın bir arada görüldüğü söylense de sessiz kuşağın sayıca azınlık olduğu, Y Kuşağının yoğun olarak X Kuşağı ile ve bir ölçüde de babyboomers kuşağı ile iletişimde bulunduğu gerçeği gözümüze çarpar.

İş hayatı, Y kuşağının çoğu bireyi açısından hayatlarının en önemli parçası olarak konumlandırılmaz. Daha önce de belirttiğimiz gibi iş ve yaşam dengesine çok önem vermektedirler. Bu sebeple tatillere ve boş zaman olanaklarına önem vermekte; bu süreci ilgi alanları doğrultusunda etkin değerlendirme eğilimdedirler. Y kusağına dahil bireylerden bazıları işlerinde ilerlemek icin gerekli gördüklerinde çalışma saatlerini uzatmayı ve uzun süreler ofiste kalmayı da tercih edebilmektedir. Y kusağının geneli icin is-özel yasam dengesine iliskin en önemli unsur, bu dengeyi istediği gibi olusturmakta **bağımsız** ve **esnek** olabilmesidir.[43] Çalışma saatlerine ve yerlerine kendileri karar verebilmek istemektedirler. Genel itibariyle, kendi hızlarında çalışabilecekleri, sıkı denetim uygulanmayan ortamlarda

[42] S.D. Hauw, A.D. Vos, **Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations?** Journal of Business Psychology, 25, 2010, s: 298

[43] Z. Yüksekbilgili, **Türk Tipi Y Kuşağı**, Sosyal Bilimler Dergisi, 12, 2013, S.346

çalışmayı tercih edebilecekleri söylenebilir.[44] Her zaman soru sorabilmek, kariyerleri konusunda danışabilecekleri deneyimli bir yönetici yada kariyer merkezine sahip olmak, Y kuşağı çalışanlarının önem verdiği konular arasında yer alıyor. Yapılan bir araştırmaya göre Y kuşağına mensup çalışanların %75'i akıl hocası beklentisi içerisinde. %80'i ise yöneticisinden düzenli aralıklarla geribildirim almayı beklemektedirler. Bu geribildirimlerin daha önceki nesillerin çoğunlukla alışık olduğu gibi 6 ayda bir yada senede bir verilmesi yerine mümkün olduğunca hızlı ve sık aralıkla yapılması çalışan motivasyonu için çok önemli kabul edilmektedir. **Hızlı geri bildirim** beklentisinin temelinde Y kuşağının internet ortamında büyüyen/gelişen bireylerden oluşması yatmaktadır. Sosyal medya, Facebook ve Twitter gibi siteler, Whats up gibi anlık bağlantı sağlayan kısa mesaj servisler sayesinde hızlı geribildirime ve cevaba alışmış bir kuşağın, şirket içerisinde de benzer iletişim hızını beklemesi kaçınılmazdır.[45]

2.2.6. Y Kuşağının İş Hayatından Beklentileri

Y kusağı için iş hayatı sosyalleşmenin kapısını aralar. Y kuşağı için işe gitmek bir anlamda farklı insanlarla biraraya gelmek ve sosyalleşmek demektir.[46] Finansal ölçüm değerlerini bir yana bırakırsak, iş performansının en önemli ölçütü çalışan memnuniyetidir. Y Kuşağı açısından değerlendirecek olursak, çalışan memnuniyetinin arttırılması öncelikle **gelecek garantisi** ve **insani koşullar** sonrasında **kariyer ve terfi imkanları** ve '**yönetime katılım'** tarzı beklentilerin karşılandığı durumlarda sağlanabilir.

Türkiye'de Y kuşağının sadece %29 u için başarı, kariyeri çağırıştırmaktadır. Daha büyük bir çoğunluk için ise (%40), başarı, mutluluk ve huzur kelimeleri ile ilişkilidir. Üniversite mezunu çalışan kesimde başarı %35 oranla kariyer ile ilişkilendirilir. Bu grupta %45 için başarı halen mutluluk ve huzur demektir.

Gençliğin yüzde 46'sı için gelecek garantisi olan iş, çalışan memnuniyeti açısından en

---

[44] J.M. Twenge, **A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes**. Journal of Business Psychology, 25, 2010, s:203-204.

[45] D. Schawbel, **Millennials vs. Baby Boomers: Who Would You Rather Hire?** http://business.time.com/millennials-vs-baby-boomers-who- would-you-rather-hire (21.02.2014)

[46] Z. **Yüksekbilgili**, ss. 342 – 353

tatminkar iştir. Y Kuşağınının yüzde 26'sı insani koşulları olan iş, en mutlu çalışılan iştir. Yönetime katılımı yüzde 4'lük bir kesim talep ederken, üniversite mezunu olan genç bireylerde yönetime katılım isteği yüzde 8'e yükselir. Terfi imkanları %15, gelecek garantisi %27, insani çalışma koşulları beklentisi ise %35 seviyelerinde değerlendirilmiştir.[47]

Y kuşağı iş yaşamına hızlı adapte olmaya eğilimlidir. İş ortamında yeni fırsatlara ve yaratıcılığa açık olmaları, aynı anda birden çok alanda çalışıp, organizasyonda farklı roller almaya istekli olmaları işyerinden beklentilerini de şekillendirmektedir.[48]

- Rahat koşullara sahip işleri tercih ederler
- Part-time işler cazip gelebilir
- İnternet iş hayatının vazgeçilmez parçasıdır
- Kendilerine güvenleri yüksektir
- Çoğunluğu bir gün kendi işini kurma hayaline sahiptir. Doğru zaman ve doğru fikir peşindedirler.[49]
- İşyerinde toplumun bir parçası olduklarını hissetmek istemektedirler. Onda dokuzu sosyal ve eğlenceli bir işyerini tercih etmektedir
- Herhangi büyük bir görevden habersiz küçük bir dişli çarkı olmak yerine, şirketin vizyonu ile ilgili kritik bir noktada olmak ve şirketin ilerlemesi için yapılan yenilik çalışmalarının içinde olmayı seçmektedirler[50]
- İş-yaşam dengesini kurabildikleri müddetçe ve inandıkları/destekleyici bir yöneticileri olduğu müddetçe yoğun çalışmaya istekli bir kuşaktır [51]
- Geleneksel hiyerarşi anlayışına uyum sağlamakta zorlanabilirler. Ünvan ve pozisyonlardan diğer kuşaklar kadar etkilenmemektedirler. Bunun altında yatan sebep olarak ise, bu kuşağın büyürken aile içinde alınan karar sürecine dahil edilmesi ve aile

[47] Bekir **Ağırdır**, s:7

[48] Hatice **Toruntay**, S:81

[49] M. C. Topçuoğlu, '**İyi de kim bu Y'ler?**', Ayın Sözü Reklamcılar Derneği Dergisi, 2007, s:2

[50] D. Schawbel, **Millennials vs. Baby Boomers: Who Would You Rather Hire?** http://business.time.com/millennials-vs-baby-boomers-who- would-you-rather-hire (Erişim tarihi:21.02.2014)

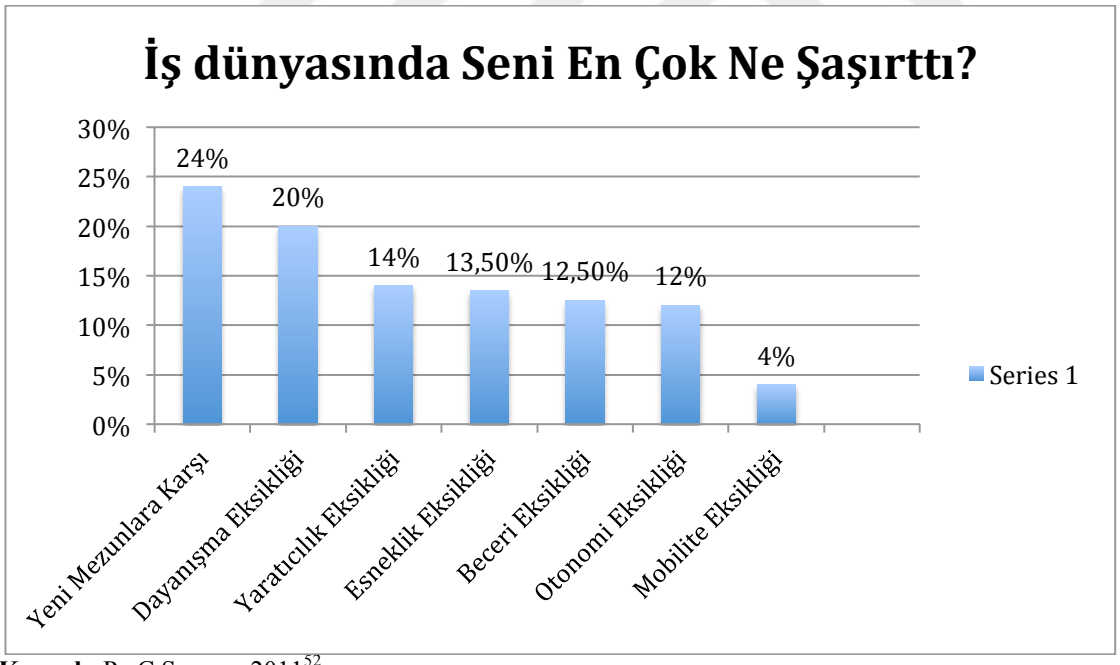
[51] R. Zempke, C. Raines, B. Filipczak, **Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace**, 2nd Ed., Amacom, USA, 2013, s:138

içerisinde daha az hissedilen hiyerarşi olduğu düşünülmektedir.

- Deneyimlemek istemektedirler
- Bilgiyi informal yollarla paylaşmayı sevmektedirler
- Grup merkezliler
- Sürekli geri bildirim istemekteler
- Kısa dikkat ve odak sürelerine sahipler
- Dobralar ve dobra liderlere bağlılık gösteriyorlar
- Bizde prosedür böyle denmesinden hoşlanmıyorlar

Aşağıdaki tabloda Y kuşağından yeni mezunların iş dünyasına adım attıklarında kendilerini en çok şaşırtan konunun yeni mezunlara karşı güven eksikliği olduğu görülmektedir. Kendine güvenen ve beklentileri yüksek olan Y kuşağı için bu durum zorlayıcı olmaktadır.

Grafik 2: Y Kuşağını İş Dünyasında Şaşırtan Noktalar



Kaynak: PwC Survey, 2011[52]

[52] PricewaterhouseCoopers, **Millennials at Work, Reshaping the workplace,** https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf , 2011,(Erişim Tarihi 22 Eylül 2016)

2.2.7. Y Kuşağı ve Narsist İmajı

Y Kuşağının davranışlarını açıklamakta diğer kuşaklar zaman zaman zorlanabiliyor. Her kuşak çatışması kendi içinde zordur fakat Y kuşağı, kendisi ve önceki kuşaklara baktığımızda, iletişim teknolojisinin çok hızlı gelişimi sebebiyle globalleşen dünyada, kuşak farklılıklarının en keskin hissedildiği nesillerden bir tanesi haline gelmiştir. Ron Alsop, Y kuşağını incelediği Trophy Kids (Kupa Çocukları) adlı kitabında, bu jenerasyonun işten beklentilerinin gerçekçi olmadığının altını çizmiştir. [53] Time dergisi ise Ben Ben Ben Jenerasyonu olarak tanımladığı bu nesil için narsist, tembel ve şımartılmış ifadelerini kullanmıştır. [54]

Y kuşağının öne çıkan özelliklerinden bir tanesi de güçlü bir egoya sahip olmaları olarak tanımlanıyor. Twenge'e göre, kibir yani kişinin kendisiyle ilgili aşırı olumlu görüşü, Y kuşağının karekteristik özellikleri ile yakından ilişkidir. Twenge'in Y kuşağı ile ilgili işaret ettiği sıkıntıların kaynağı da bu noktadan başlamaktadır. Şişirilmiş ego ve sonrasında bu egonun yarattığı gerçek dışı beklentiler, hazin sonuçlara yol açmaktadır. Twenge, bu gerçekdışı beklentilerin sonucunda depresyonun kaçınılmaz olduğunun altını çizerek, ABD'de 12 yaşından büyük her dokuz kişiden birinin antidepresan kullanmasını örnek olarak gösterir. Şişirilmiş egonun beslenme kaynağı narsisizmdir. Amerika'da uygulanan plastik cerrahi müdahale sayısının bu denli artması da narsist bireylerin fiziksel görüntüye gereğinden fazla önem vermeleri olarak açıklanmaktadır.[55]

Twenge ve Campbell'e göre, günümüzde iş gücüne katılan neslin yaşam seyrini izlemek ilginç olacaktır. Anne, babaları ve öğretmenleri tarafından şişirilmiş geribildirim verilen, televizyonlarda zenginlerin hayatını ve zevklerini konu alan programları izleyerek yetişen bu nesil belli ortamlarda, sırf çocuk olarak boy gösterdiği için ödüller almışlardır. Buna karşın, son yılların kültürü bu nesli karşılaşacakları zorluklara karşı yeterince hazırlamamıştır. Örneğin, iş

---

[53] Alsop, R.,**The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace**, The Wall Street Journal. 2008. Business Book Summaries, Ocak 2009, ss: 1-7

[54] Stein**,** Joel, Time Dergisi, **Millennials: The Me Me Me Generation**, http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/ , 2013, s:2, Erişim Tarihi: 3Eylül 2016

[55] C. Nathan DeWall, Richard S. Pond Jr., W. Keith Campbell, Jean M. Twenge, **Tuning in to Psychological Change: Linguistic Markers of Psychological Traits and Emotions Over Time in Popular U.S. Song Lyrics.** Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, Aug., 2011, ss. 200 – 207

bulma mücadelesinde yalnız olacaklar. Büyük bir kısmı, gerçek hayat mücadelesinde canla başla çalışıp güçlüklerin üstesinden gelecek ancak bir kısmı da bu zorluklara hazırlıksız yakalandığı ve üstesinden nasıl gelebileceği konusunda hiçbir fikri olmadığı için bunalıma gireceklerdir.[56]

Buna karşın; Clark Üniversitesi'nden ergenlik dönemi konusunda uzmanlaşmış psikolog Jeffrey Arnett ise Y neslinin narsist olmadığını tam aksine bu kuşakta yetişmiş kişilerin gençlik dönemlerinde sosyal projelerde daha aktif yer almayı tercih ettiklerini ve sosyal adaletsizlik gibi konularda daha hassas ve tepkisel olduklarını belirterek, Y kuşağı ile ilgili benmerkezci imajın doğru olmadığını savunmuştur. [57]

2.2.8. Y Kuşağının Tercih Ettiği Sektörler

Y Kuşağı ile ilgili yapılan araştırmalar ve istatistikler göstermektedir ki; Y Kuşağının en çok tercih ettiği sektör; Teknoloji, Medya ve Telekommunikasyon (TMT) sektörüdür. Y Kuşağı bireyleri tarafından bu alanda çalışma isteği globalde yüzde 46 düzeyinde iken Türkiye'de bu rakam daha da üste çıkarak, yüzde 63 seviyesinde yer almaktadır. Bu sektörün tercih edilme sebebi ise TMT'nin esnek, eğlenceli ve cazip bulunması olarak açıklanabilir. Yenilikçi ve hızlı olması TMT'nin geleceğin sektörü olarak tanımlanmasına yol açmaktadır. Danışmanlık ve Hukuk gibi alanlardaki profesyonel hizmetler ise tercih sıralamasında ikinci basamağa yerleşmiştir. Yüzde 51 oranda Türkiye'de %51 ve yüzde 39 oranda dünya genelinde tercih sıralamasında yerini bulmaktadır. TMT ve Profesyonel Hizmetleri Kamu ve Hızlı Tüketim Ürünleri takip etmektedir. [58] Hızlı Tüketim Ürünleri ürünleri özellikle işveren marka algısının iyi konumlanması sebebiyle rağbet görmektedir.

---

[56] Jean M. Twenge, Keith W. Campbell, **Asrın Vebası: Narsisizm İlleti**, Kaktüs Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2010, s:378

[57] Cumhuriyet Gazetesi, **Aşırı Özgüven Mutsuz Ediyor**, http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/diger/345204/Asiri_ozguven_mutsuz_ediyor_. html#, (2012), erişim tarihi: 12.05.2016

[58] Deloitte, **Y Kuşağı Araştırması**, 2015, s:4 https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millenial-survey-2016-exec-summary.pdf , (Erişim tarihi: 16 Ekim 2016)

2.3. İşe Alımda İletişimin Rolü

Uzmanların tahminlerine göre iş yerinde yaşanan başarısızlık veya yapılan hatalar %70 oranında iletişim yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.[59] Bu iletişim yetersizliği ise ilk etaptan yani işe alım sürecinden başlayabilmektedir. İşe alım sürecinin doğru yürütülmesi, hem çalışan hem de şirket için zaman ve enerji gibi pek çok konuda kazanım sağlar.

Pazarlama ve şirket kültürü konularında dünya çapında üne sahip olan yönetim uzmanı Jeffrey Fox, doğru işe alımın önemini şu şekilde ifade etmiştir; 'Hiçbir şey bir şirketin kültürüne ve performans beklentilerine yanlış eleman alımı kadar zarar veremez'.[60]

Doğru işe alım yapılamadığı durumlarda hem aday hem de kurum çeşitli olumsuzluklarla karşılaşabilir. Bu durumdan doğabilecek olasılıklar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

Aday açısından;

• Yeteneklerinin üzerinde bir iş için seçildiğinde, işi başaramayacağından dolayı bunalıma girer,
• Yetenek, ilgi ve eğitim düzeyinin altında bir görev için seçildiğinde işi benimsememe, ciddiye almama söz konusu olabilir,
• İş doyumsuzluğu ortaya çıkar,
• İşe bağlılık azalır,
• Verimsizlik baş gösterir.

Kurum açısından;

• İş kazaları, işe devamsızlık, işten ayrılmalar artar
• Maliyetler artar,
• Hizmet içi eğitim giderleri artar,

[59] A. Buscha,, **Deutsch als Fremdsprache**, 1.Auflage, Schubert Verlag, Leipzig, 2000, s:119

[60] Jeffrey Fox, **CEO ların en sık yaptığı 10 hata**, http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/ceo%E2%80%99larin-en-sik-yaptigi-10-hata-haberdetay-5997 , (Erişim tarihi: 20 Eylül 2016)

- Kurumda çalışan diğer personel de olumsuz etkilenir,
- Etkinlik ve verimlilik azalır.[61]

2.3.1. İşe Alım

2.3.1.1. Anahtar Kelime: Uyum

İşe alım, şirket içerisinde doldurulması gereken açık pozisyonların gerekleri ve koşulları ile bu işe girmek için başvuruda bulunan adayların özelliklerinin bağdaştırılma süreci olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, işe seçme ve yerleştirme, kurumun işe alma politika ve planlarına uygun bir şekilde gerçekleşen, doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesini sağlayan bir süreçtir. İşe alınması planlanan bireylerin nitelik ve nicelik bakımından tecrübelerinin önceden değerlendirilmesi gerekir. İşe yeni başlayan bir kişi, işin gerektirdiği yetenek, deneyim ve bilgi birikimine sahipse, bu ona güven veren bir unsur olacağından, çevresine; hem yöneticilerine hemde kendisine bağlı çalışanlara daha açık bir iletişim tarzı ile yaklaşabilir. Bu bağlamda firmaya uyum sağlaması da daha kolay olacaktır. [62]

İşin beklentilerine ve kurumun kültürüne uygun bir kişi yerleştirilmezse, uyumsuzluk kaçınılmazdır. Uyumsuzlukta, verimlilik düşüşü, çatışma, iş gücü kaybı, iş kazalarında artış ve işten çıkmalara sebep olabilir.[63] Doğru kişi doğru iş uyumu yakalanmadıkça, çalışanların ve özellikle yöneticilerin duygularının bulaşıcı olduğu unutulmamalıdır. Çalışanların örgüt içinde yaydığı enerji ve coşku başarıya; olumsuzluk ve ahenksizlik ise başarısızlığa yol açar.

---

[61] Nizametin Koç, **İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler**, İstanbul, İKY Eğitim Programı Ders Notları, http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/132/906.pdf s. 55-63, (Erişim Tarihi: 30 Mart 2016)

[62] Gülruh Özışık Gürbüz, **İşgören Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2002, s.5.

[63] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. Baskı. Bursa: Furkan Ofset, 2009, S:32

2.3.1.2. Başarılı İşe Alım Kriterleri

Başarılı işe alım tek yönlü bir kavram değildir. Süreç hem işveren tarafındaki kurum hem de aday için olumlu sonuçlandığında başarılı bir işe alımdan söz edebiliriz. Bu sonuca ulaşmak için işe alım sırasında adımların doğru atılması ve iletişimin mümkün olduğunca pürüzsüz sağlanması gerekmektedir.
Başarılı bir işe alım şu kriterlere dayanır:[64]

- İşin gerek ve koşullarının doğru bir tanıtımının iş analizi çerçevesinde yapılmış olması
- İşin gereklerini karşılayabilecek ve uygun niteliklere sahip, yeterli sayıda adayın başvuruda bulunmasının sağlanması
- İş için başvuruda bulunan adayların özelliklerinin (zihinsel, duyuşsal, fiziksel v.b) dikkatli bir biçimde değerlendirilmesi
- İşin gereklilikleri ile adayın özelliklerinin etkili uyumunun yakalanması

Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa taşıyan en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür[65] İnsan gücünde en kritik nokta ise en başından yani işe alım sürecinden itibaren iletişimin doğru yönetilmesidir. İşe alım, içerdiği iletişim biçimleri ve türleri açısından oldukça zengin bir alandır.

İşe alımda iletişimin rolünü daha iyi kavrayabilmek için öncelikle işe alım aşamalarına sonrasında ise işe alımda kullanılan iletişim biçimlerine derinlemesine bakmak, geniş resmi görebilmek açısından faydalıdır.

2.3.2. İşe Alım Yöntemleri

2.3.2.1 Aday Araştırma

Şirketlerdeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adaylara ulaşma çalışmalarıdır. İşletmeler aday bulma amacıyla çeşitli kaynaklardan faydalabilir ancak en sık

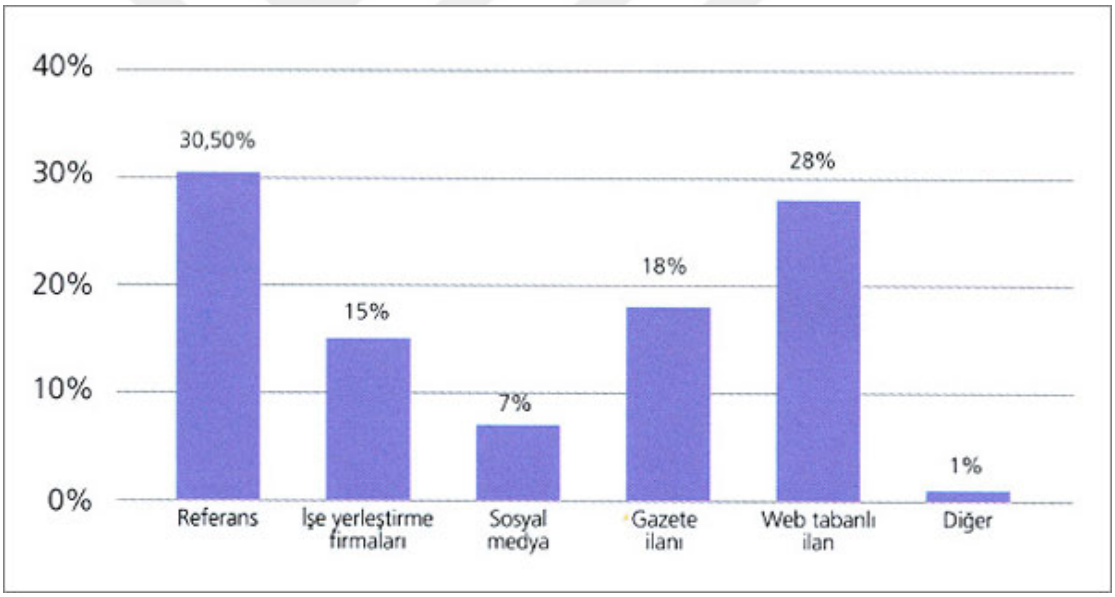
[64] R.F. Holdsworth, **Personnel Selection Testing-A Guide For Manager**, London: British Institute of Management, 1972, ss: 32-40

[65] Zeyyat **Sabuncuoğlu**, s.78.

başvurulan kaynak iş duyurularında bulunulmasıdır. İş duyuruları en çok aşağıdaki araçlar kanalıyla ilan verilerek gerçekleştirilir;

- Referans vasıtası
- Gazete ve dergi ilanları
- Şirketin web sitesine konulan ilanlar
- İnsan kaynakları konusunda faaliyet gösteren online web siteleri
- Sosyal Medya (Linked in vb.)
- El ilanları[66]
- Üniversitelerde düzenlenen kariyer günleri

Grafik 3: İşe Alımda Kullanılan Kaynaklar



Kaynak: Kaynak Dergisi, 20 Mayıs 2016 [67]

Yakın dönemde yapılan araştırmalara göre, işe alımlarda geleneksel yöntemlerden biri olan referans vasıtası ile işe alım yüzde otuzluk payı ile dikkat çekmektedir. Bunun yanısıra,

[66] Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.65.

[67] Y. Duman, **İşe Alımda Sosyal Medya**, Kaynak Dergisi, Baltaş Yayınevi, 20 Mayıs, 2016, s:1

neredeyse aynı oranda kullanılan ama kullanım oranı her geçen gün artması beklenen web tabanlı ilanlar da bulunmaktadır.

2.3.2.2 Kişisel Başvuru ve Özgeçmiş Gönderme

Kimi zaman adaylar, şirketlerdeki açık pozisyonlara kendileri kişisel olarak başvurmayı tercih edebilmektedirler. Kimi zamanda adaylar çalışmayı arzu ettikleri şirketlere özgeçmişlerini göndererek uygun pozisyon olduğunda değerlendirilmesini talep edebilirler. Bu başvurular, ilgililer tarafından değerlendirilir ve arşivlenir. Şirketler açısından personel ihtiyacı olduğunda zengin bir aday havuzu olması faydalıdır.

2.3.2.3. İşletme Çalışanlarının Tavsiyesi

İşe alımda yaygın kullanılan yöntemlerden birtanesi de şirket içi çalışanların tavsiyeleridir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde daha sık rastlanan bu uygulamada, şirket mensubu çalışanların boşalan pozisyonların gereksinimleri ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olması ve şirket kültürünü tanımaları avantaj sağlayabilir. Öte yandan, tavsiyede bulunan kişiler, kendi kişisel sebepleriyle, yakınlarını, iyi anlaştığı kişileri, pozisyonun gereksinimlerini karşılamaya yetkin olmamalarına rağmen önerebilirler. Bunun sonucunda düşük verimlilik ve şirket içi gruplaşma gibi istenmeyen sonuçlar kaçınılmaz olacaktır.[68] Bu sebeple işletme çalışanlarının tavsiyeleri değerlendirilirken titiz davranılmalı ve işe alım aşamaları, özellikle mülakat süreci objektif bir şekilde yürütülmelidir.

2.3.2.4. İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları

İşe alım konusunda şirketlere yön veren, farklı niteliklerdeki aday havuzları ile işe alımın daha kolay ve daha sonuç odaklı olmasını sağlayan danışmanlık şirketleri mevcuttur.

[68] Zeyyat Sabuncuoğlu, s:89

Şirketlerin işe alımda danışmanlık hizmeti almak için farklı sebepleri olabilmektedir. Örneğin, ilaç sektöründeki bir şirketin satış temsilciliği gibi bir pozisyon için yüksek sayıda işe alım yapacak olduğunu durumlar buna örnek teşkil edebilir. Bu noktada, şirketinin bünyesinde bulunan IK biriminin yükünü hafifletmek amacıyla danışmanlık hizmeti iyi bir çözüm oluşturabilmektedir. Farklı bir örnekte ise şirket bünyesinde GM arayışı olduğunda, hali hazırda bu pozisyonda bir kişi bulunduğu düşünüldüğünde, sürecin şirket dışında gizlilik prensibi ile yürütülebilmesi adına danışmanlık şirketinin desteği alınabilmektedir. Bunlara ek olarak, her türlü pozisyonun işe alımı için daha objektif yaklaşımlar sergilemesi beklentisi ile danışmanlık şirketlerinin tercih edilebildiğini görülebilmektedir. Objektif değerlendirme ve işe alım sürecinin profesyonel yönetilmesi şirketlerin olumlu imaj yaratmaları bakımından da önem arz etmektedir. Kimi durumda ise şirketlerin acil arayışları için en doğru adres yine danışman firmalar olmaktadır. Ancak burada dikkate alınması gereken nokta, danışmanlık şirketleri ile çalışırken, danışmanlık yapacak firmanın müşterisini çok iyi tanıması ve adaylara doğru şekilde aktarabilmesi, çalışılan/aranan pozisyonun gereksinimlerine hakim olması gerekliliğidir. Öte yandan, danışmanlık şirketlerinin yüksek maliyetli olması sebebiyle bu hizmet her zaman tercih edilmeyebilir.[69]

2.3.3. Görüşme/ Mülakat Türleri

Mülakat, şirket yöneticileri ve/veya işe alım uzmanı ile başvuran adayın bir oturumda birbirlerini daha iyi tanımak için bir araya gelmesidir. 'Adayın Özgeçmişi', 'Kişiliği', 'Bilgi Birikimi', 'Değerleri', 'Yetenekleri', 'Beklentileri' ve 'Referansları', mülakatın içeriğini belirleyen konulardır. Planlanmış, yüzyüze ve sözlü ilişkiyi gerektiren, farklı ve değişken roller ile nesnel ve öznel bilgi edinmek üzere soru ve cevap yöntemini uygulayan ve ciddi bir amacı olan bir araç olarak tanımlanabilir.[70] Kısaca mülakatlarda adayda bakılan özellikler; 'Bu işi yapabilir mi?', 'Bu işi yapacak mı?' ve 'Diğer adaylara kıyasla nasıl yapar?' soruları çerçevesinde şekillenir.

[69] S. Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 3.baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık. 2008, S:65

[70] Çetin Canan, **Personel Seçiminde Görüşme**, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1990, s.9.

Görüşmenin amacı;

- Adayın ilk aşamada verdiği bilgilerin doğruluğunu belirlemek ve geçmiş tecrübelerini daha detaylı öğrenebilmek
- Örgüt ve aday arasındaki uyum derecesini saptamak,
- Adayın bilgi ve becerilerini sorgulamak,
- Özgüven ve iletişim becerilerini gözlemlemek,
- Karakter özelliğini anlamak,
- Motivasyonunu anlamak,
- Kurum hakkında kişiye bilgi vermek,
- Adayın işletmeye uygunluğunu belirlemek,
- Adayın iş için gerekli niteliklere sahip olup olmadığını belirlenmesi olarak özetlenebilir.[71]

2.3.3.1. Geleneksel Mülakat

Geleneksel mülakat, biyografik görüşme şeklinde tasarlanmaktadır. Genel itibariyle, bugünden geçmişe veya geçmişten bugüne doğru ilerlenerek gerçekleştirilir. Bunu yaparken önceden belirlenmiş bir dizi soru izlenilir. Geleneksel mülakatta sadece adaydan bilgi alınmaz, aday da işin sorumluluk alanları, gereksinimleri ve kurumla ilgili bilgilendirilir.[72]

Geleneksel Mülakatlarda adayla birebir görüşme yapmak, adayı derinlemesine tanıma imkanı vermesi bakımından olumludur. Aday kişi de üzerinde daha az baskı hissedeceği için gerçek kimliğini daha rahat ortaya koyabilir. Buna ek olarak, mülakatı gerçekleştiren yönetici yada işe alım danışmanı/uzmanı da görüşmenin seyrini daha rahat yönlendirebilir.

Birebir görüşme şeklinde yürütülen geleneksel mülakatların en büyük dezavantajı önyargıların su yüzüne çıktığı durumlarda görülür. Mülakatı gerçekleştiren yönetici yada işe alım uzmanı/danışmanı adayın herhangi bir davranışı, inancı yada dış görünüşü sebebiyle bir önyargıya kapılabilir ve adayın potansiyelini görme noktasından uzaklaşabilir. Özellikle

[71] T. Solmuş, **Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği.** "İş,Güç", Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5 (2), 2003, S:1.

[72] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, 2000, s:98

ülkemizde yaygın olarak görülen bir diğer sıkıntıda mülakatı yapan kişinin, adayın uygunluğunu ölçebilecek altyapıya yada deneyime sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu durumda hem aday kişi motivasyonunu ve görüştüğü şirkete olan olumlu bakış açısını kaybeder hem de mülakatın güvenilirliği azalmış olur.

2.3.3.2. Yetkinlik Bazlı Mülakat

Yetkinlik Bazlı Mülakatlar aynı zamanda Davranış Odaklı Mülakatlar olarak da anılır. Adayların bir pozisyondaki başarı potansiyellerinin görülebilmesi amacıyla kişinin daha önceki işlerinde edindiği deneyimler ve gösterdiği davranış biçimleri/tepkiler değerlendirilir. Genel itibariyle, yetkinlik bireyin belirli bir işte yüksek performans gösterebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve kişisel özelliklerin bütünü ya da zaman içinde kazanmaları beklenen davranış/yaklaşım şekilleri olarak tanımlanabilir. Yekinlik bazlı mülakatlarda, adayların deneyimlerinin davranış özelliklerine yansımaları üzerinde durulur.

Genel itibariyle yetkinlik bazlı mülakatların özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Gelecekteki performansın göstergesi olarak geçmişte benzer ortamlarda gösterilen performans irdelenir,
- İşe alım kararlarında yaşanmış, somut örnekleri ortaya çıkarır,
- Detaylı, olay bazlı düşünebilmeyi gerektirir.[73]

2.3.3.3. Panel Mülakatı

Panel mülakatında görüşmeyi gerçekleştiren yönetici yada danışman sayısı birden fazladır. Paneli oluşturan bu kişiler adaya sorularını sırayla yöneltirler. Geleneksel mülakat tarzında biyografik bir görüşme olarak planlanması durumunda, birebir mülakattan farklı olarak aday bir değil, birkaç yönetici tarafından aynı anda tanınmış olacak, hem zamandan kazanç sağlanacak hem de önyargı riski azaltılacaktır. Aynı zamanda, panel mülakatları yetkinlik bazlı-davranış odaklı mülakat çeşidi de kullanılarak gerçekleştirilebilir. Adayın çok yönlü tanınması ve stress altında sergileyebileceği davranış özelliklerinin gözlemlenebilmesi açısından da panel

[73] Mülakat Süreci, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Kariyer Planlama Bölümü, https://kpm.metu.edu.tr/ogrenci/mulakat, Erişim tarihi: 3 Mayıs 2016

mülakatları tercih edilebilir.

2.3.3.4. Grup Mülakatı

Grup Mülakatları genelde şirket tanıtımıyla başlar ve tartışma yada soru-cevap oturumlarıyla devam eder. Mülakatlarda, katılımcı aday sayısı birden fazladır. Şirketler bu mülakat uygulamasıyla hem zamanda tasarruf edebilir hem de adayları eş zamanlı karşılaştırma ve değerlendirme olanağı bulur. Grup mülakatlarında adaylari diğer mülakat çeşitlerinde olduğu gibi kılık kıyafet, tavır, davranış, beden dili ve iletişim yeteneklerine göre değerlendirirken aynı zamanda grup içi iletişim ve katılım özellikleri de gözlemlenir. Adayların bir arada mülakat sürecinden geçirilmesi bir açıdan objektif bakışla değerlendirme sağlayabileceği düşüncesiyle olumlu bulunurken, diğer bir açıdan bakıldığında adaylarda ekstra bir heyecana yol açarak etkili iletişim ortamından uzaklaştırdığı sebebiyle eleştirilir. [74]

Grup mülakatları iki şekilde gerçekleşebilir. İlkinde görüşmeci adaylardan oluşan gruba sorular yöneltir ve en tatmin edici yanıtı verenler ön plana çıkar. İkinci seçenek daha yaygın kullanılmaktadır. Görüşmeci adaylara bir konu verir ve bu konu üzerinde düşünüp sonrasında kendi aralarında tartışmalarını talep eder. Bu süreçte görüşmeci, tartışmayı gözlemler ve adayların grup içerisindeki davranış ve düşünüş biçimleri hakkında bilgi sahibi olur.

2.3.4. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetiminde son yıllarda hızla yaygınlaşan değerlendirme merkezi uygulamaları kişinin mevcut ve potansiyel yetkinlikleri hakkında kapsamlı ve objektif bilgi edinilmesi amacıyla birden çok ve farklı değerlendirme tekniğinin kullanılmasını kapsar[75]

[74] Zeyyat Sabuncuoğlu, **Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. Baskı. Bursa: Furkan Ofset. 2009. S:108

[75] Değerlendirme Merkezi Uygulamalarında Firmaya Özel Tasarımlar, http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2772 , (Erişim Tarihi: 29.04.2004)

Kurumlar kendi bünyelerindeki ihtiyaçlara göre dizayn edilmiş değerlendirme merkezlerini uygularlar.[76] Değerlendirme merkezi oluşturmak için en az 3 adayın biraraya gelmesi gerekir. Değerlendirme merkezleri bir kaç bölüm halinde yürütülebilir. Mülakat tekniğini diğerlerinden ayıran en belirgin faktör gruba yöneltilen vaka çalışmalarıdır. Aday grubuna çalışmak istedikleri pozisyon veya genel yöneticilikleri süresince karşılaşabilecekleri bir vaka konusu verilir. Adaylar, belirli bir süre zarfında bu örnek olayı kendi aralarında fikir alışverişinde bulunarak çözmeye çalışırlar. Adayların bu süreçteki davranış ve tutumları, şirket yöneticileri ve/veya danışmanlar tarafından dikkatle izlenir. Adayların güçlü ve gelişime açık noktalarının ortaya çıkarılması amaçlanır.

Değerlendirme merkezlerinde, iletişimden inisiyatif kullanmaya, zorluklar karşısında dayanıklılıktan, olumlu düşünmeye pek çok yetkinlik ölçülür. Hangi yetkinliklerin değerlendirme kapsamında olacağı, pozisyonun gereksinimleri göz önüne alınarak önceden tasarlanır.

2.3.5. Analizler-Testler

Bireylerin davranışsal, teknik ve motivasyonel açıdan farklı yönlerini açığa çıkarmak için uygulanan analizlerdir. Kişilerin ilgi alanları, eğilimleri ortaya çıkarılarak değerlendirilen pozisyona uyumu ölçümlenebilir. Aynı şekilde genel yetenek testleri yada deneyimlerini ölçümleyebilecek örnek iş testleri de uygulanabilir.

Kısaca, analizler, iş gücünün verimli ve etkin çalışması için kişinin işe uyumu ile yeteneklerini karşılaştırmasıdır.[77]

[76] Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi,** Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları:Ankara, 1995, s.74.

[77] P. Özlü Göklüberk, **Hazır Giyim Sektöründe Personel Seçim Sürecine İlişkin Bir Araştırma**, Tekstil Ve Konfeksiyon, Sayı: 3, 2006, s. 202

İyi bir test şu özelliklere sahiptir;

- Adaylar arasında objektif ayrım yapabilen duyarlı bir ölçüm aracıdır.
- Her zaman aynı varlığı aynı şekilde ölçmesi anlamında güvenilirdir. Örneğin zekayı ölçmek üzere tasarlanmış bir test aynı ve farklı zamanlarda farklı kişilere uygulandığında yada farklı zamanlarda aynı kişiye uygulandığında benzer sonuçlar verebilmelidir. Buna karşın; genel yetenek ve motivasyon testleri gibi analizler, aynı kişiye belli bir süre sonra uygulandığında bireyin bu aralıkta elde etiği deneyimler ve tecrübeler neticesinde farklı sonuçlara yol açabilir ve doğal bir gelişim olarak yorumlanabilir.
- Testler, ölçülmesi amaçlanan özelliği doğru ve çok yönlü ölçtüğü takdirde geçerli ve anlamlıdır. İşe alınacak adaylara uygulanan bir test istatistiki açıdan anlamlı çıkarımlarda bulunmalıdır. [78]

Şirketler testleri en çok personel seçim aşamasında yani işe alım sırasında uygulamaktadırlar. Testlerin uygulnma oranlarınada işe alımı, yerleştirme, kariyer planlama ve meslek eğitimi gibi konular izler.

Tablo 9: Şirketlerin Testleri Kullanma Nedenleri

Uygulama Alanları	Yüzdeleri (%)
Personel Seçimi	73
Yerleştirme	20
Kariyer Planlama	17
Meslek Eğitimi	16
Eğitim ve Geliştirme	6
Terfi	6
Diğer	10

Kaynak: Richard M. **Hodgetts** ve K.Galen **Kroeek**, Personnel and Human Resource Management [79]

[78] Doğan Canman, **Çağdaş Performans Yönetimi**, Ankara: TODAİE Yayınları, 1995, s. 73.

[79] Richard M. Hodgetts, K.Galen Kroeek, **Personnel and Human Resource Management**, USA: The DRYDEN Pres, 1992, s.258.

2.3.6. Referans Çalışması

İşe alım aşamasında süreçte olumlu ilerleyen aday ile ilgili son karar verilmeden önce referans kontrolü yapılmalıdır. Referanslar vasıtasıyla adayın verdiği bilgilerin teyid edilmesi sağlandığı gibi başvuran kişi hakkında ekstra bilgi almak da mümkün olabilmektedir.[80]Aynı zamanda bir arka plan araştırması olarak da değerlendirilen bu aşama titizlikle uygulanmalıdır.

2.3.7. Yeni Nesil İşe Alım Teknikleri

Y Kuşağının ilgisini çekmek isteyen şirketler yaratıcılığı bir adım ileri taşıma konusunda kararlı olduklarını göstermişlerdir. Adaylar da standart işleyen süreçler yerine değişik yöntemlerle yetenek avına çıkan şirketleri tercih etmektedirler. Bu da hem şirketin marka değerinin artmasına hem de gerçek yeteneklerine su yüzüne çıkmasına yol açmaktadır.

Yeni nesil işe alım tekniklerine bir örnek olarak İngiltere Gizli İletişim Merkezi (GCHQ) verilebilir. Kurum, siber dönemde siber saldırılara ve siber casusluklara karşı çalışırken işe alımda da Facebook ve Twitte gibi sosyal medya kanalları üzerinden şifre kırma yarışması gibi yöntemlerle işe alım yaparak uygun adaya ulaşmayı hedeflemektedir. Diğer bir örnek olarak dünyanın en büyük otel zincirlerinden Marriott gösterilmektedir. Otel yönetimi, dünya genelinde işe alacağı kişileri bilgisayar oyunu üzerinden değerlendirebilmektedir. Marriott markasının Facebook üzerindeki Fanpage sayfasından ulaşılabilen oyunda, oyuncular bir otelin yönetimini, işleyişini ve özelliklerini oynayarak öğrenmektedir. Oyuncular, otelin değişik departmanlarında disiplinli ve ciddiyetle çalışarak, örneğin yüzlerce odanın bir günde en verimli şekilde nasıl temizlendiğini öğrenerek, puan toplamakta ve puanları arttıkça otelin diğer departmanlarına geçiş hakkı kazanmaktadırlar.[81]

---

[80] Karen Eich Drummond, **Human Resource Management For The Hospitality Industry**, United States of America:John Wiley&Sons.Inc., 1990, s:32

[81] Turizm Aktüel, **Marriott'tan, çok ilginç işe alım yöntemi**, 2011, http://www.turizmaktuel.com/haber/marriott-tan-cok-ilginc-ise-alma-yontemi Erişim tarihi:17 Mayıs, 2016

İşe alımda Y kuşağının ilgisini çekecek yöntemleri uygulayan bir diğer şirket olan Ikea, daha çok gençlerin tercih ettiği mekanların tuvaletlerine el yazısıyla başvuru formları ve iş ilanları asarak geleneksel yöntemlerden uzak ama etkili bir sürece imza atmıştır. Şirket sözcülerine göre bu yöntemle, gazete ilanlarına gelen başvuru sayısının dört katı kadar geri dönüş olmuştur. Uygun fiyatlı uçuşlarıyla ünlü Amerikan havayolları şirketi Southwest Airlines ise farklı işe alım tekniği uyguladığı bir süreçte, görüşmeye gelen kişilere renkli kalemlerle beraber çocuk boyama kitaplarından bir sayfa vererek kişiden sayfayı istediği gibi boyaması istemiş; şayet kişi boyaları itinayla çizgileri hiç taşırmadan ve her havyanı bitkiyi veya objeyi olması gereken renge boyarsa bu kişiyi şirketten almaktan kaçınmıştır. Buradaki amacı, farklı kişiliklere ulaşabilmek ve şirkete bu zenginliği getirebilecek kişilere ulaşmak olarak açıklamıştır. Bu uygulamada çizginin dışına çıkan, kendinden bir şeyler katan, farklı renkler ve teknikler kullanan kişileri şirket tarafından daha olumlu değerlendirilmiştir.[82]

2.4. İşe Alımda İletişim Biçimleri

Latince kökeni common (paylaşım/bir aradalık) olan iletişim[83] sözcüğü özünde toplumsal paylaşımla yakından ilişkilidir. Ancak, disiplinlerarası bir alan olması sebebiyle, iletişimin ilk akla geldiği gibi 'konuşmak'tan ibaret olmadığı, sessiz kalmak, jest ve mimikleri kullanmak, görmezden gelmek, giyim tarzı gibi pek çok farklı alanı içerdiği unutulmamalıdır.

2.4.1. Sözlü İletişim

Seslerin sözcüklere dönüşmesiyle gerçekleştirdiğimiz iletişim biçimi olan sözlü iletişim, insana özgü en temel iletişim türüdür. Sözlü İletişim yerel ögeler ve dinamiklerin etkisiyle şekillenmiştir. [84] Bu sebeple dünyada farklı diller oluşmuş ve bu dillerin içeriği de bu oranda zenginleşmiştir. Yine bu sebepten dolayı, farklı dillerde bazı kelimelerin tam karşıtları

[82] My Fikirler, **Şirketlerin İşe Alım Yöntemleri**, 2012, http://www.myfikirler.org/sirketlerin-ise-alim-yontemleri.html Erişim Tarihi: 17 Mayıs 2016

[83] İrfan Erdoğan, **İnsan, Toplum ve İletişim**, http://www.irfanerdogan.com/uydurular/4iletisimne.htm, Erişim tarihi: 1 Ağustos 2016

[84] Nazife Güngör, **İletişim; Kuramlar ve Yaklaşımlar**, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2013, s:41

bulunamamaktadır ya da aynı kelime bambaşka bir anlama gelmektedir. Kuşkusuz ki sözlü iletişim, işe alımda temel iletişim biçimidir. Gerek telefon mülakatı gerekse yüzyüze görüşmeler sözlü iletişimle gerçekleşir.

2.4.2. Sözsüz İletişim

Beden hareketlerine belli anlamlar yüklenmesi ile doğan sözsüz iletişim, zaman içerisinde giyim kuşam, mekansal düzenlemeler ve seçilen renklere kadar geniş bir alanda değerlendirilmeye başlanmıştır. Sözsüz iletişim ve sözlü iletişim birbirinden ayrı değerlendirilmemesi gereken kavramlardır. Her ikisi de içinde yerel özelliklerden/kültürden kaynaklanan anlamlar barındırır. Örneğin, bazı ülkelerde hayır demek için başın iki yana sallanması beklenirken, bazı ülkelerde (Türkiye gibi) baş öne ve aşağı hareket ettirilir. Sözsüz iletişimin temelini oluşturan beden dili kavramı çok önemli olmakla birlikte, sözlü iletişim ile desteklenmeden istenilen etkiyi yaratmak oldukça zordur. Örneğin, iş görüşmelerine giderken aday hem dış görünüşüne özen göstermeli hem de konuşmasının içeriği karşı tarafı tatmin edecek düzeyde olmalıdır. Adayların tercih ettikleri giyim tarzı, makyajı, saçını tarayış biçimi, kullandıkları mimikler, tokalaşırken karşı tarafın elini sıkış biçimleri, göz kontağı kurup kurmamaları ve oturuş biçimleri gibi pek çok farklı kriter sözsüz iletişimin yapı taşlarıdır.

2.4.3. Yazılı İletişim

Yazının icat edilmesi ile birlikte dünya yeni bir döneme girmiştir. İnsan iletişimi, sözel iletişimi kalıcı hale getirebilecek, süreklilik kazandıracak bu buluş sayesinde zamansal ve uzamsal yaygınlaşabilecek iletişim türlerine doğru yolculuğuna başlamıştır.[85] Yazı, insanlar arasındaki ilişkilerde ve iletişimde, hem bağlayıcı, hem de güvenlik sağlayıcı işlevler üstlenir. "Söz uçar, yazı kalır" deyişinde olduğu gibi, söz yazı ya geçirildiğinde kalıcı ve somut bir gerçeklik kazanır. Dolayısıyla gerçekten de yazılı iletişimin gelişmesiyle birlikte, insan ve kurumsal ilişiklerin niteliği de değişime uğramıştır. Gerek kişiler arasında gerekse kurumsal ilişkilerde yazılı iletişim, anlaşmayı kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. Diğer yandan, belirli bir

[85] Nazife **Güngör,** s:42

konuda çok çeşitli ve çok sayıda kişiyle iletişim kurmak zorunda kalındığında bu konuda en etkili yol hiç kuşkusuz yazılı iletişim olacaktır. [86]

İşe alımda yazılı iletişim ilk olarak şirketin ilanlarında göze çarpar. Şirket yada kurum kendini tanıtan, pozisyonun sorumluluk alanlarını açıklayan ve adaylardan beklenen özelliklere değinen kısa bir yazı ile yazılı iletişim sürecini başlatır. Bu noktada şirketlerin Y kuşağının ilgisini çebilmek adına alışılagelmiş ilan modelleri yerine içinde ya mizahi bir ışıltı ya da farklılıklara dokunan (sosyal sorumluluk vs) ilanlar hazırlama gayreti içinde olduklarını söyleyebiliriz. İşe Alımlarda yazılı iletişimin en belirgin kullanıldığı bir diğer alan, özgeçmişlerdir. Adayların eğitimlerini, kişisel bilgilerini ve deneyimlerini içeren özgeçmişler, özellikle Y kuşağı tarafından alışılagelmişin dışında şekilde hazırlanabilmekte ve adayların farklılıklarını ortaya koyması için fırsat yaratmaktadır. Bunun yanı sıra, adayların kurum yada danışmanlık firma yetkilileri ile görüşme öncesi ve sonrası yürüttükleri e-mail trafiği de yazılı iletişimin bir parçası sayılabilir.

2.4.4. Görsel İletişim

Doğrudan görsel algımıza hitap eden görsel iletişim, yazılı iletişimin temelini oluşturmaktadır. Mağara resimlerinden, günümüzün internet teknolojisine uzanan serüveninde insanoğlunun gerek güç gösterilerinde gerek toplumsal statü konumlandırmalarında gerekse tüketim toplumu gibi olguların içeriğinde kendini gösterir.

Görsel iletişim işe alımlarda, yazılı iletişimde olduğu gibi ilanlarda ilk olarak devreye girer. Kurumların ilanlarında kullandıkları görseller, fotograflar hatta kullandıkları yazı karakteri bile görsel iletişimin birer parçalarıdır ve şirket marka oluşumlarına yön verir. Adayların mülakattaki dış görünüşleri, kullandıkları giysi tarzı, renk seçimleri, kilolu yada zayıf olmaları, saç tarayış biçimleri, yanlarında taşıdıkları aksesuarların işlev, şekil ve boyutları gibi pek çok nokta işverene görsel iletişim kanalıyla mesajlar taşır. Aynı şekilde aday da

[86] Yazılı İletişim, Halkla İlişkiler ve İletişim Ders Notları, 12 Şubat 2011, AÖF, Not Oku, http://notoku.com/yazili-iletisim/#ixzz49BYntmKC, Erişim Tarihi: 15 Mart 2016

mülakatın gerçekleştirildiği oda, mülakatı yöneten kişinin dış görünüşü gibi farklı görsel temalar üzerinden varsayımlarda bulunur.

Tüketim toplumuna dönüşme sürecinde kimi zaman görselliğe ve görsel iletişime gereğinden fazla ilgi göstermekteyiz. Günümüzde insanların estetik cerrahi merkezlerinde ve spor salonlarında harcadıkları zaman ya da kozmetik malzemelerine harcanan miktarlar görselliğin önemini ve görselliğin tüketim toplumunundaki yerini göstermektedir. Ambalajın içindeki nesnenin algılanan değerini arttıracağı düşüncesi ile temellenen Tiffany Kuramı[87], neden kendimize sürekli daha iyi bir ambalaj oluşturma yarışında olduğumuzu açıklar niteliktedir.

Bireyler kendi kimliklerini yaratmalarına yardımcı olacağını düşündükleri malları tüketerek, olmayı arzu ettikleri varlık gibi olmaya ve kendileriyle ilgili bu imajı, bu kimliği sürdürmeye çalışırlar.[88] Bireyler gündelik yaşamda kullandıkları, giyim eşyaları ve sahip oldukları tüketim malları aracılığı ile karşısındakine belirli mesajlar iletirler. Günümüzde ekonomi, sosyal psikoloji, sosyoloji ve insan kaynakları yönetimindeki araştırmalar; güzel görünüme sahip insanların iş görüşmeleri, iş başvurularının kabul edilmesi, işi elinde tutma ve terfi durumlarında avantaj yakaladıklarını ortaya koymaktadır.[89] [90]

2.4.5. Resmi İletişim

Üstümüze yüklenen roller ve yazılı/yazısız kurallarla örülü yaşadığımız dünyada, nerede nasıl davranacağımız, hangi ortamda ne söylememiz gerektiğine kadar bizi yönlendiren değer ölçüleri ve davranış kalıpları ile sarmalanmış bulunuyoruz. Kimi zaman bu düzeni kırmak isteyen bireyler ortaya çıksa bile sıradışı bir azınlık kümesinden ileriye gidememişlerdir. Aile ve arkadaş ortamı gibi kuralların sıkı yaşanmadığı, kişilerin daha içinden

[87] Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul, 2014, S:11

[88] Cengiz Yanıklar, **Tüketim Sosyolojisi**. Birey Yayıncılık.İstanbul. 2006, S.116

[89] N. R. Bardack, F.T. McAndrew, **The influence of physical attractiveness and manner of dress on success in a stimulated personnel decision**. Journal of Social Psychology, 1985, 125, 777-778

[90] P.C. Morrow, J.C. Mcelroy, B.G. Stamper, M.A. Wilson**, The Effects of Physical Attractiveness and Other Demographic Characteristics on Promotion Decisions**, Journal of Management, vol.16., 1990, pp.723-736.

geldiği gibi davranabildiği gayri resmi ortamların dışında genellikle resmi iletişim boyutuna rastlıyoruz.

Resmi iletişimin boyutu iletişimin kurulduğu ortama göre farklı ölçülerde ilerler. Bir iş görüşmesinde bireyin takınacağı iletişimsel tavırla, o işe kabul edildikten ve kurumda çalışmaya başladıktan sonra aynı iş ortamında geliştireceği ilişki biçimi arasında önemli farklılıklar olabilir. [91] İş görüşmeleri genel itibariyle sıcak bir havada bile gerçekleştirilse resmi iletişim çerçevesinde yapılır.

2.4.6. Hiyerarşik İletişim

Toplumda en yaygın görülen iletişim biçimi hiyerarşik iletişimdir. Toplumlar, kurum ve kuruluşların örgütlenmesiyle ile hiyerarşik ilişki yapısı biçimiyle temellendirilirler. Ordu, bu yapının gözlenebileceği ilk akla gelen kuruluşlardan bir tanesidir. Bunun yanısıra geleneksel yapıdaki evliliklerden, okuldaki hoca-öğrenci ilişkisinde, yasa dışı örgütlerdeki emir komuta zincirinden, şirketlerdeki yönetici ve kendisine bağlı çalışan ilişkisine kadar toplumun pek çok farklı katmanında bu ilişki biçimi gözlenebilmektedir.

İşe alımda, aday ve görüşme yaptığı/yapacağı yönetici arasında da özellikle de aday kendisine bağlı bir pozisyon için değerlendiriliyorsa, hiyerarşik bir iletişim şeklinden söz edilebilinir.

2.5. İşe Alımda İletişim Boyutları

2.5.1. İçe Dönük İletişim

Bir insanın düşünmesi, duygulanması, bir takım durumları kendi kafasında analiz edip kendi kendine tartışması, iç gözlem yapması, kendine hatırlatmalar yapması ve kendi kendine sorular sorması, kişinin kendisi ile içsel dünyasında kurduğu iletişimdir. Kişiler kendi içlerindeki iletişimlerin yanısıra iç çatışmalar da yaşarlar. Kişilerin bilinç dışı yada bilinçli

[91] Nazife **Güngör**, s:46

birtakım dinamikleri iç çatışma sebebi olabilir. Shannon ve Weaver modelindeki gürültü türlerinden psikolojik gürültü kişi içi iletişim çatışmalarını da kapsamaktadır.[92] Gürültü faktöründen arındırıldığında, içsel iletişim, kişinin kendisi ile çelişkili, uyumsuz tutum ve davranışlarını değerlendirerek çözüme ulaştırır.

İşe alım sırasında kişinin gerek başvuru öncesi gerekse mülakat süresi ve sonrasındaki işe alım aşamalarında ilk başvurduğu iletişim biçimi içe dönük iletişimdir. Genellikle, "Ben bu işe uygun muyum?", "Bu kurum benim için doğru yer olabilir mi?", "Pozisyonun sorumluluk alanı benim yeteneklerime yada tecrübeme uygun mu?" sorularıyla başlayan ve uzayıp giden bir içsel düşünme, planlama ve duygu sürecidir.

İçe dönük iletişim planlı ve plansız şekilde yapılabilir. İş görüşmeleri öncesi mülakat sırasınca kişinin sorulara karşı nasıl cevaplar vereceğini kendi kafasından tasarlaması planlı bir içsel iletişim örneği kabul edilebilir.[93]

2.5.2. Kişilerarası İletişim

İletişimin en temel boyutlarından biri olan kişilerarası iletişim, "bireyler ya da küçük gruplar arasında karşılıklı güvene dayanan, ilişkiler ağı oluşturan, bilgi ve duyguların paylaşılmasını amaçlayan çift yönlü sözlü ve sözsüz etkileşim süreci" olarak tanımlanabilir.[94] Kişilerarası iletişim sözlü, sözsüz, hiyerarşik veya eşit düzeyde resmi veya gayri resmi bir biçimde gerçekleşebilir.[95]

Kişilerarası iletişim, işe alımda mülakat sırasında ve akabinde gerçekleştirilen telefon yada e-mail gibi araçlarla devam eden iletişim sürecinde ön plandadır. Teknolojinin iletişim biçimlerimize bu denli ileri düzeyde entegre olması ile kişilerarası iletişim sadece yüzyüze,

[92] Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati,** Remzi Kitabevi, İstanbul, 2008, S.39

[93] Aysel Aziz, **İletişime Giriş,** Hiperlink Yayınları, İstanbul, 5. Baskı, 2016, s.58

[94] Esra Dinç Özcan-Marmara Üniversitesi, Erkan Taşkıran-Düzce Üniversitesi, **İletişim Yöntemleri**, http://gokcebey.beun.edu.tr/ders-notlari/ogr-gor-erdal-kara/ (Erişim tarihi: 20 Mayıs 2016)

[95] Nazife **Güngör,** sayfa:50

telefon yada e-mail ile sınırlı kalmaz, skype programı üzerinden yapılan online görüşmeler gibi farklı alanlarda da kendisini gösterir.

2.5.3. Grup İletişimi

Grup İletişimi, küçük gruplarla takımlarla yapılan iletişim türüdür. Grup iletişimi aile içinde olabilir, arkadaşlar arasında olabilir, doktor ve beraber çalıştığı ekibi arasında olabilir ya da bir yardım derneği üyeleri arasında olabilir. Örnekleri çoğaltmak tabiki de mümkündür. Görüldüğü üzere, grup iletişimi, resmi gayri resmi, eşit düzeyde ya da hiyerarşik olarak yapılandırılabilir. Her ne kadar bu iletişim türü çoğunlukla yüzyüze ve araçsız yapılsa da giderek artan sayıda video konferans yöntemi ile iletişime geçildiğini görüyoruz. Görsel iletişim teknolojisinin gelişmesi ve yaygınlaşması, grup iletişiminin video konfarans gibi sistemler sayesinde uzaktan ve araçlı yapılabilmesine de olanak sağlamıştır.[96] İşe alım sürecinde grup mülakatları yada panel mülakatı grup iletişimi sürecine örnek teşkil edebilir. Aynı şekilde değerlendirme merkezlerinde uygulanan, grup çalışmaları (grubun verilen konuyu kendi içinde tartışarak anlamlı bir çözüm sunması) grup iletişiminin yaşandığı alanlardır.

2.5.4. Kitle İletişimi

İnternette işe alım, iki temel şekilde gerçekleşmektedir: kurumsal web siteleri ve web tabanlı iş siteleri .[97] İşverenler online işe alımda iki yaklaşım izlemektedir. İlk seçenek çalışanların internette kendi sayfalarını oluşturarak boş iş pozisyonlarını duyurmalarıdır. İkinci yaklaşım ise bağımsız istihdam hizmetleri ile anlaşmalarıdır.[98] Şirketlerin online başvuru yöntemine yönelmesi, hem kendileri için hem de adaylar için zaman kazanılmasını sağlar.[99]

---

[96] Aysel Aziz, s.60

[97] C. Glenn Pearce, L. Tuten Tracy, "**Internet Recruiting in the Banking Industry**", Business Communication Quarterly, Vol. 64, No. 1, 2001, s:10

[98] Raymond L. Hogler, Christine Henle ve Carol Bemus, "**Internet Recruiting and Employment Discrimination: A Legal Perspective**", Human Resource Management Review, Vol. 8, No. 2, 1998, s:151

[99] Burcu Öksöz, **İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma**, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 14, 2011, ss. 267-283

Bunun yanında adaylar için başvuruda kolaylık sağlar ve daha geniş bir aday kitlesine ulaşılabilir. Bu yöntemde kritik noktalardan birtanesi başvuru sürecinde adayların eksiksiz olarak bilgilerini aktarabilmeleri için doğru bir sistem oluşturmak ve yönlendirme yapmaktır.

2.6. Mülakatlarda Gürültü Faktörü

2.6.1. Shannon ve Weaver'ın İletişim Modeli

İletişimi tanımlayabilmek adına pek çok farklı iletişim modeli üretilmiştir. Bunların içerisinde Shannon ve Weaver'ın modeli en bilinenlerden bir tanesidir. Shannon ve Weaver'ın iletişim modeli beş temel öğeden oluşur ve bilgi kaynağı başlangıç noktasıdır. Bir diğer deyişle, mesajın oluştuğu yerdir. Örneğin, kişilerarası iletişimde bilgi kaynağı insan beynidir. Gönderici, bilgi kaynağında oluşan mesajın alıcıya gönderilmek üzere işaret şekline dönüştüğü yerdir. Kanal, göndericiden yola çıkan mesajın iletilmesi için aracı olan kısımdır. Kimi zaman bir mektuptur kimi zaman telefon teli, kimi zaman da yüzyüze görüşme ortamındaki havadır. Alıcı, kanaldan gelen işaretleri algılar ve hedefe ulaştırır. Gözümüz ve kulağımız en çok kullandığımız alıcılarımızdır. Hedef ise alıcıdan gelen işaretleri yorumlar ve anlamlandırır. Örneğin ikili iletişimde, karşımızdaki kişinin beyni, hedeftir. [100]

Shannon ve Weaver modelinde gürültü faktörü çok önemlidir. Gürültü (parazit), gönderilen mesajın alınma sürecinde ortaya çıkan engellemelerdir. Mesajın alınmasını ve duyulmasını engeller, iletişimin düzenini bozar. [101] Gürültü olduğunu anlamak için; bilgi kaynağından yola çıkan mesaj ile hedefin aldığı mesaj arasında fark olup olmadığına bakmak gerekir. Fark tespit edilirse, gürültü olarak adlandırılır.

Gürültüye neden olan kaynaklar dört grupta sınıflandırılabilir;

1. Fiziksel gürültü kaynakları: Konuşma seslerini bastıran çocuk ağlamaları, uçak sesleri, radyoda ve telefonda parazitler, televizyonda görüntü kaymaları, yazıda silinmiş

[100] Üstün Dökmen, ss:349-350

[101] Ebru Özgen, (2011). **Çalışanım Sen Çok Yaşa**, Derin Yayınları, İstanbul, S:12

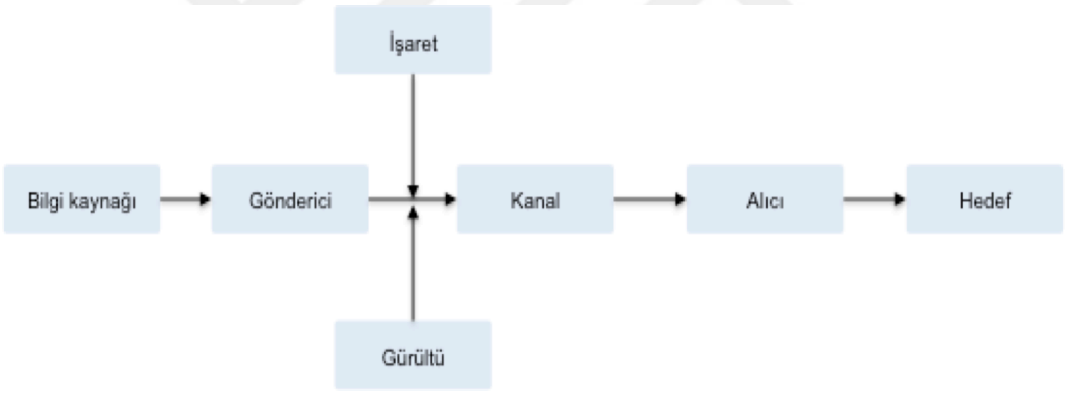
bölümler

2. Fizyo-nörolojik gürültü kaynakları: İşitme, görme bozuklukları, zihinsel engeller, konuşma bozuklukları, kısaca kodlama ve kod açma sistemlerinde doğal sorunlar, açlık ve yorgunluk

3. Psikolojik gürültü kaynakları: Şiddetli heyecan, sevinç, korku gibi ruhsal durumlar, kaynağa yada hedefe ilişkin olumsuz tutumlar ve önyargılar

4. Toplumsal-kültürel gürültü kaynakları: Tarafların bilgi düzeyleri, kültürel çevre ve yaşantıları arasında köklü ayrımlar vb. [102]

Şekil 1: Shannon Weaver'ın İletişim Modeli



Kaynak: (Weaver, 1966)[103]

2.6.2 Mülakatlarda Gürültü Faktörü Nasıl Azaltılabilir?

İletişimin başarı ve etkili olmasında mesajların aktarıldığı kanalların açık olması ve herhangi bir parazitin yani gürültünün olmaması gerekmektedir.[104] Gürültü, kaynağın isteği

[102] Merih Zıllıoğlu, "**İletişim Nedir**?", Cem Yayınevi. 4. Basım, İstanbul, 2010, S:207

[103] W. Weaver, **The Mathematics of Communication**, A. G. Smith (ed.) Communication and Culture, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1966, ss:15-24

[104] Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 2.Basım, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım,1998, S.214

dışında aktarıcı ve hedef arasındaki sinyallere eklenen herşeydir.[105] Gürültü iletişim süreci içerisinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. İletişim sürecindeki öğelerden kaynaklanabileceği gibi dışsal etkenlerde gürültüye sebep olabilir.

Mülakatlarda iletişim süreci, hayatın diğer pek çok safhasında olduğu gibi büyük önem taşır. Mülakatın gerçekleştirildiği mekanın/odanın, görüşmenin akıcılığını bozacak seslerden ve dikkat dağıtacak öğelerden arındırılmış olması gerekmektedir. Mülakat online bir ortamda, uzaktan erişim ile (skype üzerinden vb.) yapılacaksa, her iki tarafından da yeterli hızda internet donanımına sahip olması kesintisiz iletişim açısından olumlu olacaktır.

Aynı şekilde, adayın yada görüşmeyi gerçekleştiren işveren yada danışmanın, açlık, yorgunluk gibi fiziksel durumları görüşmenin kalitesine yansıyacak fizyo nörolojik gürültü kaynağına örnek teşkil edebilir. Adayın dış görünüşüne yada farklı bir özelliğine karşı beslenen önyargı ise yaygın görülen psikolojik gürültü kaynağı kabul edilebilir. Toplumsal-kültürel gürültü de mülakatlarda yaşanabilir bir durumdur.

2.7. İşe Alımda Y Kuşağına Çekici Gelen Unsurlar

2.7.1. Fırsat Yakalamak

Y Kuşağı iş bulmak yerine fırsat yakalamak olarak değerlendirme yapma eğilimindedir. Y kuşağından adaylar iş dünyasına adım atarken sadece görev tanımı ve maaş bazlı değerlendirme yapmazlar. Bu nesil, en az işin kendisi kadar çeşitlilik, eğlence, eğitim, yönetim tarzı ve esneklik konularında da hassastır.

Y Kuşağı, diğer kuşaklarla kıyaslandığında zaman zaman sabırsız ve hızlı yükseliş beklentisi içerisinde olan bir nesil olarak anılır. Bunun yansıması olarak, Y kuşağından bireylerin mezun olduktan sonra kısa bir süre içerisinde iş bulabileceklerine inancı ve iş yaşamına adım attıktan kısa bir süre sonra kendilerini yönetici olarak görmeleri örnek

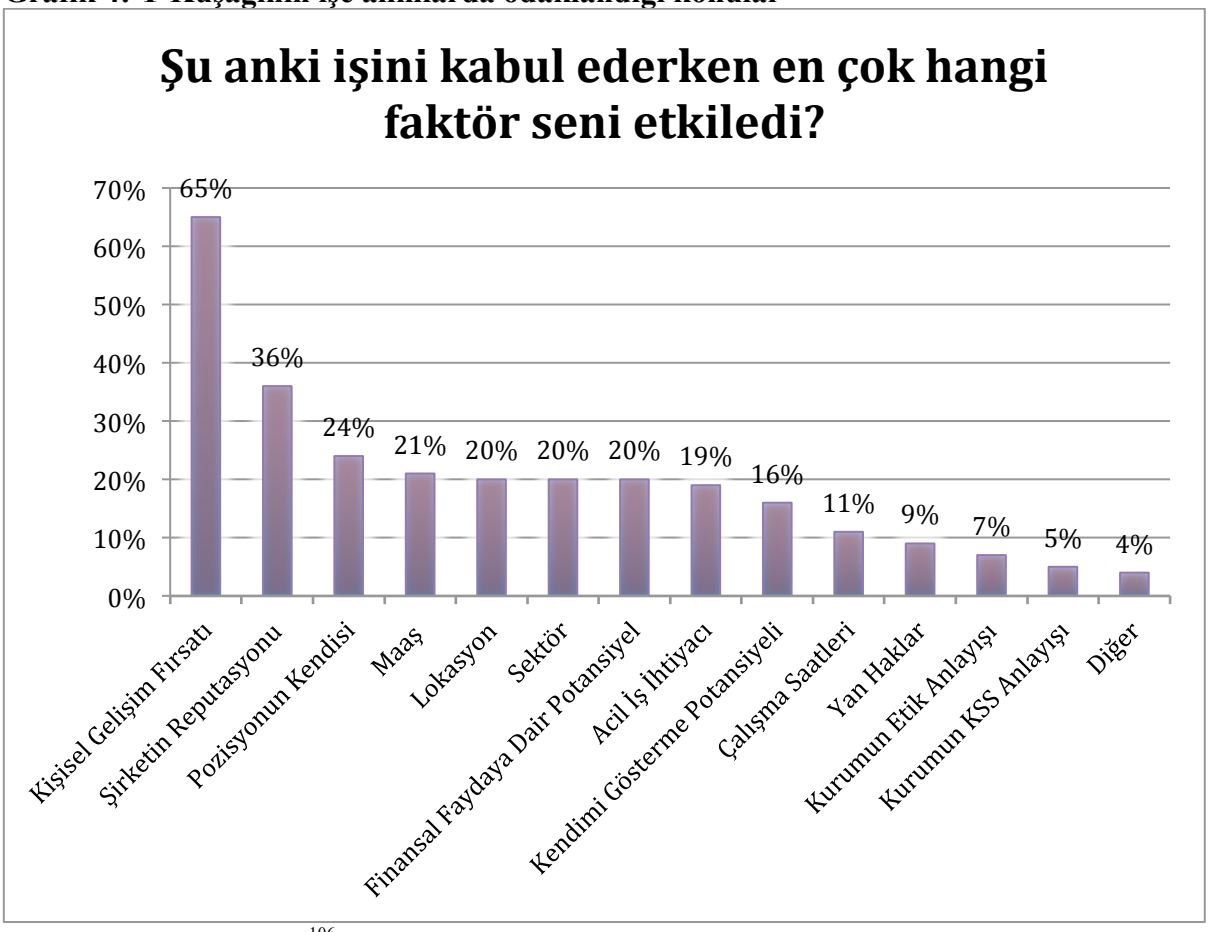
---

[105] John Fiske, **İletişim Çalışmalarına Giriş**. Çev: Süleyman İrvan, 1. Basım, Ankara: Ark Yayınları, 1996. S:24

verilebilir.

Aşağıda grafikte görüldüğü üzere, Y kuşağından adaylar, pozisyon ile ilgili değerlendirme yaparken en çok kişisel gelişim fırsatlarına odaklanmaktadırlar. İşi kabul ederken %65 gibi yüksek bir oran, şirketin sunduğu kişisel gelişim fırsatları çerçevesinde şekillenmektedir. Şirketin reputasyonu ise %36'lık bir oran ile sunulmaktadır.

Grafik 4: Y Kuşağının işe alımlarda odaklandığı konular



Kaynak: PwC Survey, 2011[106]

[106] Pricewaterhousecoopers, **Millennials at Work, Reshaping the workplace**, https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf , 2011, (Erişim tarihi:20 Mart 2016)

2.7.2. Kurumun Kimliği

Kurum kimliği, bir firmanın kendini tanıtma ve anlatma şekli ya da kendini ifade etme şekli olarak tanımlanabilmektedir. Bir diğer deyişle, firmanın iç ve dış hedef kitlelerine kendisini anlatmak için ürün, hizmet ve çevreye duyarlılığını kullanarak yaptığı toplam iletişim çabasıdır.[107] Kurum kimliği çalışmaları, kuruluşların genel görünümlerinin kamuoyunda duyarlı kesimlere aktarılması, kuruluşun satışa yönelik reklamlarla tanıtılmayacağı boyutlarda tanıtılması ve kamuoyuna bilgi aktarılması üzerine yoğunlaşmaktadır.[108] Daha somut ifade edecek olursak, en az kurumun kullandığı logo görseli ve yazı karekteri gibi görsel ve fiziksel özellikler kadar kurumsal davranışı ve felsefesi de kurum kimliğinin temel yapı taşlarıdır.

Çalışacakları kurumu seçerken şirketin kurumsal kimliği, kurumsal iklimi, etik değerleri, uluslararası yapısı, işveren markası konumlanması, kariyer ve eğitim olanakları, esnek çalışma gibi yaklaşımları işveren seçiminde değerlendirme kriterleri arasında yer almaktadır.[109] Y kuşağı en çok büyük ölçekli global şirketlerde çalışmak istemektedir. Türkiye'deki Y kuşağında her 2 kişiden biri büyük ölçekli, global firmalara talep göstermektedir. Her 4 kişiden biri de kendi işini kurmak istemektedir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; her 10 Y kuşağından 6'sı mevcutta çalıştığı işyerini kurumun anlamlı bir varoluş nedeni olmasından ötürü seçmektedir.[110]

2.7.3. Kariyer Gelişimi

Y kuşağı için şirket büyüklüğü tek başına bir cazibe merkezi oluşturmamaktadır. Kariyer seçimlerinde ağırlıklı olarak belli başlı bilinen şirketleri tercih edebileceklerini belirtselerde, Y Kuşağı için en çekici nokta kariyer gelişimleri açısından iyi bir fırsat olabilecek

---

[107] Z. B. Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, 4.Baskı, İstanbul, 2012, s:179

[108] Kurumsal Kimliğiniz: Kamuoyunun Size Verdiği Not, Halkla İlişkiler Dünyası, Orsa organizasyon ve Halkla İlişkiler Ltd Yayını, Mart Haziran Sayısı, 1991, s.4

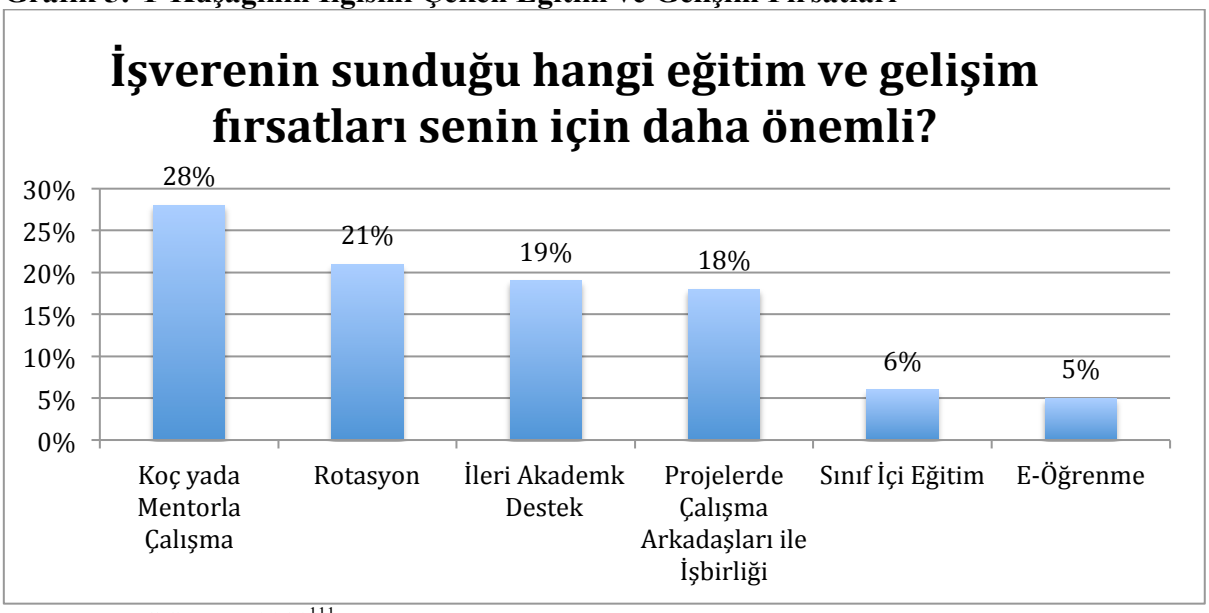
[109] İlknur Kuru, **Y Kuşağı ve İş Yaşam Dengesi**, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, 2014, s:3

[110] Deloitte, **Y Kuşağı Araştırması**, Ocak 2015, S:4-32, https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/the-deloitte-millennial-survey-2015.html, erişim tarihi: 12 mart 2016

pozisyonlardır. Böyle bir pozisyon küçük ölçekli bir şirkette hatta kar amacı gütmeyen hayır kurumları içerisinde bile yer alsa tercihlerini etkilememektedir.

Y Kuşağı için şirket içerisinde sunulan koçluk programları ve şirket bünyesindeki farklı alanları deneyimleyebilecekleri rotasyon programları önem arz etmektedir.

Grafik 5: Y Kuşağının İlgisini Çeken Eğitim ve Gelişim Fırsatları



Kaynak: PwC Survey, 2011[111]

[111] Pricewaterhousecoopers,**Millennials at Work, Reshaping the workplace**, https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf, 2011, (Erişim tarihi:20 Mart 2016)

Tablo 10: Y Kuşağının İş Ortamında Önem Verdiği Konular

Saygı duyabileceği ve yeni şeyler öğrenebileceği bir yönetici ile çalışmak	8,74
Sevdiği insanlarla çalışmak	8,69
İş-yaşam dengesi	8,63
İşin eve yakın olması	7,55
Sosyal sorumluluğa önem veren bir firmada çalışmak	7,42
Ofisin şık olması	7,14
Yüksek teknoloji ile çalışmak	6,89

Kaynak: What Millennial Workers Want: How to Attract and Retain Gen Y Employees, Robert Half International and Yahoo Hot Jobs[112]

Yukarıdaki her iki araştırma da Y kuşağının koçluk ya da mentörlük ihtiyacını gözler önüne sermektedir.

2.7.4. Farklı İş İlanları

Y Kuşağının çekim alanı, iş ilanlarının incelenmesi aşamasında belirginleşmeye başlamaktadır. Y Kuşağının iş ilanlarında ilk baktıkları noktalar; işin ilginç gelmesi, ilanda kullanılan görsellerin eğlenceli olması, başvuru sürecinin kolay olması (online olması tercih sebebi olabilir), iş ortamının eğlenceli olduğunun hissettirilmesi, ilanın profesyonel ve düzgün bir şekilde hazırlanmış olmasıdır. Kısacası, alışılagelinmiş kuralların aksine, yüksek maaş ilk aranan kriter değildir.Eczacıbaşı Şirketler Topluluğunun uyguladığı staj programlarına "Kariyer Test Sürüşü" ismini vermesi, Y kuşağı ruhu ile örtüşen bir uygulama olarak ön plana çıkmışt ır. Vodafone'un, "Genç sen seç, sen karar ver!" sloganlı reklamları da, Y kuşağına karar verme gücünü hissettiren başarılı bir reklam mesajı olarak kabul görmüştür.

[112] **What Millennial Workers Want**: **How to Attract and Retain Gen Y Employees,** Robert Half International and Yahoo Hot Jobs, (2008) http://www.accountingweb.com/sites/default/files/generationy_robert_half.pdf , Erişim tarihi: 5 Ocak 2017

Şekil 2: Eczacıbaşı Holding, Y Kuşağına yönelik staj programı reklamı



Kaynak: UniDestek, 2017[113]

[113] Eczacıbaşı **Kariyer Test Sürüşü Staj Başvuruları**, http://www.unidestek.net/eczacibasi-kariyer-test-surusu-2017-staj-basvurulari/, Erişim tarihi: 25 Şubat 2017

3. İLETİŞİMSEL ENGELLERİN SEBEPLERİ

3.1. İletişim Olgusu

İletişim, arkadaşımızla yaptığımız karşılıklı sohbettir, iletişim televizyondur, gazetedir, bir köşe yazısıdır, konuşurken kullandığımız kelimelerdir, giyinirken üzerimizde kullandığımız aksesuarlardır, hoşlanılmayan bir durumda yüzümüzde beliren mimiklerdir; çatılan kaştır, internette haber bloglarına yazılan okuyucu yorumlarıdır, hindistan filmlerinin vazgeçilmezi renkli kıyafetler eşiliğinde yapılan danslardır.

Murdock ve Scutt, iletişimi, "iki veya daha fazla kişi arasında sözlü olarak ya da beden ifadeleriyle gerçekleşen ve amacı bir eylemin, fikrin ya da düşüncenin gerçekleşmesini etkilemek olan bilgi alışverişi" olarak tanımlamıştır.[114]

Toplum-bilimsel açıdan iletişim, 'düşünce ve duyguların, bireyler, toplumsal kümeler, toplumlararası söz, el, kol hareketi, yazı, görüntü vb. aracılığı ile değiş-tokuş edilmesini sağlayan toplumsal etkileşim sürecidir.'[115]

İletişimde etkinlik, hedef kitleye yöneltilen iletişimin amaçlandığı sonuca ulaşabilme başarısıdır.[116] İletişim daha etkin kılınabilmesi adına sayısız çalışma yapılmış ve sonuç olarak bazı temel yaklaşımların uygulanması durumunda iletişim kalitesinin artmasının mümkün olduğu gözlemlenmiştir. Her geçen gün değişen toplumsal yapı kuşkusuz ki iletişim biçimlerini de etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler ise hem iletişim tarzlarımızı da hem de düşünce şeklimizi yönlendirmektedir. [117]

---

[114] A. Murdock, C. N. Scutt, **Personal Effectiveness.** Butterworth Heinemann, 2003, s:43

[115] Haluk A. Yüksel, H.Hale Künüçen, Emine Demiray, **Genel İletişim**, Ankara, Pegem A yayınları, 2006, s. 6

[116] Ünal Oskay, **İletişimin ABC'si**, Simavi Yayınları, İstanbul, 1992, S:41

[117] Recep Tayfun, **Etkili İletişim ve Beden Dili**, Nobel Yayıncılık, 5.Basım, Ankara, 2014, s:20

İletişimde sözlü kapsamın %7, dil ve ötesi öğelerin %38, duygusal yüz ifadelerininin ise %55 oranında paya sahip olduğu belirtilmiştir. [118]

3.2. İletişim Çatışmaları

Alexis de Tocqueville'nin dile getirdiği gibi "her yeni kuşak yeni bir insanı temsil eder". Y Kuşağı ile aynı frekanstan konuşabilmek, bir önceki kuşakların kendilerini bu neslin iletişim yöntemlerine adapte etmesiyle gerçekleşebilir. Bunun için ise; online medyaya, özellikle iletişim teknolojisindeki son yeniliklere, hızlı yaşanan süreçlere daha yakın durmak; rekabetçi ya da kuralcı yaklaşımlardan ziyade yaratıcılığı görmeye çalışmak, yaşamak için çalışmaktansa, iş yaşam entegrasyonuna saygı göstermek gerekmektedir. Postman'ın yaklaşımıyla telgrafla başlayan elektronik haberleşmenin internetle varlığı sürdürmesi gibi işe alım süreçleri de, önceki yöntemlerden esinlenerek ancak bunun yanında yeni kuşaklarla yeni nesil iletişimsel yaklaşımlar benimsenerek sürdürebilinir. [119]

Kişiler arasında meydana gelen anlaşmazlıklar sayısız farklı sebeple gerçekleşebilmektedir. Buna karşın, sıradan bir günümüzün ortalama %70 ini konuşarak, dinleyerek, okuyarak, yazarak yani bir şekilde iletişim kurarak geçirmekteyiz. Bu sebeple konu ne olursa olsun farklı sonuç alınabilecek iken, anlaşmazlıklar en çok etkin iletişim eksikliği sebebiyle doğmaktadır. [120]

Genel anlamda iletişim çatışmalarının nedenleri; görüş farklılıkları, algılamadaki farklılıklar, tutum ve davranışlarımız, sosyal ve kültürel farklar, önyargılarımız ve empati eksikliği olarak sıralanmaktadır.

---

[118] A. Mehrabian, **Communication without Words**, Psychology Today, 2, 1968, S:53-58

[119] Filiz Balta Peltekoğlu, (2013). **Yeni Nesil Halkla İlişkiler,** Halkla İlişkilerin Kazancı (Ed: melike Aktaş Yamanoğlu, B. Pınar Özdemir), De ki Basım Yayım, s:4

[120] Esra Dinç Özcan-Marmara Üniversitesi, Erkan Taşkıran-Düzce Üniversitesi, **İletişim Yöntemleri**, http://gokcebey.beun.edu.tr/ders-notlari/ogr-gor-erdal-kara/ (Erişim tarihi: 20 Mayıs 2016)

3.2.1. Görüş Farklılıkları

İletişimi kuran taraflar aynı fikirde değilse ve ciddi görüş farklılıkları varsa sağlıklı ve kaliteli bir iletişim kurmak her zaman mümkün olmayacaktır.[121] X kuşağı ve Y kuşağı farklı değerlere ve beklentilere sahipken, iletişim kanallarını etkin kullanmak zorlaşabilmektedir. Y kuşağı kendinden farklı fikirlere sahip kişilerle birarada olmak konusunda önceki kuşaklardan daha esnek yaklaşımlar sergilemektedir. Bu bir avantaj kabul edilebilir. Genel yaklaşım ile, Y kuşağı için insan olgusu ön planda ve farklılıkların daha çok olumlu tarafını görerek bu farklılığı fikirsel zenginlik olarak değerlendirmek arzusundadırlar. "Yaşamak için çalışmak" yaklaşımını benimseyen X kuşağı, "iş ve yaşam entegrasyonunun" peşinden koşan Y kuşağından bir bireyle iş mülakatı gerçekleştirdiğinde görüş farklılığı iletişime yansıyabilir. Genel çerçevede, görüş farklılıkları, iş mülakatlarında X ve Y kuşağı arasında sıkıntı yaratabilmektedir.

3.2.2. Algılama Farklılıkları / Algıda Seçicilik

Algılamadaki farklılıklar iki şekilde ortaya çıkabilmektedir. Kişiler, değer yargıları yada ilgi alanları doğrultusunda, farklı olaylara, durumlara ya da bilgilere daha çok ilgi göstermektedirler. Bir diğer durumda ise; bireyler, aynı olay veya durumları farklı düzeyde algılamaktadırlar. Bu nedenle yanlış ya da eksik algılamalar sonucu iletişimde engeller ortaya çıkabilmektedir. Diğer bir ifade ile alıcının seçici algılaması nedeniyle iletilen mesajın göndericisinden bağımsız olarak mesajı algılayabilmekte ve algıladığı şekilde tepkide bulunmaktadır. Bu sebeple de toplam iletişim başarısı algılayanın ne algıladığına bağımlı olarak gerçekleşmektedir[122]

[121] E. Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, İstanbul. 2000, S:344

[122] Z. Sabuncuoğlu, M. Gümüş, **Örgütlerde İletişim**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2008, s:180

3.2.3. Tutum ve Davranışlar

En basit söylemiyle, tutumlar, diğer insanlar, nesneler ya da düşüncelerle ilgili değerlendirmelerdir. [123] Bir diğer deyişle, tutum, bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce; duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir.[124]

Tutumların yaratttığı iletişimsel engeller aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Kişinin kendisine karşı tutumu: Kişi iletişim konusunda kendisine güveniyorsa istediği mesajları iletme oranındaki başarısı yüksek olacaktır.

- Kişinin konuya karşı tutumu: İletilmek istenen mesajın konusuna ilgi duymayan, ona karşı olumlu bir tutumu olmayan kişi iletişimde başarısız olacaktır.

- İletişime katılanların birbirlerine karşı tutumları: Gönderici alıcıya karşı olumlu bir tutuma sahipse istediği mesajı iletmesi daha kolay olacaktır. Tam tersi durumda da kişilerin tutumlarının olumlu olumsuz, çekici itici olmaları durumuna göre aralarındaki iletişim kanalları etkilenmektedir. Tutum ne kadar aşırı ve güçlü ise onu değiştirmek o derece güç olacaktır. [125]

3.2.4. Sosyal/Kültürel Farklar

Kişinin genel olarak yaşadığı toplumun kültürel özellikleri değer yargıları, davranışları, normları ve olayları değerleme biçimlerini etkilemektedir.[126] Kültür, insanların anlama,

---

[123] I. Ajzen, M. Fishbein, **Understanding Attitutes and Predicting Social Behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1980, ss:51-88

[124] M.B. Smith, **Attitute change**. International encyclopedia of the Social Sciences, Crowell Collier and Mac Millan, 1968, s:458-467

[125] Z. Sabuncuoglu, M. Gümüs, s:181

[126] G. Hofstede, "**The interaction between national and organisational value Systems**", Journal of Management Studies, 22, 4, 1985, ss:347-357.

yorumlama ve çalıştıkları kişileri değerlendirmeleri üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir. Ayrıca, kültürel değerlerin karar verme, yönetim tarzı, takım çalışması, kişilerarası güven ve kadının işyerindeki rolü gibi birçok konuda etkisi olduğunu konusunda çalışmalar mevcuttur. [127]

Sosyo kültürel anlamda farklı yapılardan gelen bireylerin birbirleri ile iletişime geçerken mesaj kodlanması ve çözümlenmesinde yorumsal hatalar yaşanması muhtemeldir. İletişim sürecinin etkin gerçekleştirilmesinde sosyo-kültürel değerler önemli bir yere sahiptir.[128] Y kuşağı farklı kültürlere ve değer yargılarına sahip bireylerle bir arada çalışma konusunda daha açık iken, X kuşağı için kendi değer yargılarına ve davranış biçimlerine sahip bireylerle bir arada olmak daha önemli bir kriter olabilmektedir.

3.2.5. Önyargıların İletişime Yansıması

İngiliz filozof Herbert Spencer'ın dediği gibi; 'Hepimiz önyargıları yereriz, yine de hepimiz ön yargılıyız'. Önyargılar, kalıplaşmış düşünceler, insanların kafalarında yer alan katılaşmış, çoğunlukla farkında olunmadan taşınan bir takım kesin düşünceler olarak tanımlanabilmektedir. Önyargı da aslında bir tutumdur. İnsanlar genellikle bu tür düşüncelerinin doğru olup olmadığını denemeye yönelmez, bu düşüncelerini değiştirebilecek bilgiden uzak dururlar.[129] Önyargılarımız hem olumlu hem de olumsuz yönde olabilmektedir.

İlk izlenimler varsayımlara ve önyargılara dayanır; gerçekleşmesini engellemek için kişinin çok az etkili olabildiği bilinçaltı bir süreçtir.[130] Önyargılarımız zaman içerisinde kafamızda stereotiplerin oluşmasına ve ayrımcılığa yol açabilmektedir. Trafikte kadın

[127] G.K. Stephens, C.R. Greer, "**Doing Business in Mexico: Understanding Cultural Differences**", Organisational Dynamics, 1995, 24, 1, ss:39-55.

[128] Tuğçe Çedikçi Elgünler, Tuğba Çedikçi Fener, **İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi**, The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication - TOJDAC July, Volume 1 Issue 1, 2011, s: 37

[129] Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati,** Sistem Yayıncılık, İstanbul. 1998, s:87

[130] Judi James, **Beden Dili, Olumlu İmaj Oluşturma**, çev: Murat Sağlam, Alfa Basım Yayım, İstanbul, Eylül, 1999, s:15

sürücülere karşı oluşan stereotip örneğinde olduğu gibi iş hayatında da kadınlara yönelik cinsiyet bazlı stereotipler ve akabinde ayrımcılık örnekleri yaşanabilmektedir. Cinsiyet ayrımcılığı her zaman düşmanca versiyonunda (kadınların erkekler kadar güçlü ve zeki olmadığına inanmak) olduğu gibi kendini göstermez. Kimi zaman iyicil cinsiyet ayrımcılığı dediğimiz, kadınların erkeklerden daha zayıf olduğunu ve korunmaya ihtiyaç duyduklarını düşünmek şeklinde de kendini gösterebilir. Kadınların sadece iyi aşçılar ve anneler olduğunu düşünmek ve onları sadece bu çerçevede yüceltmek, kadının toplumdaki geleneksel stereotipinin devamına sebep olmaktadır.[131] Aynı şekilde, Y Kuşağı için de oluşturulan genellemeler, yöneticiler tarafından bir takım stereotiplerin oluşmasına ve iletişim kanallarının kapatılmasına yol açabilmektedir.

Araştırmalara göre, Y Kuşağı önyargısız yaklaşma konusunda, X Kuşağından daha olumlu bir noktada duruyor. Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nün, 14 bin yüksek öğrenim öğrencisiyle, 1979-2009 dönemini kapsayan büyük araştırmasında, öğrencilerin 20-30 sene önceki öğrencilere göre yaklaşık yüzde 40 daha az empati yaptıkları ortaya çıkmıştır. 'Üçüncü Sanayi Devrimi'nin yazarı Rifkin'n belirttiğine göre, bugün yapılan araştırmalarda ise, milenyum nesli, X nesline göre kendi yaş gruplarındaki kişiler için daha fazla empati beslemektedir. İşbirliği içinde üretmek, takım ruhunu oluşturmak, grup içerisinde uzlaşı noktası bulmak konusunda daha başarılı oldukları söylenmektedir. Y Kuşağı'nın, kadınların, farklı ırka mensup kişilerin, eşcinseller gibi geleneksel toplumlarda daha az kabul gören tercihlere sahip bireylerin ya da engelliler gibi toplumların öncesinde marjinalleştirdiği kesimlerin sosyal ve yasal hakları konusunda en az önyargı taşıyan nesil olduğu gözlemlenmiştir. [132]

[131] E. Aronson., T.D. Wilson, R.M. Akert, **Sosyal Psikoloji,** 1. Basım, Kaktüs Yayınları, İstanbul, 2012, S:799-800

[132] S.S. Tekkuş, **Bu Kitle Çok mu Duygusal?**, Marketing Türkiye, Şubat Sayısı, 2016, s:77

3.2.6. Empatik Yaklaşım

Bir kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak, olaylara onun bakış açısı ile bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletme sürecine empati adı verilmektedir.[133]

Her insanın, olaylara kendine özgü bir bakış açısı (fenomolojik alanı) vardır. Dışarıdan bakıldığında bu gözükmez ve bu sebeple de o kişinin davranışlarına bir anlam veremeyebiliriz. Ancak kendimizi karşımızdakinin yerine koyup olaylara onun gözüyle bakabilirsek, onun duygularını ve düşüncelerini anlamamızve dolayısıyla da davranışlarına anlam vermemiz mümkün olur.[134] Y Kuşağının yetiştiği dünyanın bir önceki nesillerin yetişme şartlarından farklı olduğu gerçeğini göz önünde bulundurarak, işe alımlarda onların beklentilerine kulak vermek, örneğin işe alım süreçlerini kısaltmak yada daha hızlı şekilde akmasını sağlamak, ulaşım, haberleşme ve bilgiye erişim gibi herşeyin hızlı ilerlemesine alışmış bir nesil ile ilerlerken oldukça olumlu olacaktır.

3.3. İletişimde İlk İzlenim

İletişimde ilk izlenim çok önemlidir. Diğer insanlar hakkında karar vermeye, onlarla karşılaştığımız ilk yedi saniye içinde başlarız.[135]

İnsanlar hakkında ilk yargılarımız, dış görünüşlerinden kaynaklanmaktadır. [136] Araştırmalara göre, insanlar ilk bir kaç dakika içinde fiziksel özellikler, duruş, beden dili gibi daha çok görünüşe dayanan kriterlerle yargıya varmaktadırlar.[137]

---

[133] C.R. Roger, **Empatik olmak değeri anlaşılmamış bir varoluş şeklidir**, Çev: F. Akkoyun, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 16, 1983, ss:103-124

[134] Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati,** Remzi Kitabevi, 52. Basım, 2008, s:160

[135] Roger Ailes, **Mesaj Sizsiniz**. Çev: Alev Önder, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, S:5

[136] Hüseyin Başar, **Sınıf Yönetimi**, 10. Baskı, Ankara, Anı Yayıncılık, 2003, s:70

[137] Eleri Sampson, **The Image Factor**, İmaj Faktörü, Rota Yayınları, İstanbul, 1995, S.27

Bir kişinin iş görüşmesi adı altında gerçekleştirdiği ortalama bir saatlik görüşme kimi zaman önümüzdeki ortalama beş senelik işini belirleyebilmektedir. Bu durumu aday tarafından değerlendirecek olursak, iş görüşmeleri, bir şekilde kaderinin yönlendirildiği çok kısa bir zaman dilimi olarak sayılabilir. Yurt dışında yapılan bir çalışmaya göre, genel itibariyle, mülakatların ilk 10 dakikası, karar mekanizmasının yüzde doksanının oluştuğu, iletişime dayalı kısa bir zaman dilimidir. 273 müdür konumundaki yönetici ile yürütülen bir araştırmaya göre görüşmeci adayın pozisyona uygun olup olmadığına ortalama olarak görüşmenin ilk 7 dakikasında karar vermektedir.[138] Türkiye'de ise görüşme yapılan yöneticilerin büyük bir kısmı, özellikle Y kuşağını mülakatların ilk 7 dakikası içerisinde bir çerçeveye sokmanın yanlış olacağı konusunda hem fikir olduklarını beyan etmişlerdir. Buna karşın, mülakatlardaki ilk izlenimin önemli bir başlangıç noktası olduğunun altı çizilmiştir.

Filiz Demirbağ Kariyer Gelişim Hizmetleri Kurusu, Kariyer Koçu Filiz Demirbağ, ilk izlenimin işe alım sürecindeki etkisini aşağıdaki ifadelerle açıklamıştır: "*İlk izlenim telefon görüşmesinde bile şekillenmeye başlar. İlk izlenim önemlidir. Sadece ilk izlenime göre nihai kararı vermesem bile, adayın ilk 7-10 dakikada ne anlattığı, aday ile ilgili kararın şekillenmesinde önemli rol oynar.*" [139]

Tablo 11: Adayın İşe Alımını Pozitif Yönde Etkileyen Faktörler

- Adayın dakik olması (Yöneticilerin %96 sı bu konuda hemfikir)
- Adayın mülakata hazırlanma oranı (%93)
- Göz kontağı kurabilmesi (%82)
- Kişisel görünüş (%73) (İşverenlerin 2/3 ü dövmeyi itici bulduğunu belirtmiş)
- Mizah anlayışı yada hoş-sohbet olması (%60)
- Güçlü bir el sıkışma (%55)

Kaynak: How to perform well at interviews, The UK's European University

[138] Bruce Woodcock, The UK's European University, **How to perform well at interviews**, http://www.kent.ac.uk/careers/intervw.htm, (Erişim tarihi: 1 Mart 2016)

[139] Filiz Demirbağ Kariyer Gelişim Hizmetleri, Filiz Demirbağ ile 20 Ocak 2016 yılında yapılan yüzyüze görüşme

Tablo 12: İşverenlerin İşe Alımda En Çok Önem Verdikleri Beş Faktör

- İş deneyimi (%36)
- Adayın ilk izlenimi (%24)
- Eğitim (%12)
- Profesyonel yetkinlikleri (%10)
- Referansları (%9)

Kaynak: How to perform well at interviews, The UK's European University

1000 işveren ile yürütülen bir sektörel araştırmaya göre, mülakatların dörtte üçü, adayın görüşme odasına adım atmasından 3 dakika içinde olumsuz olarak sonuçlanmıştır. Springbett tarafından yapılan araştırmaya göre işverenler mülakatların ilk 2-3 dakikasında adayların 85%'i ile ilgili kararlarını oluşturmuş oluyorlar.[140]

3.4. İletişim Tekrarlanamaz

Karşılıklı iletişimde yaşanan olumlu ya da olumsuz deneyimler tekrarlanamaz özelliğe sahiptir. İlk görüşmede oluşan kanaata ilişkin süreci tekrarlamak imkansızdır.[141] İlk iletişim anı, karşımızdaki kişi ile ilgili yargıların da önyargı olarak kalıcı hale gelme sürecinin hız kazandığı dakikalardır. Bu sebeple, adayların işe alım görüşmelerine hazırlıklı gelmeleri ve ilk dakikadan itibaren kendilerini doğru ifade etmeye odaklanmaları; aynı şekilde yöneticilerin ve/veya işe alım uzmanlarının da kuşak farklılıklarının bilinciyle masaya oturmaları önemlidir.

[140] Bruce Woodcock, The UK's European University, **How to perform well at interviews**, http://www.kent.ac.uk/careers/intervw.htm, (Erişim tarihi: 1 Mart 2016)

[141] Ken Cooper, **Sözsüz İletişim**, çev:Tunç Yalkı, Rota Yayın-Dağıtım, İstanbul, 1989, s:15

3.5. İletişim Öğrenilebilir- Geliştirilebilir

Çevremizle kurduğumuz iletişim ve zamanla kazandığımız deneyimlerimizle yaşamımız şekillenmektedir. İletişim, doğuştan sahip olunması gereken bir yetenek değildir. Sonradan kazanılabilir ve öğrenenilebilir bir özelliğe sahiptir.[142] Bu yönüyle iletişim biçimlerimiz de, edinilen farklı tecrübeler ve açık tutulan algılarımız ile yaşayan bir organizma gibi gelişebilmektedir. En güçlü öğrenme doğrudan tecrübe ile gerçekleşir. Ön yargısız davranıldığında iletişimde yaşanan sorunların aşılması daha kolay olacaktır. İletişim, kendi akışına bırakılacak bir süreç değildir. İletişimin etkin kılınması için aktif çaba sarfetmek gerekmektedir. Acele karar vermek, önyargılı davranmak, çok genel ifadeler ile konuşmak, yeterince fikir sahibi olmadan ahkam kesmek, baskı yapmak, saldırgan tavır almak, iletişim kanallarına vurulacak darbeye zemin hazırlamaktadır. [143]

3.6. İşe Alım Sırasında İletişimin Önemi

Önceki bölümlerde, mülakat sürecinin aday tarafından ve şirket tarafından ne kadar önem taşıdığından bahsetmiştik. Bu gerçeği göz önüne alarak adayların mülakat süresini çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Olumlu bir etki bırakabilmek için, sözlü iletişime verilen önem kadar, sözsüz iletişime de özen göstermek gerekmektedir. Sadece sorulara verilen sözlü cevapların değil, vücut dilinin ve kullanılan jestlerin de adayla ilgili ipuçlarını şirket yetkilililerine ya da işe alım uzmanına aktaracağı unutulmamalıdır. [144]

İşe alımlarda, işe alım yapan yöneticiler de Y kuşağının yönetilmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Y kuşağının potansiyel liderlerinden bekletileri değişmiştir ve bunu işe alım aşamasında hissetmek istemektedirler. Yöneticiler de değişim rüzgarına kayıtsız kalamamaktadırlar. Yöneticilerden beklenen vasıflar değişmiştir. Liderlere sadece konumu ya da şirket içinde kendisine verilen görev tanımı icabı saygı duyulması dönemi Y kuşağının

[142] Guilane, Erica Nachez, **Communiquer avec les autres c'est facile!', İletişim mi? Kolay!,** Çev: Gülşah Ercenk Abdelhadifi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, S:10

[143] Recep Tayfun, **Etkili İletişim ve Beden Dili**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014, s:49

[144] Aylin Altun, Ahmet Kovancı, **Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri**, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Ocak Sayısı, Cilt 1 Sayı 3, 2004, s:59

beklentilerine cevap verememektedir. Yöneticilerin sahip oldukları davranış kodları, kendilerine duyulan saygı için belirleyici rol oynamaktadır. Yüksek performanslı takım olmak için yönetmek, iş gücünü geliştirmek, koçluk ve yeteneği tutmak, belirsizliği yönetmek ve doğru kişileri ekibe katmak, beklenen davranış kodlarıdır. Bunları gerçekleştirmenin ilk adımı ise doğru iletişim kanallarının kurulmasında yatar.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada; Türkiye'de Y Kuşağının işe alım süreçlerinde karşılaştıkları zorluklara işletme ve insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda yapılan çalışmalara ek olarak iletişimsel açıdan yaklaşarak; iletişim engellerini ortaya koymak ve bu engelleri giderecek yöntemleri sunmak amaçlanmıştır. Bu çerçevede araştırma süresince, Y kuşağının sosyal ve iş hayatına dönük özelliklerinin tanımlanması, Y kuşağından adayların mülakatlarda kendilerini daha iyi ifade edebilmeleri için iletişimsel sorunların araştırılması, bu kuşağın kitle iletişim boyutuna yaklaşımının daha net anlaşılması, mülakatlarda kuşak çatışmalarını önlemek adına yöneticilerin Y kuşağından adaylarla ilgili ortak bulgularının ortaya çıkarılması ve mülakatlardaki gürültü faktörünün azaltılması konularına yoğunlaşılmıştır.

Araştırmanın alt amaçları:

- Y Kuşağının sosyal ve iş hayatına dönük özelliklerini tanımlayabilmek
- Y Kuşağının işe alımın farklı süreçlerinde yaşadıkları iletişimsel engelleri araştırmak
- Adayların kendilerini daha iyi ifade edebilmeleri için iletişimsel sorunları araştırıp, çözüm önerileri getirebilmek
- Mülakatlardaki kuşak çatışmalarını önlemek
- Y Kuşağının işe alımın kitle iletişimi boyutuna yaklaşımını anlayabilmek
- Genel olarak işe alımda bulunan yöneticilerin Y kuşağında yer alan adaylarla ilgili öne çıkan ortak bulgularını belirleyebilmek
- Mülakatlarda gürültü faktörünü azaltmak adına adayların alabileceği önlemleri ortaya çıkarmak

Araştırmanın hipotezleri:

Hipotez 1: İşe alımlarda iletişimsel engellerin en güçlü hissedildiği alan psikolojik engellerdir.

Hipotez 2: İşe alımlarda kuşaklar arası farklar iletişimsel engelleri oluşturan sebepler arasında yer alır. Özellikle şu anda ağırlıklı olarak yönetici konumunda bulunan bireylerin X kuşağında, adayların ise Y kuşağında yer alan bireyler olduğu göz önüne alındığında bu durum daha belirgin bir şekilde hissedilmektedir.

Hipotez 3: Gittikçe kitle iletişiminin daha çok içine çekilen Y Kuşağı, işe alım süreçlerinde bir yandan online ilerleyen işe alım süreçlerinin avantajlarını yaşarken bir yandan da kişisel dokunuştan yoksun hissedebilmektedir.

Hipotez 4: İşe alım süreçlerinin uzaması, Y kuşağından adaylar tarafından olumsuz karşılanmakta ve adayın ilgisini yitirmesine sebep olmaktadır.

Hipotez 5: Y Kuşağının hızlı yükselme beklentisi işe alımlarda önemli iletişimsel engeldir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nitel araştırma tekniklerinden derinlemesine mülakat kullanılarak veri elde edilmesi sağlanmıştır. Çalışmamızda, insanların yaşadıkları dünyayı ve buradaki tecrübelerini nasıl algıladıkları ve nasıl yorumladıklarını analiz etmek üzerine geliştirilen araştırma yaklaşımı olması sebebiyle nitel araştırma tekniği kullanılmıştır.[145] Genel itibariyle, nitel araştırma yapan araştırmacı, deneyimlerin yaşandığı, olayların ortaya çıktığı, problemlerin gözlemlendiği alanda verileri toplama eğilimindedir.[146] Araştırmada, bireylerin deneyimlerini birinci ağızdan alabilmek, problemlerin neden ve hangi noktalarda ortaya çıktığını gözlemlemek adına nitel araştırma tekniği seçilmiştir.

[145] A. Güler A., M.B. Halıcıoğlu M. B., S. Taşgın, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Birinci Baskı, 2013, s: 30

[146] J.W. Creswell, **Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches**: Thousand Oaks: Sage Publications. 2007, S:36

Maxwell'e göre; eğer araştırmacı:

1-Olayların, yaşanmış tecrübelerin, durumların ve bazı davranışların araştırmaya konu katılımcılar açısından ne anlama geldiğini kavramak istiyorsa,

2-Katılımcıların içerisinden yaşadığı şartları ve bu şartların onların davranışları üzerindeki etkilerini anlamak istiyorsa,

3-Ve bu süreçler ve olaylar ile ilgili izahatlar, açıklamalar ortaya koymak istiyorsa kendisi için en uygun araştırma yöntemi nitel araştırmadır. [147]

Konumuz, insan davranış biçimleri ve bu davranış biçimlerinin altında yatan sebeplerin gün yüzüne çıkarılması ile ilgili olduğu için nitel araştırma sayesinde bireylerin davranışları ve motivasyonlarını anlama ile ilgili çok değerli bilgiler edinilmiştir.

Bu kapsamda Türkiye'deki farklı sektörlerde faaliyet gösteren yerli ve yabancı şirketlerin İnsan Kaynakları alanında çalışan en üst düzey yöneticileri görüşülmüştür. Buna ek olarak, bu kurumlara aday sağlayan ya da eğitim veren konusunda deneyimli danışmanlık şirketleri ile de temas sağlanmıştır. Görüşülecek kurumlar seçilirken, şirketlerin çalışan sayısı, sektörü, marka değeri gibi kavramlar göz önünde bulundurulmuştur.

Y Kuşağının davranışsal özellikleri, iletişim teknolojisindeki ilerlemelere paralel olarak gelişme kaydederek, evrensel boyutta benzerlik göstermektedir. Bu sebeple, Y kuşağını ve beklentilerini tanımlayan ve evrensel değerleri içeren araştırmaların sonuçları ve grafikleri de yabancı kaynaklardan alıntılanarak çalışmanın literatur kısmında kullanılmıştır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında, 12'si X kuşağı olmakla beraber, 3 baby boomer kuşağından ve 1 Y Kuşağından yönetici ile derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, 11 kadın ve 5 erkek yöneticinin deneyimleri, görüşleri ve gözlemleri paylaşılmıştır. Şirket tarafında görüşülen kişiler IK Başkanı, IK Direktörü ya da IK dan sorumlu Genel Müdür seviyesindedir.

[147] J.A. Maxwell, **Qualitative Research Design: An Interactive Approach**, Thousand Oaks, 2005, CA: Sage Publications, Akt: Güler A., Halıcıoğlu M. B., Taşgın S., Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Birinci Baskı, 2013, s: 47

Danışmanlık tarafında ise sektörde minimum 15 yıl deneyimi olan kıdemli danışman ve/veya şirket sahibi kişilerle görüşülmüştür.

4.4. Verilerin Toplanması

Derinlemesine Görüşme yapılan şirketler; Eczacıbaşı Holding, Akkök Holding, Borusan Şirketler Grubu, Tekfen Holding, Toksöz Holding, Ak-kim Kimya Sanayi A.Ş., Pfizer, Yapı Kredi Bankası, Bayer, Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş., Bausch and Lomb, Spengler Fox Danışmanlık, Esra Keskin Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri, Durugönen Profesyonel Gelişim Danışmanlığı, Korn Ferry Danışmanlık Hizmetleri ve Amerikan Hastanesi'dir.

Araştırma, 5 Mart 2016 ve 1 Ekim 2016 tarihleri arasında gerçekleşen birebir görüşmeler ile sağlanmıştır. 1 Ekim 2016 ve 30 Ekim 2016 arasında analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında farklı sektörlerde faaliyet gösteren, Türkiye'nin en büyük holding kuruluşlarının İnsan Kaynakları konusunda tepe yöneticileri ve Türkiye'de bu şirketlere işe alım ve eğitim konularında destek sağlayan deneyimli İnsan Kaynakları Danışmanlık firmaları ile görüşülmüştür.

4.5. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmada yöneltilen sorular, ekler kısmında yer almaktadır. Bu soruların cevapları doğrultusunda ortak paydalar ön plana çıkartılmıştır. Farklı görüşler taşıyan yöneticilerin, ifadeleri de ayrıca belirtilmiştir.

Sorulara verilen cevaplar dışında, yöneticilerin görüşme sürecince paylaştıkları, iş hayatında başlarından geçen özel örneklere dayanan deneyimleri; mimikleri ve ses tonları ile belirtikleri, belli noktalardaki hassasiyetleri de kayda geçirilmiştir.

4.6. İşveren Markasının Önemi

Araştırma kapsamında yürütülen görüşmelerde, yöneticilerin ön planda dile getirdikleri kavramlardan bir tanesi de işveren markası ve önemidir.

Aksa Akrilik Elyaf A.Ş. IK Direktörü Fethi Bayhan: *"Çalışana yönelik bir marka olmak*

çok önem kazandı. İşveren markası olmak çok çok önemli!"[148]

Stanford Business School'dan Prof. Jeffrey Pfeffer'a göre; insanlar para için olduğundan daha fazla hayatın anlamı için çalışırlar. Bu konudaki görüşünü; "Aslında, keyif almak için çalışırlar. Bu gerçeği gözardı eden şirketler esasında çalışanlara rüşvet veriyor sayılırlar; bu yüzden de sadakat ve bağlılık eksikliğinin bedelini ödemeye hazır olmalılar"[149] sözleri ile ifade etmiştir.

İşveren markası temel anlamda işverenin çalışanlar için sağladığı fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünüdür.[150] Şirketlerin fonksiyonel ve ekonomik faydaları; şirketin fiziksel konumu, maaş skalası, rotasyon imkanları, iş güvenliği gibi geniş bir yelpazede tanımlanabilir. Şirketlerin sağladığı psikolojik faydaları bu denli net tanımlayabilmek biraz daha zorlayıcı olabilmektedir. İşletmelerin imkan tanıdığı, çalışanlara çekici gelen psikolojik yararlar beş başlık altında toplanmaktadır. Samimiyet, heyecan, yeterlilik, entellektüel yön ve meydan okuyucu özellikler psikolojik faydaları tanımlanayan öğelerdir.[151] Samimiyet unsuru, işverenin, tutum ve davranışlarındaki arkadaşça yaklaşım ve içtenlikle bağdaştırılabilinir. Kurumun yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlere açık olması ve uygulamalarındaki yansımalar ise heyecan yaratan unsurlardır. Şirketlerin güvenilir ve başarılı bir imaja sahip olması kurumun yeterlilik baritesini yükseltirken, prestij sahibi olması entelletüel yönüne işaret etmektedir.[152] İçeriği tatmin edici, zorlayıcı, geliştirici bir iş tanımı ise meydan okuyucu özellik olarak yer almaktadır.

İşveren markasının tanımlanması ve doğru yönetilmesi, kurumun çalışanlara sunduğu değer önerisi ile çalışanların kurumdaki deneyimlerinin toplamı ile ifade edilebilir. Bir başka

---

[148] Aksa Akrilik Elyaf A.Ş. IK Direktörü Fethi Bayhan ile 20 Nisan 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[149] Evrim Kuran , **İşveren Markası**, Shanri-La, İstanbul İşveren Markası Konferansı http://www.dinamo.co/danismanlik/isveren_markasi, 2015, Erişim Tarihi: 2 Aralık 2016

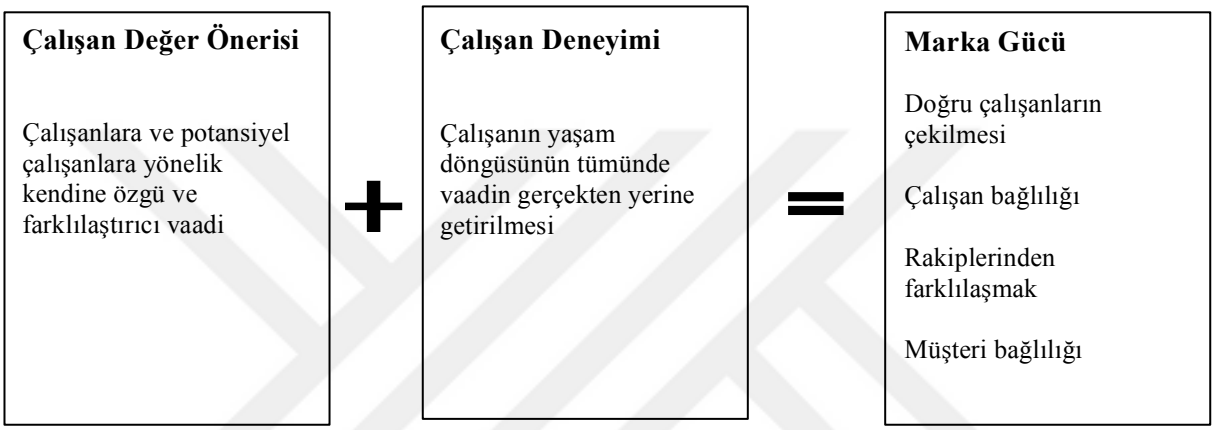
[150] T. Ambler, S. Barrow, **The Employer Brand.** Journal of Brand Management, 4(3), 1996, 185-206.

[151] F. Lievens, S. Highhouse, **The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer**. Personnel psychology, 56(1), 2003, ss.75- 102.

[152] Hazal İçirgen, **İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma**, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2016, S.26

ifade ile onaylanan anlaşma şartları ve bu anlaşmanın şartlarının ne kadarının yerine getirildiğinin toplamı olarak da değerlendirilebilir. Çalışanlar için gerçekçi beklentiler oluşturmak, marka gücü için önem arz etmektedir. Aşağıda yer alan şekilde markanın gücünün, çalışan değer önerisi ile çalışan deneyiminin harmanlanması sonucu ortaya çıktığı gösterilmiştir.

Şekil 3: İşveren Markası



Kaynak: Rosethorn, 2009[153]

Temel olarak işveren markası; işveren ile çalışan arasındaki duygusal bir bağdır. Bu bağ güçlendikçe, çalışanlar için kurum daha çekici hale gelir. Potansiyel çalışacaklar için ise kurumun tercih edilebilirliği artar. İşveren markası olmayı başaran kurumlar değer kazanarak çalışan için tercih sıralamasında üst sıralarda yer alacaklardır. İşveren markası olmayı başarmak; ciddi, stratejik ve uzun vadeli bir sorumluluktur.[154]

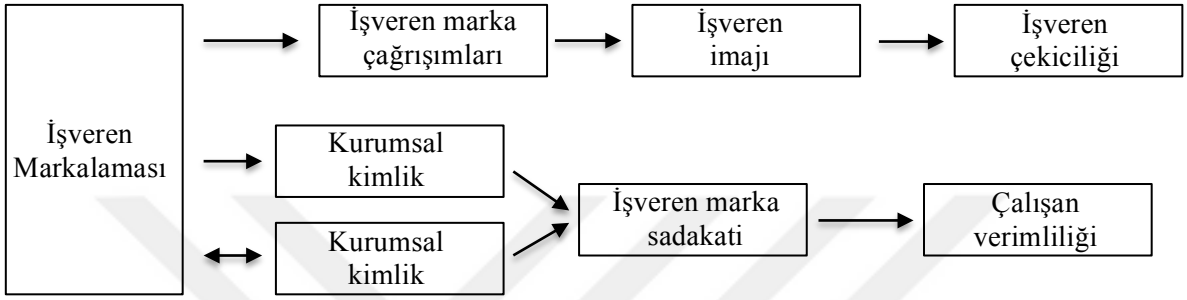
Şekil 3'de görüldüğü üzere, Backhaus ve Tikoo 2004 yılında işveren markası oluşturma modelini oluşturarak süreci iki temel üzerinden tanımlamışlardır. İşveren markası, temel olarak, işveren imajı ve işveren marka sadakati üzerine kurulmuştur. Potansiyel çalışanlar, işveren markasının etkisi sonucu oluşan marka çağrışımlarının, kendilerini yönledirmesi ile zihinlerinde

[153] H. Rosethorn, **Methodology A Concept in Action** , Members of Bernard Hodes Group and Contributors, The Employer Brand: Keeping Faith With The Deal, Gower, Burlington, 2009, pp 17-33.

[154] Ebru Özgen, Z. Akbayır, **İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması**, Erciyes İletişim Dergisi, Cilt:2 , Sayı: 1, 76/86, 2011, s:85

bir marka imajı oluştururlar. İşveren marka sadakatinin artması için, kurumların kendi örgüt kimliklerini ve kültürlerini hem potansiyel hem de mevcut çalışanlara doğru ve net aktarması gerekmektedir.

Şekil 4: Etkili İşveren Markalama Yönetimi



Kaynak: Backhaus ve Tikoo, 2004[155]

İstenen marka çağrışımlarının ve marka imajının geliştirilmesi, işe yerleştirme araştırmaları tarafından desteklenmekte ve işveren imajı kuruma iş başvurusu yapılması için oluşturulmaktadır.[156]

Doğru işe doğru adayın yerleştirilmesi hem şirket hem de aday için çok avantajlı bir durumdur. Bu bağlamda işveren, istediği nitelikteki adayları çekebilmek için arzu ettiği çağrışımı yaratan marka imajına sahip olmalıdır.

Bir diğer deyişle, işveren imajı potansiyel adayları cezbetmede bir araç olarak kullanılabilir. Kişi-organizasyon uyumunun yakalanabilmesi için potansiyel adaylar işveren marka imajını kendi ihtiyaçları, kişilikleri ve değerleri ile karşılaştırmaktadır. [157] Kurum ile

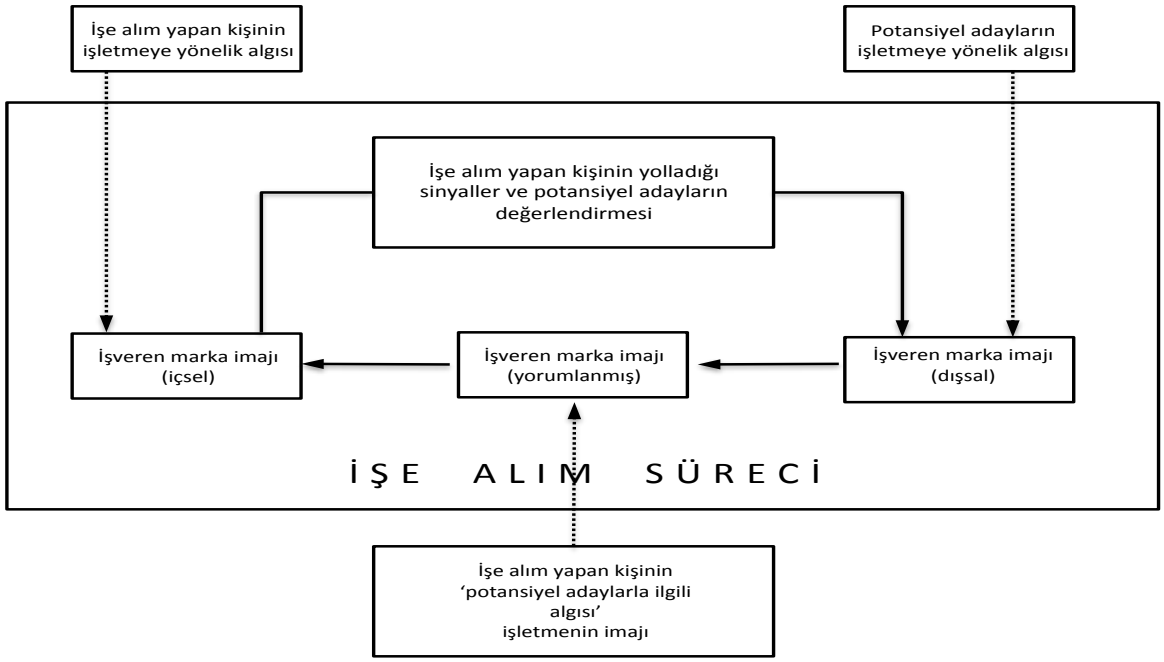
[155] K. Backhaus, S. Tikoo, **Conceptual and Researching Employer Branding**, The Emerald Research, Vol:9, No:5, 2004, pp:501-517

[156] K. Backhaus, S. Tikoo S., akt: Özgen, E., Akbayır, Z., (2011), **İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması**, Erciyes İletişim Dergisi, Cilt:2 , Sayı: 1, 76/86, 2004, s:85

[157] R.W. Mosley, **Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand.** Journal of Brand Management, 15(2), 2007, 123-134.

potansiyel adayların beklentileri ve değerleri arasındaki uyum arttıkça, kurumun aday için daha cazip olma olasılığı da artmaktadır.[158]

Şekil 5: İşe Alım Modeli



Kaynak: Knox, S., & Freeman, C. , 2006.[159]

[158] T.A. Judge, D.M Cable. **Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction**. Personnel Psychology, 50, 1997, ss:359-394.

[159] S. Knox, C. Freeman, **Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry**. Journal of Marketing Management, 22(7-8), 2006, 695-716.

Şekil 4'de görüldüğü üzere, Knox ve Freeman işletmenin işveren marka imajı aracılığıyla potansiyel adaylar ve işe alım gerçekleştirenlerin algılarına yönelik bir işe alım süreci modeli önermiştir. Bu modelde şirketlerin işveren marka imajı, potansiyel adaylar aracılığı ile dışsal, mevcut işe alım yapanların algısı ile de içsel olarak yansıtılmıştır. İşe alım modeli, işletme tarafından iletilen mesajlardan ziyade, adaylar ve işe alım yapanların algılarının şekillenmesi üzerine kurulmuştur.

4.7. Bulgular

Araştırma süresince görüşülen yöneticilerin ortak söylemleri aşağıda özetlenmiştir.

Daha donanımlı bir nesil

Y Kuşağı'nın %60'ı çalışan anne ve babalardan oluşan ailelerde büyümüş bireylerden oluşmaktadır. Buna karşın, aileler, çocuklarının sportif, kültürel ya da sanatsal faaliyetlerine önem vermişler ve destek sağlamışlardır. Y kuşağı'nın okul içerisinde ve sonrasında programları, önceki nesillere göre çok daha zengin içerikli ve planlıdır.[160]

Borusan Holding, IK Başkanı, Semra Akman: *"Üniversiteleri ziyaret ettiğimde, gençlerin ne kadar donanımlı olduklarını görüyorum ve çok etkileniyorum. Her alanda kendilerini geliştiriyorlar. Örneğin, sporun da bir dalı ile uğraşan aynı zamanda bir müzik aleti de çalabilen bir nesil. Bu çok yönlülük, kişisel gelişim için çok önemlidir. Bu sayede çok boyutlu bireyler yetişiyor. Bu kuşağın anne ve babaları çocuklarını spordan müzik derslerine koşturmanın karşılığını aldılar."*[161]

[160] M. J. Weston, **Integrating Generational Perspectives in Nursing**, The Online Journal of Issues in Nursing, Vol: 11, No: 2, May-2006, http://www.nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Volume112006/No2May06/tpc30_116073.html , Erişim Tarihi: 15.12.2014.

[161] Borusan Holding, IK Başkanı, Semra Akman ile 25 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

Amerikan Hastanesi, IK Direktörü, Önder Birgül*: "Yeni şeyler öğrenmek, iş dışındaki hayatlarına ve ilgi alanlarına daha fazla zaman ayırmak istiyorlar. Kişisel gelişim ve iş ile ilgili eğitim beklentileri var. Y kuşağı genel olarak daha dışa dönük bir kuşak! Belli hedefleri gerçekleştirmek için yurtdışına gidiyor. Stajlar ve öğrenci değişim programları gibi farklı fırsatları değerlendirerek kendisini geliştiriyor. İş hayatında etrafına duyarlılık çok önemli. Y kuşağı da daha üniversitede iken bu duyarlılığı geliştiren adımlar atıyor."*[162]

Akkim Kimya Sanayii A.Ş., IK Direktörü Sibel Bekler: *"Daha donanımlı bir nesil ile karşı karşıyayız. Bilinçliler ve farkındalıkları yüksek. Bu donanımı doğru değerlendirirlerse, karşılığını alıyorlar. 5 senede müdür olabileceğini düşünüyor ve oluyorda…"*[163]

Anlamlı bir yaşam için daha çok sorguluyorlar

The New York Times gazetesinde 2013 yılında yayınlanan bir yazıda milenyum neslinin 2008 krizinden ve ekonomik durgunluktan çok ciddi bir biçimde etkilendiği, hayattaki önceliklerini değiştirdikleri, maddi başarıyı geri plana atıp, anlamlı bir ömür sürmeye yoğunlaştıkları belirtilmiştir. [164] Bu gerçek göz önünden bulundurulduğunda, Y kuşağından adaylarla görüşürken, iş tanımı ve beklentilerin daha net ortaya konması, gelecekte kendilerine nasıl bir kariyer planı oluşturulabileceğinin açıklanması beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Bir diğer önemli nokta ise, varsa şirketin sosyal sorumluluk projeleri yada sanatsal alanda aldığı rollerin de görüşme sırasında paylaşılmasının bu kuşak için tercih unsuru olabilmesidir. Y kuşağı görüşmelerde çalışma ortamını, şirketin üstlendiği sosyal sorumluluk projelerini, kültür-sanat faaliyetlerini, pozisyonun beklentileri kadar sorgulayabilmektedir. Örneğin, Eczacıbaşı IK Başkanı, *"kurumlarının kültür-sanat faaliyetleri sebebiyle bile kendilerini tercih eden adaylar olduğunu"*[165] ifade etmiştir. İş görüşmelerinde, Y kuşağından adayların, potansiyel yöneticisine, 'siz kurum olarak bana ne katabilirsiniz?' şeklinde soru

[162] Amerikan Hastanesi, IK Direktörü, Önder Birgül ile 29 Haziran 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[163] Akkim Kimya Sanayii A.Ş., IK Direktörü Sibel Bekler ile 3 Mayıs 2016 da yapılan yüzyüze görüşme

[164] Tekkuş, s:77

[165] Eczacıbaşı Holding İnsan Kaynakları Kaynakları Grup Başkanı, Ülkü Feyyaz Taktak ile 30 Eylül 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

sorması bir önceki kuşaklar için şaşırtıcı olsa da, yeni nesil ile çalışan yöneticiler bu durumla karşılaşabildiklerini ve adayı tatmin edici cevaplar hazırladıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, çalışana yönelik marka olmanın öneminin altını çizmektedir. İşveren markası olmak gittikçe daha çok önem kazanmaktadır. Y kuşağından adaylar bulundukları pozisyonun sorumluluk alanlarını seviyorlarda ve yaptıkları iş onlara anlamlı ve keyifli geliyor ise, ellerini taşın altına sokmaktan çekinmemektedir.

Sonuç odaklı işlerden çok süreç odaklı işleri seçiyorlar

Y kuşağı sonuç odaklı işlerden çok süreç odaklı işlere doğru yönelme eğilimindedir. Bu sebeple sadece numeric hedeflerle yönetilmeye alışılan işlerde, süreçlerde yaratılan değer ve davranışsal hedeflere de yer vermesi faydalı olacaktır.[166]

Akkök Holding, IK Direktörü Şerife Füsun Ömür: *"Y Kuşağı ile ilgili genellemeleri klişe buluyorum. Onları anlamadığımız için biz bu nesil ile ne yapacağız diye düşünüyoruz. Bu kuşak, 'neden' ve 'niçin'i anlamadan birşey yapmak istemiyor. Gerçekten yapılması gerekenin peşindeler. Anlam katmalılar! Şayet, onların ruhları ile örtüşebilirseniz, 48 saat de çalışabilirler. O ruhu kavramaları ve içselleştirmeleri önemli. Kendilerini adamalarını sağlamak için gerekli kriterlerin sağlanması gerek."*[167]

Teknolojiyi yakından takip ediyorlar

Y Kuşağı, teknoloji ile büyüyen ve araştırırken teknolojiyi sonuna kadar kullanan bir kuşak olma özelliğini taşımaktadır. I Phone gibi akıllı mobil telefonlar ve laptop/I Pad gibi pek çok teknolojik alet ile donatılmış, 7/24 online durumdadırlar. Toksöz Holding IK Direktörü, Y Kuşağını*, "büyük bir oranda, her türlü teknolojik bilgiye hakim ve sosyal medyayı çok yakından takip eden bireyler"*[168] olarak tanımlamıştır. Bu durumdan artı değer üretmek isteyen şirketler, Y

[166] Evrim Kuran, **Y Kuşağı şirketlerden ne istiyor?** Universum 2016-Üniversite Öğrencileri ve Genç Profesyoneller Araştırması, Harvard Business Review, Eylül, 2016, s: 106

[167] Akkök Holding, IK Direktörü Şerife Füsun Ömür ile 30 Eylül 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[168] Toksöz Holding, İK Direktörü, Nihal Boya ile 27 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

kuşağı çalışanlarından üst yönetimdeki yöneticilerine teknoloji konusunda tersine mentörlük uygulamasını getirmiş durumdadırlar. Bu kuşak, e-posta, SMS ve Whats up ile iletişim teknolojilerini çok sık kullanmakta ancak yine de yüzyüze iletişim her zaman için ihtiyaç duyulan ayrı boyut olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple, işe alım süreci her ne kadar çoğunlukla online ortamda başlasa da yüzyüze görüşme her zaman için en kritik adım olarak görülmeye devam etmektedir.

"Bu kuşağın teknoloji bağımlılığını bildiğimiz için herşeyi sosyal medyaya açtık. Akkök bünyesindeki her şirketin twitter, facebook vb. hesapları var. Onların ilgisini çekecek alanlarda sloganlar buluyoruz."[169]

Bayer İlaçları İnsan Kaynakları Operasyonları Müdürü Beliz Saitoğlu Ölmez: *"Ben üniversitede internet keşfettim. Bu nesil internetin içine doğdu. Bilgiye erişim onlar için çok kolay. Biraz sabırsız yapıda olmalarını da bu hızlı erişim alışkanlığına bağlıyorum. Buna karşın, yeni gelişmelere kendilerini çok hızlı bir şekilde adapte edebilmelerini çok olumlu buluyorum."* [170]

Deneyimlere kulak veriyorlar

Y kuşağı için kendilerine benzeyen kişilerin deneyimleri çok önem kazanmıştır. Blogerları takip eden ve alışverişlerinde buna göre yön veren bir nesil olması, deneyimin onlar için önemini gözler önüne sermektedir. Kişisel olanı, eğlenceli olanı ve özellikle de etkileşimli olanı seven bir kuşak oldukları söylenmektedir. Y nesli, iş görüşmelerindeki deneyimlerini de zaman zaman kulaktan kulağa kimi zamanda sosyal medya üzerinden paylaşabiliyor. Bu sebeplerle iş görüşmelerinde Y kuşağından adaylarla görüşürken, basit ama küçük dokunuşlar önem kazanmıştır.

Bausch and Lomb, İK Direktörü, Aybike Budak: *"Adaylarımızı mülakat öncesi bekletmemeye özen gösteriyoruz. Görüşme başlamadan sıcak bir karşılama ile çay ve kurabiye ikram ediyoruz. Bu davranışların ortamı ısıtma konusunda etkili faktörler olduğunu*

[169] Akkim Kimya Sanayii A.Ş., IK Direktörü Sibel Bekler ile 3 Mayıs 2016 da yapılan yüzyüze görüşme

[170] Bayer İlaçları İnsan Kaynakları Operasyonları Müdürü Beliz Saitoğlu Ölmez ile 20 Eylül 2016 da yapılan yüzyüze görüşme

gözlemliyoruz."[171]

Yapı Kredi Bankası IK dan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Mehmet Gökmen Uçar: *"Bugün artık işe alım tek taraflı bir seçim değil, sizin de seçilmeniz gerekli, kullanıcı deneyimi artık çok büyük önem kazandı, iş görüşmelerinde bile adaylar belirli kurallar çerçevesinde mutlu ayrılmak istiyor. Kullanıcı deneyimi iş görüşmelerinde bile önem kazanmıştır."* [172]

Takım çalışmasına inanıyorlar

Y Kuşağı çocukları, okullarında önceki nesillere göre daha fazla takım çalışması ile karşılaşmıştır. Bu neslin çocukları aynı zamanda takım sporlarında da daha yaygın bir biçimde katılımcı olmuşlardır. Bu sebeple takım çalışmalarına değer veriyor olmaları hiç de şaşırtıcı sayılmaz. Çevrelerindekilere katkı sağlayabilecekleri bir yapıyı tercih etmektedirler. Görüşmeler sırasında, Akkök Holding, IK Direktörü, *"Y Kuşağını bir anlamda geleneksel bir yapıda olarak gördüğünü, bu kişilerin X kuşağının bireyselliğinden sıyrılıp, bir bütünün parçası olmaya daha yatkın ve istekli olduklarını*"[173] ifade etmiştir. Görüşülen yöneticiler, Y kuşağı çalışanlarının bireysel taleplerden ziyade grup içerisinde tartışılmış ve ortak karara varılmış isteklerin yönetime iletildiğini belirtmişlerdir.

İlgi Odağı Olmayı İstiyorlar

Y Kuşağı, geribildirim ve yol gösterme anlamında ilgi odağı olmayı istemektedir. Bulundukları döngünün içinde tutulmayı, yaptıkları işlerden dolayı övülmeyi ve onaylanmaktan mutluluk duymaktadırlar. Y Kuşağı, kendilerine mentörlük yapanlardan kariyerlerini geliştirmek ve yol gösterilmek anlamında fayda sağlamaktadır.[174] Mentörlük sisteminde yöneticilerini daha çok ağbi/abla gibi görmek ve sıcak bir iletişimde olmak istemektedirler. Y kuşağının bu isteklerine cevap verebilmek için bazı kurumlar 'çekirge' yada 'buddy' (birader) ismini

[171] Bausch and Lomb İK Direktörü Aybike Budak ile 6 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[172] Yapı Kredi Bankası IK dan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Mehmet Gökmen Uçar ile 7 Kasım 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[173] Akkök Holding, IK Direktörü Şerife Füsun Ömür ile 30 Eylül 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[174] Bekir Ağırdır, Y Kuşağı İnovasyon Araştırması, Deloitte Eğitim Vakfı, Temmuz 2013, s:5,

verdikleri mentörlük programlarını uyguladıklarını ve etkili olduğunu belirtmişlerdir. Akkim IK Direktörü, *"Çekirge ismini verdikleri oryantasyon programının isminin şirket çalışanları tarafından karar verildiğini, bu mentörlük programının yeni çalışanların adaptasyonun da çok büyük öneme sahip olduğunu"* belirtmiştir.

Açık, Samimi ve Rahat İletişim Beklentisindeler

Y kuşağı ile ilgili ön plana çıkan tanımlamalardan bir tanesi de içten olmalarıdır. Kendilerini farklı gösterme kaygısı taşımamaktadırlar. Duru-Gönen Profesyonel Eğitim Danışmanlığı Kurucusu, *"Y Kuşağının iş dünyası içerisinde kimi zaman fazla şeffaf olabildiğini, görüşmelerde kendileri ile ilgili konu dışı detayları paylaşabildiklerini, bu sebeple profesyonel yaklaşmakta zorlanabildiğini"* ifade etmiştir. Yöneticiler bu kuşaktan adayları genel itibariyle rahat, açıksözlü ve özgüvenli olarak tanımlamaktadırlar. Görüşmelerde sergiledikleri rahat tavırlar kimi zaman ciddiyetten uzak olarak yorumlanabilmektedir. Bu durum her iki taraf da olumsuz bir atmosfer yarattığı için, görüşmeler olumsuz sonuçlanabilmektedir. Bu kuşağı iyi yorumlamış yöneticiler bunu bir avantaja çevirerek, yaptıklarını açıklıkla paylaşan, kendini maskelemeden/filtrelemeden ifade eden adaylarla etkin bir iletişim kurabilmektedir. Böylece mülakatta adaylar daha kaliteli bir değerlendirme sürecinden geçmektedir. Burada önemli noktalardan bir tanesi görüşme yapan kişinin halo etkisi altına girmemesidir. Halo etkisi bir tür kognitif önyargıdır. Gözlemcinin bir kişi, şirket, marka veya ürün hakkındaki izleniminin gözlemcinin o kişi veya varlık hakkındaki tüm duygu ve düşüncelerini etkilemesi durumudur.[175] İlk izlenim iş görüşmelerinde önemlidir. İlk tanışma esnasında jest, mimik, beden dili, tokalaşma şekli gibi bir çok başlık ilk izlenimin oluşmasında etki sahibi olmaktadır. Y kuşağından adaylar, iş görüşmelerinde şimdiye kadar oturmuş birtakım genel geçer kuralları kısmen de olsa yıkarak, daha açık ve direk bir iletişim kurmayı tercih etmektedirler. Bugünün yöneticileri adayları, dış görünüş ile karşılayıp, fikirlerle uğurlamayı tercih etmektedir. Kişilerin donanımı ön planda değerlendirmeye alınmaktadır.

[175]Erin Long-Crowell, "The Halo Effect: Definition, Advantages & Disadvantages".*Psychology 104: Social Psychology*, September 30, 2015. http://study.com/academy/lesson/the-halo-effect-definition-advantages-disadvantages.html, Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2016.

Borusan Holding, IK Başkanı, Semra Akman: *"Y Kuşağından adaylar, daha önceki kuşaklar kadar tutuk değiller. Kendilerini daha rahat ifade ediyorlar. Kişi olarak kendilerini daha birey ve daha yetişikin olarak konumlandırdıklarını görüyorum. Bu değişim bence çok olumlu!"*[176]

Aksa Akrilik Elyaf, IK Direktörü: "Çoğunlukla, Y Kuşağından adaylar ile görüşüyoruz. En beğendiğim özeliklerinden bir tanesi, oldukları gibi gelmeleri…Kendimi farklı göstermeliyim kaygısı taşımıyorlar. Oldukça samimi ve net olduklarını söyleyebilirim."[177]

Filiz Demirbağ Kariyer Gelişim Hizmetleri Kurucusu, Yönetici Koçu, Filiz Demirbağ: *"İletişimde daha rahatlar. İsteklerini daha net ortaya koyuyorlar. Bunu istiyorum, bunu istemiyorum şeklinde talep ederken çekinmiyorlar. X kuşağı daha disiplinli ve sebat etmeye daha yatkın iken, Y kuşağı çalışana odaklı, çabucak inisiyatif alabileceği, kendisine özgürlük alanı yaratabilen iş ortamları dışında uzun soluklu kalmamayı kendisine hedef belirlemiş durumda…"*[178]

Yaratıcı, Yenilikçi ama Sabırsız olarak görülüyorlar

Y kuşağı denince ilk akla gelen kelimelerin, yenilikçi, yaratıcı ve sabırsız olduğu gözlemlenmiştir. Yaratıcı ve yenilikçi yönleri hazırladıkları özgeçmişlere de yansımaktadır. Görselliğin ön planda tutulduğu ve grafik tarafının güçlü olduğu özgeçmişler Y kuşağının iletişim özelliklerinin bir yansıması kabul edilmektedir. Önceki kuşak yöneticileri, Y kuşağının şükran duymak yetinmeyi bilmek gibi konularda sıkıntı yaşadığını ifade etmiştir. Sabırsız yapıları sebebiyle hızlı yükseliş beklentisinde olmaları kimi zaman eleştirilerin hedefi haline gelmektedir. Yöneticiler, bu beklentilerin karşılanmadığı durumlarda çalışan motivasyonunun hızla düştüğünü gözlemlemiştir. Bu sebeple, şirket içi eğitim programlarının hızlandırılarak devam etmesi ve kariyer basamaklarının çalışanlarla net bir şekilde ve sıklıkla paylaşılması

[176] Borusan Holding, IK Başkanı, Semra Akman ile 25 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[177] Aksa Akrilik Elyaf A.Ş. IK Direktörü Fethi Bayhan ile 20 Nisan 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[178] Filiz Demirbağ Kariyer Gelişim Hizmetleri, Filiz Demirbağ ile 20 Ocak 2016 yılında yapılan yüzyüze görüşme

yoluna gidilmiştir. Korn Ferry Danışmanlık'tan üst düzey işe alım konusunda deneyimli danışman Tuğçe Araç'a göre, Y Kuşağının iş hayatından beklentileri gerçeklikten uzaklaşabiliyor. *"Y Kuşağı çalışanları yaptıkları işlerin/projelerin çok çabuk gelişmesini istiyorlar. Bir proje hemen sonuçlansın, yeni iş gelsin istiyorlar. Derinlemesine iş yapma konusu sıkıntı yaratabiliyor."*[179]

Pfizer IK Direktörü Bahar Özen Şansal: *"Y Kuşağı, kişisel anlamda ve hayatla ilgili pek çok anlamda çok donanımlı bir nesil. Eskiden özgeçmişlerde, hobiler ya da özel ilgi alanları olarak ağırlıklı olarak kitap okumak ya da müzik dinlemek yer alırdı. Şimdi çok daha çeşitli ilgi alanlarına rastlıyoruz. Bu kuşak, yurtdışına seyahatlere daha rahat ve sık gidebilen, kendi için zaman ayıran bir profile sahip. Bu yüzden çok yaratıcılar. Örneğin görüşmeler yaptığımız adaylar arasında aplikasyon yazan yada blog yazarı olan kişiler oluyor.*[180]

Erhan Hersek'e göre, *"Hırslılar ama iş konusunda o kadar hırslı değiller. Her kademeye çabuk ulaşmak istiyorlar. Y Kuşağının içinde büyüdüğü tüketim çağının özellikleri ve tüketimin hızlılığı, işten beklentilerine de yansıyor."*[181]

Spengler Fox, Kıdemli Danışmanı, Esra Elban Somyürek: *"İş görüşmelerinde rahatlar, heyecana kapılmadan kendilerini ifade ediyorlar. Yeni teknolojilere ve terminolojiye hakimler ve iyi kullanıyorlar. Ancak bilgiye erişim, geçmişe göre çok daha kolay olmasına rağmen, görüşmelere hazırlıklı gelmiyorlar. Sebat edeyim, çok çalışmalıyım düşüncesi yok, beklentilerine hızlı erişmek istiyorlar".* [182]

Kariyer Koçu, Filiz Demirbağ: *"Her ne kadar üniversitelerde iş hayatı konulu konuşmalar, sempozyumlar oluyor olsa da iş hayatına ortamı bilerek gelmiyorlar. Korunaklı*

[179] Korn Ferry IK Danışmanlık Firması, Danışman Tuğçe Araç ile 4 Kasım 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[180] Pfizer IK Direktörü Bahar Özen Şansal ile 21 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[181] Tekfen İnşaat, Insan Kaynaklarından sorumlu GMY, Erhan Hersek ile 1 Kasım 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[182] Spengler Fox, Kıdemli Danışmanı, Esra Elban Somyürek ile 28 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

büyümeleri sebebiyle bu sonuçla karşılaştıklarını düşünüyorum. Hızlı ilerleme beklentileri var ama ilerleme için ödenmesi gereken bedelin her zaman farkında olmayabiliyorlar. Bu anlamda farkındalıkları düşük. Uzun dönem sonuçlarına odaklanmak, kısa ve orta vadedeki hedef belirsizlikleri, ilerlemelerini zorlaştırabiliyor. Son dönemde gerçekleştirdiğim bir değerlendirme merkezinde mülakat yaptığım hepsi 2 yıl iş deneyimi olan adayların çoğu, 5 sene sonrası için hedefiniz nedir sorusuna, CFO yada GM olmak yada kendi işini kurmuş olmak şeklinde cevaplamıştır."[183]

Dünyanın en iyi performans gösteren CEO'ları arasında gösterilen Lars Rebien Sorenson yeni neslin beklentilerinin, teknoloji sayesinde yaratılan, iletişim ve uygulamalarını hızla yayabilen şirketler sebebiyle yeniden şekillendiğini ve bu yeni düzenin gençlerdeki uzun vadeli taahhütte bulunma isteklerini aşağıya çektiğini belirtmiştir: *"Genç kişilerin tutumları değişti. Onlar bir işte sebat etmektense işten işe geçmeyi tercih ediyorlar. Sanki çiçekten çiçeğe konan ve polen toplayan arılar gibiler. Babam bir seferinde bana şöyle demişti: Bir endüstriye ilgi duy, orada bir itibar oluştur ve uzun vadeli olacak birşeyler inşa et. Bu günümüzde geçerli bir önerme değil, insanlar fırsattan fırsata geçmek, şirket kurmak ve sonra satmak istiyor. Uzun vadeli marka yaratmak, kaybolan bir sanat gibi."*[184]

Mutlu olmadıkları işte çalışmak istemiyorlar

Y Kuşağı mutlu olmadığı işte çalışmak istememekte bu konuda gerekli adımları atmaktan çekinmemektedir. Çoğu zaman kurumlar onları değil onlar kurumları seçmektedir. Kimi zaman görüşmelere çağrıldıkları halde gelmedikleri yönünde eleştiriler alsalar bile daha bilinçli tercihler yapmaları olumlu olarak karşılanmaktadır. Yapı Kredi Bankası Genel Müdür Yardımcısı, kullanıcı deneyiminin önemini vurgulayarak, *"Bugün artık işe alım tek taraflı bir seçim değil,*

[183] Filiz Demirbağ Kariyer Gelişim Hizmetleri, Filiz Demirbağ ile 20 Ocak 2016 yılında yapılan yüzyüze görüşme

[184] Lars Rebien Sorenson, Novo Nordisk CEO'su, **CEO'lar Aslında Neden Endişe Ediyor?**, Harvard Business Review Türkiye, Kasım 2016 sayısı, 2016, s:55

sizin de seçilmeniz gerekli, kullanıcı deneyimi artık çok büyük önem kazandı, iş görüşmelerinde bile adaylar belirli kurallar çerçevesinde mutlu ayrılmak istiyor"[185] ifadesini kullanmıştır.

Akkim IK Direktörü Sibel Bekler, Y kuşağının iş konusundaki seçiciliğine vurgu yaparak; *"Y Kuşağı artık iş seçer duruma gelmiştir. Bu kuşak, bir önceki nesile göre kesinlikle daha seçici! Büyük şehirlerde Y Kuşağının bu özelliği daha çok hissediliyor. Kırsala gittikçe, X kuşağına daha yakın davranış biçimleri görüyoruz. Bu farkın ağırlıklı olarak, yetiştirme özelliklerinden kaynaklandığını düşünüyorum"* demiştir.[186]

Aksa Akrilik Elyaf A.Ş. IK Direktörü Fethi Bayhan: *"Mutlu olmayacakları bir işe herhangi bir zorunlulukla gitmiyorlar. Önce kendilerinin pozisyonu beğenmesi önemli. Y Kuşağı işe alım sürecinde kendisine, 'mutlu olabilir miyim?', 'keyif alabilir miyim?' diye soruyor."*[187]

Y Kuşağının mutlu olmadığı işe bağlılık oranlarına da yansımaktadır. Career Builder 2012 Aday Araştırmasına göre; çalışanların %74 ü yeni iş fırsatlarına kendilerini açık tutuyorlar. Özellikle gençler, bir pozisyonda ortalama 3 yıl kalıyorlar, yaş ilerledikçe bu oran 11 yıla doğru uzama eğilimi göstermektedir.[188]

Eczacıbaşı İnsan Kaynakları Kaynakları Grup Başkanı, Ülkü Feyyaz Taktak, İş hayatını evliliğe çok benzettiğini belirtmiş ve Y kuşağının evliliğe ve işe bakış açısının hangi noktada kesiştiğini şu sözlerle açıklamıştır: *"İş hayatını evliliğe çok benzetirim. Benim gençlik yıllarımda boşanma oranları daha düşük seviyelerdeydi. Şimdi ise kadınların ekonomik özgürlüğünün de artmasıyla, evliliklerin maddi bağımlılık sebebiyle zorunlu yürütülmesi gerekliliği ortadan kalktı. İşe bağımlılık noktasında da aynı şey söz konusu diyebiliriz. Y kuşağı, seçme yerleştirme sürecinde, pozisyon ya da şirket kendi kimlikleri ile uyuşmuyorsa, hata yaptım deyip*

---

[185] Yapı Kredi Bankası IK dan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Mehmet Gökmen Uçar ile 7 Kasım 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[186] Akkim Kimya Sanayii A.Ş., IK Direktörü Sibel Bekler ile 3 Mayıs 2016 da yapılan yüzyüze görüşme

[187] Aksa Akrilik Elyaf A.Ş. IK Direktörü Fethi Bayhan ile 20 Nisan 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[188] M. T. Sepici,**Bir şirkette en fazla kaç yıl çalışmalı?**, Kariyer Rehberi, http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/bir-sirkette-en-fazla-kac-yil-calismali/, 2013, Erişim Tarihi: 4 Mart 2016

değiştirebiliyor. Tek bir yaşam var. Mutlu yaşayamayacağımız hissettiğimiz an, o şeyi bırakmak lazım. Y kuşağı da akıllı gençlerden oluşuyor. Yürümediğini gördükleri an bırakıyorlar. Ben niye çalışıyorum diye kendine soruyor. Para için ise daha çok para veren yere gidiyor. Cevabı, mana ve vizyon ise, para için işini bırakmaz. Evlilikler de böyle..."[189]

Durugönen Profesyonel Gelişim Danışmanlığı Kurucu Ortağı, Elif Duru Gönen: *"Turnover oranları gençlerde daha yüksek çünkü risk alabiliyor. Daha özgürler ve katlanamadıkları noktada iş değiştiriyorlar. Mutsuz ki işini değiştiriyor, niye kalsın ki? Çok marka düşkünü ve statü meraklısı gibi bir imaj çiziyorlar ama gerçekte değiller. Metroya biniyorlar, araba/ev bile almıyorlar. Daha düşük maaşa başka bir işe girebiliyorlar. Esas, önceki kuşaklar statü kaybından daha çok korkuyor."*[190]

Deloitte tarafından bu yıl altıncısı gerçekleştirilen 'Y Kuşağı Araştırması'na göre, dünyadaki terör saldırıları, politik gerginlikler, çekişmeli ABD seçimleri ve ekomonik durgunluk Y kuşağı çalışanlarının güvensizlik duygularını tetikledi. Buna bağlı olarak oluşan gelecek kaygısı ve ekonomik endişeler sebebiyle iş değiştirme ya da işten ayrılma konusunda daha az istekli oldukları ortaya konmuştur. [191]

Geribildirim en kritik noktalardan birtanesi olarak tanımlanıyor

Geribildirim, Y Kuşağının en hassas noktalarından bir tanesidir. İş görüşmelerinin sonunda bile görüşme ile ilgili anında geribildirim almak konusunda talepleri olabilmektedir. Internetteki arama motorları sayesinde aradıkları sorunun cevabına hemen ulaşmaya alışmış olan bu nesil, geribildirimlerin sıklığı konusunda bir önceki nesil ile uyum yakalamakta zorlanabilmektedir.

[189] Eczacıbaşı İnsan Kaynakları Kaynakları Grup Başkanı, Ülkü Feyyaz Taktak ile 30 Eylül 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[190] Durugönen Profesyonel Gelişim Danışmanlığı Kurucu Ortağı, Elif Duru Gönen ile 17 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[191] Deloitte **Y Kuşağı Araştırması,** https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html, 2017, Erişim tarihi: 12 Şubat 2017

Pfizer IK Direktörü, *"kariyer basamaklarını, çalıştıkça ve sabrettikçe çıkabilirsin zihniyeti ile yetişen X neslinden sonra, bir iş tamamlanır tamamlanmaz hemen geribildirim, hemen ödül hemen yükselme beklentisi içine girebilen Y kuşağının farklı beklentilerinin*"[192] altını çizmiştir. Bu hassasiyetin farkına varan şirketler, yılda belirli aralıklarla yapılan kısa geribildirim ya da performans görüşmelerinin yetersizliğini görerek, açık iletişim politikalarına geçiş yapmışlar ve istenilen her durumda paylaşıma açık bir diyalog geliştirmişlerdir. Aynı şekilde, Y kuşağı yöneticilerine de geribildirim vermekten çekinmemektedir. Bu durum başlarda hiyerarşik ya da geleneksel yapılarda kabul görmese de, hızla yaygınlaşmaktadır.

Bausch and Lomb IK Direktörü, *"Y kuşağının geri dönüş beklentisinin çok yüksek olduğunu bildikleri için, adaylarla iş görüşmesi sırasında bile geribildirim ile ilerleyebildiklerini"*[193] ifade etmiştir.

Eczacıbaşı İnsan Kaynakları Kaynakları Grup Başkanı, Ülkü Feyyaz Taktak: *"Y Kuşağına koçluk yapmalıyız. Türkiye'deki yöneticilerin en büyük eksikliği, yeterli düzeyde koçluk sağlayamamak. Biz kurum olarak 'coaching' ve 'delegation' için eğitimler oluşturmuş durumdayız."*[194]

Özgürlüklerine düşkünler

Ömrünü bir iş yerinde kariyer basamaklarını yavaş yavaş çıkarak ilerlemeyi beklemeden geçirmek istemeyen Y jenerasyonu, kimi zaman sabırsız bir imaj çizmektedir. . Bunun altında yatan sebeplerden bir tanesi de farklı iş dallarında başarılı olmuş ve hızla yükselmiş girişimci ve yöneticilerin kendilerine rol model teşkil etmesi sayılabilir. Esnek çalışma saatleri istekleri, bu jenerasyonun kendini daha özgür hissetmek istemesine ve daha verimli olmasına yol açmıştır.

[192] Pfizer IK Direktörü, Bahar Özen Şansal ile 21 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[193] Bausch and Lomb, IK Direktörü, Aybike Budak ile 6 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[194] Eczacıbaşı İnsan Kaynakları Kaynakları Grup Başkanı, Ülkü Feyyaz Taktak ile 30 Eylül 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

Aynı şekilde, inisiyatif kullanma konusunda da geniş imkanlar sunulmasını talep etmektedirler. Tekfen Genel Müdür Yardımcısı ile yapılan görüşmede, "*Y kuşağının en güçlü yanlarından bir tanesinin özgürlükçü düşünce yapısı olduğu ve bu kuşaktan adayların özgüvenlerinin yüksek olduğunun gözlemlendiği"* ifade edilmiştir. "*Bu yapı sayesinde iş baskısı altında ya da hiyerarşik şirket yapılanmasında dahi stres olmadıkları"*[195] yönünde görüş bildirilmiştir. Y kuşağının yetişme döneminde daha özgür kılınması ve aileler tarafından maddi ve manevi desteklenmesi, kariyer seçimlerinde ani yol ayrımları yapabilmelerine de fırsat tanımıştır.

Spengler Fox, Kıdemli Danışmanı, Esra Elban Somyürek: *"Y kuşağı için, esnek olmak çok önemli. Yapılandırılmış, kesin çizgileri olan ortamları tercih etmiyorlar. Görev tanımlarının içine sıkışmak istemiyorlar. Özgür bırakılmak istiyorlar. Bu sebeple, bankacılık gibi sektörlerde zorlanabilirler."*[196]

İş ve Özel Hayat Dengesi İstiyorlar

Y Kuşağı için iş ve özel hayat dengesi çok önemli kabul edilmektedir. Görüşmelerde çalışma lokasyonu ve saatleri, bu sebeple ön plana çıkmaktadır. İş dışı aktivitelerin sayısının artması ve ulaşılabilirlik düzeyinin daha tabana yayılması basilica sebepler sayılabilir. Bununla birlikte, bu neslin yetişme döneminde aileleri tarafından okul dışı pek çok aktiviteye de yönlendirilmesi, iş dışında da çeşitliliği olan bir yaşam tarzının oluşmasına sebep olmuştur.

Başvuru Süreçleri ve Tercih Edilen Sektörler

İşe alım süreçlerini hızlandırmak adına ağırlıklı online işe alım kanalları kullanılmaktadır. Uzak lokasyonlar için ise skype gibi online görüntülü görüşme programları sıklıkla kullanılır olmuştur. Özellikle Türkiye'nin en bilinen şirketlerinin sıklıkla boy gösterdiği, üniversitelerde yapılan Kariyer Günleri eski ışıltısını kaybetmiş durumdadır. Şirketlerde, marka değerini

[195] Tekfen İnşaat, Insan Kaynaklarından sorumlu GMY, Erhan Hersek ile 1 Kasım 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[196] Spengler Fox, Kıdemli Danışmanı, Esra Elban Somyürek ile 28 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

korumak adına en iyi üniversitelerin kariyer günlerine katılmaya devam ettiklerini ancak bu kuşağın teknoloji bağımlılığı sebebiyle sosyal medyadan çok daha geniş kitlelere ulaşabildiklerini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, nokta atışı aday arayışları için kariyer günleri hala faydalı bir platform olarak tanımlanmaktadır.

Pfizer IK Direktörü, Bahar Özen Şansal: *"Artık işe giriş sınavlarını bile online uyguluyoruz. Video mülakatları hazırlıyoruz. Soruları dinleyip, cevap veriyorlar. Kaydedip bize gönderiyorlar. Skype gibi programları da sıklıkla kullanıyoruz."*[197]

Bankacılık ve Finans gibi kuralların daha sıkı uygulandığı iş alanları artık Y kuşağı için eski cazibesini yitirmiştir. Teknoloji, Medya, Telekommunikasyon ve Hızlı Tüketim Ürünleri gibi sektörler tercih sıralamasında üst kısımda yer almaktadır.

Y Kuşağına nasıl yaklaşılmalı?

Y Kuşağının iş yerinde mutlu olması ama aynı zamanda da istenilen çalışma ikliminin oluşturulması için, "Kontrollü Esneklik" kavramı kilit anahtar olarak tanımlanmaktadır.

Eczacıbaşı İnsan Kaynakları Kaynakları Grup Başkanı, Ülkü Feyyaz Taktak:*"Çocuklarımıza nasıl yaklaşıyorsak, Y Kuşağına da öyle yaklaşmalıyız. Anlayışlı olmalıyız. Kararlarına ve seçimlerine saygı göstermeliyiz. Aslında bu yaklaşım kuşak farklılıklarından bağımsız olarak herkesin karşısındakine karşı genel tutumu olmalıdır. Y kuşağının, esneklik ihtiyaçlarına cevap verebilecek uygulamaları gündeme koymak ve geribildirim konusundaki beklentilerini karşılamak çok önemlidir. Katı kurallar her ortamda sıkıntı yaratır. İş ortamı için de bu geçerlidir. Kontrollü esneklik sağlanmalıdır."*[198]

[197] Pfizer IK Direktörü, Bahar Özen Şansal ile 21 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[198] Eczacıbaşı İnsan Kaynakları Kaynakları Grup Başkanı, Ülkü Feyyaz Taktak ile 30 Eylül 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

Korn Ferry, Kıdemli Danışmanı Tuğçe Araç: *"Bu kuşağı elde tutabilmek için, anlayışlı olmak çok kritik. Onlara değer verdiğinizi hissettirmeniz, bu kuşağı kazanmak için ilk adım sayılabilir. Bunun yolu da iyi bir dinleyici olmaktan geçiyor."*[199]

Kariyer Koçu, Filiz Demirbağ: *"Birey ve yetişkin olduklarını net bir şekilde hissettirmek lazım. Bu anlamda her sorumluluğu birden yüklemek de hata olacaktır. Kontrollü yaklaşım modeli benimsenmeli."*[200]

Teknolojiye düşkünlüğü ile ön plana çıkan bu kuşağın duygusal paylaşım beklentileri uzaktan erişim yöntemleri ile kurulan diyaloglarla ikinci plana atılmamalıdır.

Durugönen Profesyonel Gelişim Danışmanlığı Kurucu Ortağı, Elif Duru Gönen: *"E-mail çok eski geliyor bu kuşağa. Konu başlığı yazmak, yazıya Sayın diye başlamak ve imza atmak…Y kuşağı için e-mail, eskinin mektubu gibi kalıyor. Whats up gibi uygulamaları yakın buluyorlar ama ilginçtir, yüzyüze görüşmeye ihtiyaç duyuyorlar. Kendilerini güvende hissediyorlar. Potansiyel yöneticisiyle göz göze bakabiliyor olması gerekiyor. Teknolojiye çok yatkınlar ve kullanıyorlar ama duygusal paylaşım ihtiyaçları gözardı edilmemeli. Yöneticisiyle çok iyi anlaşan bir çalışan, hapşurduğunda çok yaşa demediği için yöneticisine içerleyebilecek kadar duygusal olabiliyor."* [201]

Novo Nordisk CEO'su Sorenson, yeni neslin duygusal paylaşım ihtiyaçlarına dikkat çekerek, kendi yöneticilik yaklaşımlarının da Y Kuşağının beklentileri doğrultusunda yeniden şekillendiğini aşağıdaki sözlerle ifade etmiştir: *"Her geçen gün daha az rasyonel, daha fazla duygusal olmak gerektiğini öğreniyorum. İnsanları motive etmek ve şirket içinde bir ruh*

[199] Korn Ferry IK Danışmanlık Firması, Danışman Tuğçe Araç ile 4 Kasım 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[200] Filiz Demirbağ Kariyer Gelişim Hizmetleri, Filiz Demirbağ ile 20 Ocak 2016 yılında yapılan yüzyüze görüşme

[201] Durugönen Profesyonel Gelişim Danışmanlığı Kurucu Ortağı, Elif Duru Gönen ile 17 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

yaratmak CEO'nun vazgeçilmez unsurlarındandır. İnovasyon yaratacağımız ortam oluşturmak için çalışanlarımızın duygularına hitap edebilmeliyiz."[202]

Amerikan Hastanesi, IK Direktörü, Önder Birgül: *"Y kuşağında, işe başladıkları ilk günler çok kritik. Çalışan için çok farklı bir ortam. Belki iş deneyimi. Fiziki ortamı bile tanımıyor. Yöneticilerden sıkı bağlılık ve yakın takip bekliyoruz. Çalışan bağlılığımızın yüksek olmasında bu da bir etken diye düşünüyorum. Motivasyonu yüksek tutmaya gayret ediyoruz. 2 günlük bir oryantasyon programının ardından, 2. Ve 6. Ayda yöneticileri tarafından değerlendirmeler kendilerine sunuluyor. 6. Ayın sonunda aday da yöneticisi ile yada kurum ile ilgili geri bildirimlerini iletiyor. İnsan odaklı bir kurum olmak ve kişilere burada kendini değerli hissettirmek ana felsefemiz. Kişisel gelişim olanakları da sunduğumuz için Y kuşağı için mutlu çalışabileceği bir atmosfer yaratabildiğimize inanıyoruz".*[203]

Y Kuşağı için kurumların sosyal sorumluluklarının bilincinde olması çok önem arz etmektedir. Çalışma hayatına atılmış Y kuşağı, iş dünyasını ve kendini, toplumsal sorunlar konusunda sorumlu hissetmektedir. Çalıştıkları kurumdan beklentileri de, gerek iş akışı içerisinde bu sorumluluğa uygun adımlar atılması, gerek ise toplumsal sorunlarla ilgili projeler üretebilmek ve birey olarak katkı sağladığını hissedebilmektir. Türkiye'deki Y kuşağının %86'sı, globalde ise %76'sı genel anlamda iş dünyasının ve de kendi çalıştıkları kurumların, toplumda iz bırakmada etkili olduğuna inanmaktadır. [204]

"Y kuşağını elde tutabilmek için, onların hayatlarını bilmek lazım. Özel ve birebir ilgi göstermek gerek. Örneğin, ne tip korkuları var, ne tip endişeleri var bilmek lazım. Yakın çalışma ile bu bağ kurulabilir. Büyük resmi görebilmek için vizyoner bir yönetici olmak lazım. Adayların hikayelerini, kapasitelerini ve hayallerini sorgulamak faydalı olabilir."[205]

---

[202] Lars Rebien Sorenson, Novo Nordisk CEO'su, **CEO'lar Aslında Neden Endişe Ediyor?**, Harvard Business Review Türkiye, Kasım 2016 sayısı, 2016, s:55

[203] Amerikan Hastanesi, IK Direktörü, Önder Birgül ile 29 Haziran 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

[204] Deloitte **Y Kuşağı Araştırması,** https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html, 2017, Erişim tarihi: 12 Şubat 2017

[205] Pfizer IK Direktörü, Bahar Özen Şansal ile 21 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

5. SONUÇ

Şirketler için, Y kuşağını elde tutmanın yolu onları anlamaktan geçmektedir. Kurumlar için bunun ilk adımı, Y Kuşağından kendileri için doğru adaylarla buluşma ve seçim aşaması kabul edilmektedir. Bu süreci etkili yürütebilmek için hem teknoloji ve hızla çerçevelenmiş bu kuşağın özelliklerini anlamak hem de beklentilerini karşılayabilecek işe alım süreçlerini ve çalışma ortamını oluşturabilmek gerekmektedir.

Y Kuşağı, iş hayatına ilk girmeye başladığı yıllarda, bağımsız, girişimci, geribildirim almaya istekli ve girdiği ortamdaki aksaklıkları hemen farkedip, düzeltmek için istek duyan kişiler olarak tanımlanıyordu. Geçtiğimiz süreçte, Y kuşağı iş hayatında ağırlığını her geçen gün daha çok hissettirmiş; düşünce ve iletişim biçimleri daha açıklıkla yorumlanabilir olmuştur. Örneğin, 1980'li yıllarda, ortalama 35 yaş yöneticilere zaman yönetimi, stresle başa çıkma, temel yönetim becerileri kişisel gelişim ve yönetim imkanları sunulsa, bu yersiz hatta küçük düşürücü sayılabilirdi. Oysa ki, Y kuşağı için, çalıştıkları şirkette, eğitim ve gelişim imkanı sunulması tercih sebepleri arasında en üst sıralarda yer alır. Y Kuşağı, büyük değişimlerin hızlı bir şekilde gerçekleştiği dönemin bireylerinden oluştuğu için, kuşak farkının en fazla hissedildiği nesil olarak ön plana çıkmaktadır. Bu özelliğiyle de kuşak çatışmalarının odağında olmaktan kaçamamaktadır. Özellikle de iş hayatında, yoğun bir şekilde etkileşimde olduğu X kuşağı ile belirgin anlaşmazlıklar yaşaması kaçınılmazdır. Kuşak çatışmalarını önlemek için doğru bir dil kullanmak çok önemlidir. Her kuşak dönemin öne çıkan teknolojik ve sosyo-kültürel farklarına göre kendine özgü bir dil yaratmaktadır. Y kuşağı ile iletişimsel sorunları kaldırabilmek için de bu kuşağın kelimelerini bilmek önemlidir.

Yeni nesil, doğal bir süreç olarak, değişen dünya düzenine paralel olarak gelişim kaydetmektedir. Y kuşağı esnek çalışma saatleri ve iş-özel hayat dengesi talep etmektedir. Bunun sebebi, bir önceki kuşaklardan daha fazla ulaşabileceği ve ilgi duyduğu alanların olmasıdır. Kimi zaman hobi boyutunda kalan bu ilgi alanları kimi zaman ikinci kariyer seçeneklerini oluşturmaktadır. Görüşülen kurumlarda yaptığı işten ayrılarak tamamen farklı bir alanda çalışmaya başlayan ve başarılı olan Y kuşağından bireylerin sayısı şaşırtmaktadır. Örneğin büyük bir holding'in muhasebe departmanında çalışan bir kişi, 2 sene içinde mesleğini bırakarak, moda sektörüne yönelmiştir. Başka bir örnek ise IK alanında işe yerleştirme danışmanı olarak çalışan

bir kişinin, bir süre sonra kariyerine aşk romanları yazarı olarak devam etmesi ve tanınan bir yazar olmasıdır. Bu anlamda Y Kuşağı'nın, X Kuşağı kadar sağlamcı yaklaşımlardan uzak durduğu ve hayallerinin peşinden gitmeye daha istekli olduğu ya da bunu yapması için daha çok maddi ve manevi desteğe sahip olduğu söylenebilmektedir. Sosyal hayatın çeşitliliğinin artması, internet üzerinden kolay iletişim ve geniş bir yelpazede sosyal ağlara erişim sağlanabilmesi de Y kuşağının iş ve özel yaşam dengesini oluştururken belirgin rollere sahiptir.

Yöneticilerin genel izlenimleri doğrultusunda, Y kuşağı, iş görüşmelerinde sıklıkla iş hayatından hızlı beklentileri sebebiyle eleştirilmektedirler. Y Kuşağının kariyer basamaklarını hızlı çıkmak ve kısa sürede gerek ekip yönetimi gerek ise iş tanımı anlamında hızlı ilerleme beklentisi içinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, nispeten sebat etmeye alışmış ve adım adım ilerlemeyen bir düzenekte yetişmiş X kuşağından yöneticiler için başlarda yaklaşım farklılıklarına ve anlaşmazlıklara sebep olmuştur. Bu iletişimsel açmazdan sıyrılıp pozitif bir platform oluşturulabilmesi adına şirketler, genel yapı ve sınırları belirledikten sonra, işte geçirilen zaman yerine işin kalitesine odaklanabilmektedirler. Bunun yanı sıra, bilgi paylaşımı ve öğrenmeyi kurum kültürünün parçası haline getirmek, esnek ve eğlenceli bir çalışma ortamı için vizyon değişikliğine gitmek ve kitlesel değil, kişiye özel motivasyon araçları kullanmak Y kuşağı üyeleri ile iletişim bağlarını güçlendirecektir.

Y Kuşağının işe alımda karşılaştığı iletişimsel engelleri kaldırabilmek için Y kuşağı ile yoğun temasta olan yöneticilere kulak vermek gerekmektedir. Öncelikle, görüşmelerde Y kuşağının kendini fiziksel olarak ifade etme biçimine odaklanmamak konusunda hassasiyet gösterilmelidir. Kurumlarda şimdiye kadar görmeye alıştığımız prototip giyim/saç tarzlarının dışında tercihleri bulunan adaylar, şirketler tarafından ilk etapta kurum kültürüne uyumsuz şeklinde yorumlansa bile adayı derinlemesine tanıdıkça, adayın nitelikleri ile işin gereklilikleri arasında büyük bir uyum yakalanabilmektedir.

Bir diğer kritik nokta ise çalışma ortamlarının yeni kuşağın beklentilerine göre yeniden şekillenmesi gerekliliğidir. Rahat giyimden, esnek çalışma saatlerine, mentörlük uygulamasından, inisiyatiflerin verilmesine ve şirket içerisindeki hiyerarşik yapının değişime

uğramasına kadar pek çok çalışma faydalı sonuçlar vermektedir. Bu gibi değişikliklerin kurum kültüründe varlığının hissettirilmesi, iş görüşmelerinde Y Kuşağının kendini çok daha rahat ve yakın hissetmesine sebep olmaktadır.

İşe alım süreçlerinin geçmiş yıllarda olduğu gibi uzun zamana yayılmaması, adımların daha kısa ve sonuç odaklı olması da hem Y Kuşağından adayların tercihlerine daha yatkın olmakta hem de şirketler için günümüz iş dünyasının akış hızına uyum sağlamaları açısından avantajlı olabilmektedir.

Genellemelerden ziyade kişiye özel yaklaşımların benimsenmesi önemlidir. Bu yaklaşımı gerçekleştirebilmek için, çalışanı nitelikleri ve iş değerleri dışında, birey olarak da tanıyabilmek gerekir. Konuşurken, gerçek anlamda 'dinleyebilmek' bir yöneticinin işe alımda en önemli kaynaklarından bir tanesidir. İş mülakatında dahi geribildirim verilebilecek noktalarda, Y kuşağının bu beklentisine cevap vermek, adayın ilgi düzeyini ve paylaşım oranını arttıracağı için, her iki tarafın yararına olacaktır. Kurumdaki entellektüel sermayeyi, mentorluk ve koçluk programlarını, Y Kuşağından adaylarla paylaşmak fayda sağlayacaktır. Y kuşağının sabırsız olarak tanımlanan, hızlı ve hemen isteme özelliği ile aldıkları iyi eğitimleri ve donanımları biraraya gelince, kurum içinde hemen yükselme beklentileri doğabilmektedir. İş hayatının kendi içerisindeki birtakım kuralları da tecrübeyi gerektirdiği için, bu süreci hızlandırabilmek ve geçmiş tecrübelerin özetlerini paylaşabilmek adına oryantasyon programları zaman ve maliyet kaybı düşünülmeksizin uygulanmalıdır.

Devir hızının yavaşlatılabilmesi adına Y kuşağından çalışanlarının beklentilerine yaklaşabilmek, çalışanların olumlu deneyimler yaşamalarına imkan tanımak ve kişiler şirketten ayrılsa bile hayat boyu marka elçileri olarak kalmalarını sağlayabilmektedir.

Özetleyecek olursak;

- Y kuşağının özelliklerini ve iş hayatından beklentilerini anlamak ve bu beklentileri karşılayabilecek işe alım süreçlerini oluşturmak, hem kurumlar hem de adaylar açısından büyük önem taşımaktadır.
- İşe alımda kuşak çatışmalarını önlemek için "doğru dil" kullanmak ve bu kuşağın kelimelerini bilmek avantaj sağlamaktadır.

- Esnek çalışma saatleri talep eden Y kuşağı için esnek bir çalışma düzenine geçiş yapan kurumlar, kontrollü esneklik/uzaktan çalışma uygulamaları ile başarıya ulaşmıştır.
- Esnek çalışma saatlerine ek olarak, esnek giyim protokolleri de Y kuşağının beklentileri arasındadır. Bu beklentiler, iş görüşmelerine gelirken adayların dış görünüşlerine de yansımaktadır. Yöneticilerdeki prototip iş görüşmesi kıyafeti beklentisi yerini, kendini görüntü anlamında istediği gibi ifade eden adaylara bırakmaya başlamıştır. Bu alandaki önyargılar kırıldıkça, adayların kuruma katabileceği yetenek ve bilgilerine odaklanmak daha kolay olmaktadır.
- İşte geçirilen zaman yerine işin kalitesine odaklanmak, Y kuşağının verimliliğini direk etkilemektedir.
- Kitlesel değil, kişiye özel yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır. Y kuşağını anlamak ve elde tutmak adına, iyi bir dinleyici olmak, işe alım aşamasında bile yöneticiler için kilit rol oynamaktadır.
- Şirketin ileriye dönük yol haritalarını içeren bilgi paylaşımı, Y kuşağının aidiyet duygusunu tetiklemektedir.
- Kurumlardaki entellektüel sermayenin, mentorluk ve koçluk programları vasıtası ile adaylara aktarılması, Y kuşağının beklentileri ile birebir örtüşmektedir. Kurumlar, sağladıkları bu imkanları görüşmelerde adaylara detaylı olarak paylaşmalıdırlar.
- Görüşmelerde, kariyer planlaması için ileriye dönük ışık tutacak net adımlar yada şirket içi imkanlar paylaşılmalıdır.
- Çalışanlara olumlu deneyimler yaşatmak, onların ömür boyu marka elçileri olarak kalmasını sağlamaktadır. Y kuşağı için, iş görüşmelerinde yaşadıkları deneyimler de büyük önem taşımakta ve bu deneyimleri online iletişim kanalları sayesinde geniş kitleler de paylaşabilmektedirler. İşe alımın her aşamasında, adaylara süreç boyunca olumlu deneyim yaşatabilmek adına; görüşmelerde her adaya yeterli sürenin ayrılması, adayın fazla bekletilmemesi, adayların sorularına içtenlikle yanıt verilmesi, geribildirimlerin mümkün olan en kısa sürede yapılması olumlu olacaktır.

- Her ne kadar teknoloji sayesinde yazılı iletişime daha yatkın gibi gözükse de, Y kuşağının da temelde, yüzyüze görüşmeye ve iletişimde insani dokunuşun o sihirli gücüne ihtiyaç duyduğu unutulmamalıdır.
- Açık ve samimi iletişim biçimleri, iş görüşmelerinde adayın profesyonellikten uzak olduğu yönünde değerlendirilmemelidir. Vizyoner yöneticiler, Y kuşağının bu özelliğini, adayı daha iyi tanıyabilecekleri bir ortam yaratması ve perdelemeyi kaldırması sebebiyle avantaj olarak görmeyi tercih etmişlerdir.
- Anlamlı yaşam arayışında olan Y kuşağı için, görüşmelerde şirketin sosyal sorumluluk projelerinin paylaşılması tercih sebeplerini etkilemektedir.

Araştırma sonuçlarının da desteklediği üzere, Türkiye'de büyük ölçekli şirketler, Y kuşağının özelliklerine ve beklentilerine göre, iş ortamlarını şekillendirme konusunda yol katetmişlerdir. Genel iş ortamının düzenlenmesi dışında, yöneticilerine de Y kuşağı ile ilgili eğitim ve seminer olanakları sağlayarak, yönetici ve çalışanların iletişimini güçlendirme yoluna gitmişlerdir. Orta ve küçük ölçekli firmaların çoğunluğu için değişim ihtiyacı ve değişimi yönetebilmek biraz daha zaman alabilecektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Ailes, R. Mesaj Sizsiniz. Çev: Alev Önder, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.

Ajzen, I, Fishbein, M., Understanding Attitutes and Predicting Social Behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.1980.

Alsop, R., (2008), The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace, The Wall Street Journal, 2008.

Aronson E. , Wilson T. D. , Akert, R.M. , Sosyal Psikoloji, 1. Basım, Kaktüs Yayınları, İstanbul, 2012.

Aziz, A., İletişime Giriş, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 5. Baskı, 2016.

Başar, H., Sınıf Yönetimi, 10. Baskı, Ankara, Anı Yayıncılık, 2003.

Bayraktaroğlu, S., İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.

Buscha, A., Deutsch als Fremdsprache, 1.Auflage, Schubert Verlag, Leipzig, 2000,

Canan Ç., Personel Seçiminde Görüşme, İstanbul: Çağlayan, 1990

Canman, D., Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları: Ankara, 1995

Coomers M.D., **DeBard** R., (2004), Serving the millenial generation: new directions for student services Akt. İşçimen, 2012

Cooper, K., Sözsüz İletişim, çev:Tunç Yalkı, Rota Yayın-Dağıtım, İstanbul, 1998.

Creswell, J.W., Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches: Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

Dökmen, Ü. , İletişim Çatışmaları ve Empati, Remzi Kitabevi, 52. Basım, İstanbul, 2008.

Drummond, K. E., Human Resource Management For The Hospitality Industry, United States of America:John Wiley&Sons.Inc., 1990.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, İstanbul. 2000.

Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, 2.Basım, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım, 1998.

Fiske, J., İletişim Çalışmalarına Giriş. Çev: Süleyman İrvan, 1. Basım, Ankara: Ark Yayınları, 1996.

Güler A., Halıcıoğlu M. B., Taşgın S., Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Birinci Baskı, 2013

Güngör N., İletişim; Kuramlar ve Yaklaşımlar, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2013.

Gürbüz, G. Ö., İşgören Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci, Literatür Yayınları, İstanbul, 2002.

Hodgetts R. M. ve Kroeek, K.G., Personnel and Human Resource Management, USA: The DRYDEN Pres, 1992.

Holdsworth, R.F., Personnel Selection Testing-A Guide For Manager, London: British Institute of Management, 1972.

James, Judi; Beden Dili, Olumlu İmaj Oluşturma, çev: Murat Sağlam, Alfa Basım Yayım, İstanbul, Eylül, 1999.

Maxwell, J. A. Qualitative Research Design: An Interactive Approach, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005, Akt: Güler A., Halıcıoğlu M. B., Taşgın S. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Birinci Baskı, 2013.

Murdock, A., **Scutt**, C. N., Personal Effectiveness. Butterworth Heinemann, 2003.

Nachez, G., E.,'Communiquer avec les autres c'est facile!', İletişim mi? Kolay!, Çev: Gülşah Ercenk Abdelhadifi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Oskay, Ü., İletişimin ABC'si, Simavi Yayınları, İstanbul, 1992.

Özgen, E., Çalışanım Sen Çok Yaşa, Derin Yayınları, İstanbul, 2011.

Peltekoğlu, F. B., Halkla İlişkiler Nedir?, Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul, 2014.

Peltekoğlu, F. B., Yeni Nesil Halkla İlişkiler, Halkla İlişkilerin Kazancı (Ed: melike Aktaş Yamanoğlu, B. Pınar Özdemir), De ki Basım Yayım, 2013.

Rosethorn H., Methodology A Concept in Action, H Rosethorn, Members of Bernard Hodes Group and Contributors, The Employer Brand: Keeping Faith With The Deal, Gower, Burlington, 2009.

Sabuncuoğlu Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, 2000.

Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı. Bursa: Furkan Ofset. 2009.

Sabuncuoğlu, Z., Insan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları, 2013.

Sabuncuoğlu, Z. ve **Gümüş**, M., Örgütlerde İletişim, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2008.

Sampson, E., The Image Factor, İmaj Faktörü, Rota Yayınları, İstanbul, 1995.

Senbir, H., " Z Son İnsan Mı?", "O" Kitaplar, 1. Baskı, Nisan, İstanbul, 2004.

Tayfun, R., Etkili İletişim ve Beden Dili, Nobel Akademik Yayıncılık, 5. Basım, Ankara, 2014.

Tocqueville, A. De, 1835 Democracy In America, (Cev. Henry Reeve), New York: Arlington House, New Rochelle, 2004.

Twenge J. M., Campbell K. W., Asrın Vebası: Narsisizm İlleti, Kaktüs Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2010.

Vural, Z. B., Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, 4.Baskı, İstanbul, 2012.

Weaver, W., The mathematics of communication, A. G. Smith (ed.) Communication and Culture, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1966.

Yanıklar C., Tüketim Sosyolojisi. Birey Yayıncılık.İstanbul, 2006.

Yüksel, H. A., Künüçen H. H., Demiray E., Genel İletişim, Ankara, Pegem A yayınları, 2006.

Zempke, R., Raines, C., Filipczak, B., (2013), Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace, 2nd Ed., Amacom, USA, S:4, 118

Zıllıoğlu, M., "İletişim Nedir?", Cem Yayınevi. 4. Basım, İstanbul, 2010

Süreli Yayınlar

Adıgüzel, O. **Batur** Z. **Ekşili,** N., Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı, Mobil Yakalılar, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:19, 2014.

Altun A.; Kovancı A., Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Ocak, Cilt 1 Sayı 3, 2004.

Ambler, T. ve Barrow, S., The Employer Brand. Journal of Brand Management, 4(3), 1996.

Backhaus, K., Tikoo S., Conceptual and Researching employer Branding, The Emerald Research, Vo:9, No:5, 2004.

Bardack, N. R. & McAndrew, F. T., The influence of physical attractiveness and manner of dress on success in a stimulated personnel decision. Journal of Social Psychology, 125, 1985.

Cennamo, L., Gardner, D., Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit. Journal of Managerial Psychology, 23 (8), 2008.

Dash, M.K., "Comparative Empirical Analysis Of Occupational and Motivational Differences Of Different Generations In Indian Workforce", International Journal Of Business Research, Volume: 10, Issue: 6, 2010.

Duman, Y., İşe Alımda Sosyal Medya, Kaynak Dergisi, Baltaş Yayınevi, 20 Mayıs, 2016.

Elgünler, T. Ç., **Fener,** T. Ç., İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi, The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication - TOJDAC July Volume 1 Issue 1, 2011.

Hauw, S.D., Vos, A.D., Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? Journal of Business Psychology, 25, 2010.

Hofstede, G. "The interaction between national and organisational value Systems", Journal of Management Studies, 22, 4, 1985.

Hogler, R L., Henle C., Bemus C., "Internet Recruiting and Employment Discrimination: A Legal Perspective", Human Resource Management Review, Vol. 8, No. 2, 1998.

Joshi, A., Dencker, J.C., and Franz, G.. Generations in Organizations. Research in Organizational Behavior, 31, 2011.

Judge, T.A., & Cable, D.M. Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction. Personnel Psychology, 50, 1997.

Knox, S., & Freeman, C., Measuring and managing employer brand image in the service industry. Journal of Marketing Management, 22(7-8), 2006.

Kuran, Evrim, Y Kuşağı şirketlerden ne istiyor? Universum 2016-Üniversite Öğrencileri ve Genç Profesyoneller Araştırması, Harvard Business Review, Eylül, 2016.

Kurumsal Kimliğiniz: Kamuoyunun Size Verdiği Not (1991), Halkla İlişkiler Dünyası, Orsa organizasyon ve Halkla İlişkiler Ltd Yayını, Mart/ Haziran Sayısı, s.4, Akt: Berin Akıncı Vural, Müşteri Bir Adım Öne Çıksın, Hizmette İmaj Odaklı Yaklaşım, İletişim Fakültesi Dergisi, İstanbul Üniversitesi, Sayı 24, 2006.

Kyles, D., "Managing Your Multigenerational Workforce", Strategic Finance, Volume: 87, , Issue: 6, 2005.

Lievens, F., & Highhouse, S.,The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. Personnel psychology, 56(1), 2003.

Lower, J., Brace Yourself Here Comes Generation Y, Critical Care Nurse, 28 (5), 2008.

Lyons, S., Duxbury, L., Higgins, C. An Empirical Assessment Of Generational Differences in Basic Human Values. Psychological Reports, 101, 2007.

Mehrabian, A., Communication without Words, Psychology Today, 2, 1968

Morrow P.C., Mcelroy J.C., Stamper B.G., Wilson M.A., The Effects of Physical Attractiveness and Other Demographic Characteristics on Promotion Decisions, Journal of Management, vol.16, 1990.

Morton, L.P., Targeting Generation Y. (Segmenting Publics), Public Relations Quarterly. 47.2, 2002.

Mosley, R. W., Customer experience, organisational culture and the employer brand. Journal of Brand Management, 15(2), 2007.

Öksöz, B., İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 14, 2011.

Özgen, E., Akbayır, Z., İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması, Erciyes İletişim Dergisi, Cilt:2 , Sayı: 1, 2011.

Pearce, C. Glenn ve Tracy L. Tuten, "Internet Recruiting in the Banking Industry", Business Communication Quarterly, Vol. 64, No. 1, 2001.

Roger, C. R., Empatik olmak değeri anlaşılmamış bir varoluş şeklidir, Çev: F. Akkoyun, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 16, 1983.

Sherrat, E. B., Coggshall, J.G. Realizing the Promise of Generation Y, Educational Leadership, 67 (8), 2010.

Smith, M. B., Attitute change. International encyclopedia of the Social Sciences, Crowell Collier and Mac Millan, 1968.

Smola, K. W., Sutton, C.D., Generational Differences: Revisiting Generational Work Values

For The New Millennium. Journal of Organizational Behavior, 23, 2002.

Solmuş, T., Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği. "İş,Güç", Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5 (2). 2003.

Sorenson, Lars Rebien, Novo Nordisk CEO'su, CEO'lar Aslında Neden Endişe Ediyor?, Harvard Business Review Türkiye, Kasım 2016 sayısı, 2016.

Stephens, G. K., ve Greer, C. R., "Doing Business in Mexico: Understanding Cultural Differences", Organisational Dynamics, 1995.

Sullivan, S.E., Forret, M.L., Carraher, S.M., Mainiero, L.A., Using the Kaleidoscope Career 4 Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes. Career Development International, 14 (3), 2009.

Tekkuş, Selin Sayar, Marketing Türkiye, Bu Kitle Çok(Mu) Duygusal, Sayı:312, Şubat 2016.

Topçuoğlu, M. C., 'İyi de kim bu Y'ler?', Ayın Sözü Reklamcılar Derneği Dergisi, 2007.

Twenge, J.M., A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. Journal of Business Psychology, 25, 2010.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on the Workplace. Journal of Managerial Psychology, 23 (8), 2008.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. ve Lance, C. E., Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. Journal of Management, 36 (5), 2010.

TUIK, www.tuik.gov.tr , Aktaran: Ayhün, S. E., Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi / Cilt:2 / Sayı:1 / Haziran 2013.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., Coulon, L., Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are The Implications for the Workplace?, Journal of Managerial Psychology, 23 (8), 2008.

Yang, S., **Guy**, M. E., Genxers Versus Boomers: Work Motivators and Management Implications. Public Performance & Management Review, 29 (3), 2006.

Yelkikalan, N., Altın, E., Farklı Kuşakların Yönetimi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 8 (2), 2010.

Yüksekbilgili Z. ,Türk Tipi Y Kuşağı, Sosyal Bilimler Dergisi, 12, 2013.

Bilimsel Çalışmalar

İçirgen, Hazal, İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2016.

İşçimen, D. S., Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılanma Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. 2012.

Kuru, İlknur, İş ve Yaşam Dengesi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Nisan 2014

Saydam, Z. A., (2014), Sürdürülebilir İletişimin Kurumsal Sürdürülebilirliğe Etkisi, Marmara Üniversitesi, Halkla İlişkiler Bölümü, Doktora Tezi, 2014.

Toruntay, H., Takım Rolleri Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Daki, Yüksek Lisans Tezi, 2011.

İnternet

Ağırdır, B. (2013), Y Kuşağı İnovasyon Araştırması, Deloitte Eğitim Vakfı, Temmuz, http://www.deloitteegitimvakfi.org.tr/UserFiles/Documents/Y_Kusagi_Inovasyon.pdf (Erişim Tarihi: 6 Aralık 2016

Aktan, C. C. , "Turgut Özal'ın Değişim Modeli ve Değişime Karşı Direnen Güçlerin Tahlili", (Çevrimiçi) http://www.canaktan.org/canaktan _personal/canaktan-arastirmalari/degisim/aktan-ozalin-degisim-modeli.pdf, Erişim Tarihi: 3 Aralık 2011

Çoban, F., Milenyum Kuşağı Neleri Değiştirecek? **Capital Dergisi,** Haziran, 2006. http://proje.capital.com.tr/milenyum-kusagi-neleri-degistirecek- haberler/18974.aspx , Erişim Tarihi: 10.04.2012 (s:220-222)

Değerlendirme Merkezi Uygulamalarında Firmaya Özel Tasarımlar, http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2772 , Erişim Tarihi: 29 Nisan 2004

Deloitte Y Kuşağı Araştırması, 2015, s:4 https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millenial-survey-2016-exec-summary.pdf , Erişim tarihi: 16 Ekim 2016

Deloitte Y Kuşağı Araştırması, 2017, https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html, Erişim tarihi: 12 Şubat 2017

Deneçli,S,Deneçli, C,.,(www.iku.edu.tr/userfiles/file/.../doc/Ceyda_ DenecliSevda_Denecli.doc. Erişim Tarihi:10.05.2013

DeWall, C. Nathan; Pond Jr., Richard S.; Campbell, W. Keith; Twenge, Jean M.Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, Aug.2011, s.200 – 207 http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/diger/345204/Asiri_ozguven_mutsuz_ediyor_. Html Erişim tarihi: 12.05.2016

Eczacıbaşı Kariyer Test Sürüşü Staj Başvuruları, http://www.unidestek.net/eczacibasi-kariyer-test-surusu-2017-staj-basvurulari/, Erişim tarihi: 25 Şubat 2017

Erdoğan İrfan, İnsan, Toplum ve İletişim, http://www.irfanerdogan.com/uydurular/4iletisimne.html , Erişim tarihi: 1 Ağustos 2016

Fox, Jeffrey, CEO ların en sık yaptığı 10 hata, http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/ceo%E2%80%99larin-en-sik-yaptigi-10-hata-haberdetay-5997 , Erişim tarihi: 20 Eylül 2016

George Orwell, Quotes, GoodReads, (2016), http://www.goodreads.com/quotes/14793-every-generation-imagines-itself-to-be-more-intelligent-than-the, Erişim Tarihi: 30 Ağustos 2016,

Koç. N. İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler, İstanbul, İKY Eğitim Programı Ders Notları, http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/132/906.pdf, Erişim tarihi: 29 Ocak 2016.

Kuran, Evrim, Y Kuşağını Anlamak Semineri, İstanbul, http://www.evrimkuran.com/seminer-konferans/, 2010. Erişim tarihi: 12 Haziran 2016.

Long-Crowell Erin, "The Halo Effect: Definition, Advantages & Disadvantages".*Psychology 104: Social Psychology*, September 30, 2015. http://study.com/academy/lesson/the-halo-effect-definition-advantages-disadvantages.html, Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2016.

Mülakat Süreci, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Kariyer Planlama Bölümü, https://kpm.metu.edu.tr/ogrenci/mulakat, Erişim tarihi: 3 Mayıs 2016

My Fikirler, Şirketlerin İşe Alım Yöntemleri, 2012, http://www.myfikirler.org/sirketlerin-ise-alim-yontemleri.html Erişim Tarihi: 17 Mayıs 2016

Özcan, Esra Dinç-Marmara Üniversitesi, Taşkıran, Erkan-Düzce Üniversitesi, İletişim Yöntemleri, http://gokcebey.beun.edu.tr/ders-notlari/ogr-gor-erdal-kara/ Erişim tarihi: 20 Mayıs 2016

PricewaterhouseCoopers, (2011) Millennials at Work, Reshaping the workplace, https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf, , Erişim Tarihi 22 Mart 2016

Rifkin J., The sharing economy is the future of the society, http://www.insuranceup.it/en/scenarios/jeremy-rifkin-the-sharing-economy-is-the-future-of-the-society_1300.htm, Erişim tarihi: 5 Aralık 2016

Schawbel, D., Millennials vs. Baby Boomers: Who Would You Rather Hire? http://business.time.com/millennials-vs-baby-boomers-who- would-you-rather-hire (21.02.2014)

Sepici, M. T., (2013), Bir şirkette en fazla kaç yıl çalışmalı?, Kariyer Rehberi, http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/bir-sirkette-en-fazla-kac-yil-calismali/, Erişim Tarihi: 4 Mart 2016

Stein, Joel, **Time Dergisi**, (2013) Millennials: The Me Me Me Generation, http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/ s:2, Erişim Tarihi: 3Eylül 2016

Tolbize, A., 'Generational Differences in the Workplace', Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, 2008. http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf, Erişim tarihi: 16 Ocak 2016.

Turizm Aktüel, Marriott'tan, çok ilginç işe alma yöntemi, 2011, http://www.turizmaktuel.com/haber/marriott-tan-cok-ilginc-ise-alma-yontemi Erişim tarihi:17 Mayıs, 2016

Türk Dil Kurumu; Büyük Türkçe Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54e6131789ae17.94866095, Erişim Tarihi: 19.02.2015

Weston, M. J., (2006), *Integrating Generational Perspectives in Nursing,* The Online Journal of Issues in Nursing, Vol: 11, No: 2, May-2006, Erişim Yeri: http://www.nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Volume112006/No2May06/tpc30_116073.html , Erişim Tarihi: 15.12.2014.

Woodcock, Bruce, The UK's European University, How to perform well at interviews, http://www.kent.ac.uk/careers/intervw.htm, Erişim tarihi: 1 Mart 2016

Yazılı İletişim, Halkla İlişkiler ve İletişim Ders Notları, 12 Şubat 2011, AÖF, Not Oku, http://notoku.com/yazili-iletisim/#ixzz49BYntmKC, Erişim Tarihi: 15 Mart 2016

Görüşmeler

Akkim Kimya Sanayii A.Ş., IK Direktörü Sibel Bekler ile 3 Mayıs 2016 da yapılan yüzyüze görüşme

Akkök Holding, IK Direktörü Şerife Füsun Ömür ile 30 Eylül 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

Aksa Akrilik Elyaf A.Ş. IK Direktörü Fethi Bayhan ile 20 Nisan 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

Amerikan Hastanesi, IK Direktörü, Önder Birgül ile 29 Haziran 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

Bausch and Lomb İK Direktörü Aybike Budak ile 6 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

Bayer İlaçları İnsan Kaynakları Operasyonları Müdürü Beliz Saitoğlu Ölmez ile 20 Eylül 2016 da yapılan yüzyüze görüşme

Borusan Holding, IK Başkanı, Semra Akman ile 25 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

Durugönen Profesyonel Gelişim Danışmanlığı Kurucu Ortağı, Elif Duru Gönen ile 17 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

Eczacıbaşı Holding İnsan Kaynakları Kaynakları Grup Başkanı, Ülkü Feyyaz Taktak ile 30 Eylül 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

Esra Keskin Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Kurucusu, Esra Keskin ile Mayıs 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

Filiz Demirbağ Kariyer Gelişim Hizmetleri, Filiz Demirbağ ile 20 Ocak 2016 yılında yapılan yüzyüze görüşme

Korn Ferry IK Danışmanlık Firması, Danışman Tuğçe Araç ile 4 Kasım 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

Görüşmeler

Pfizer IK Direktörü Bahar Özen Şansal ile 21 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

Spengler Fox, Kıdemli Danışmanı, Esra Elban Somyürek ile 28 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

Tekfen İnşaat, Insan Kaynaklarından sorumlu GMY, Erhan Hersek ile 1 Kasım 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

Tekfen İnşaat, Insan Kaynakları Müdürü, Özge Bozkurt ile 1 Kasım 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

Toksöz Holding, İK Direktörü, Nihal Boya ile 27 Ekim 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

Yapı Kredi Bankası IK dan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Mehmet Gökmen Uçar ile 7 Kasım 2016 tarihinde yapılan yüzyüze görüşme

EKLER

Derinlemesine Mülakatlarda Yöneltilen Sorular

1) Y Kuşağı denince aklınıza gelen ilk 3 kelime nedir?

2) Y Kuşağını nasıl tanımlarsınız? Y kuşağı denince aklınızda bir genelleme var mı? Yoksa adaylarda kuşak farkının hissedilmediğini mi düşünüyorsunuz?

3) Y kuşağından adaylarla genellikle hangi tip pozisyonlar için görüşüyorsunuz? Eğitim seviyelerinde ortalama değer nedir?

4) İlk izlenim çok önemlidir. Sizin için de mülakatın ilk 7 dakikası karar verme sürecinin en önemli kısmı sayılabilir mi? Bu nesilden adaylarla görüşürken karar verme süreciniz hakkında bilgi verir misiniz?

5) Görüştüğünüz adaylar içerisinde Y Kuşağından bireylerin, iş hayatından beklentileri sizce nelerdir? Bu beklentileri nasıl değerlendiriyorsunuz?

6) Y Kuşağının işe alım süreçlerinde ya da mülakat sırasındaki davranışlarını nasıl tanımlarsınız? Bu davranışları değerlendirecek olursanız Y kuşağının otorite ile ilişkisini nasıl yorumlayabiliriz?

7) İşe alımda Y Kuşağına dahil adaylarda en çok gözlemlediğiniz/ en ön plana çıkan iletişimsel sıkıntı nedir?

8) Y Kuşağından adayların işe alım/mülakat sürecinde olumlu değerlendiğiniz, ortak tanımlanabilecek bir davranış biçimi var mıdır?

9) Kurumunuz online başvuru kullanıyor mu? Başvuruların yüzde kaçı Y kuşağına ait?

10) Adaylarla işe alım sürecinde iletişimde iken en çok hangi iletişim araçlarını kullanıyorsunuz? (Telefon, e-mail, mesaj vs)

11) Y kuşağından bireylerle yaptığınız görüşmelerde adayların size en sık sordukları soru nedir?

12) Y Kuşağının işe alımdan sonraki entegrasyon sürecindeki çatışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz?

13) Kurumunuzda turn over oranlarını gözönüne alacak olursak, Y kuşağına bağlı adaylarda bir fark gözlemleyebilir miyiz?

14) Y Kuşağını çekmek için farklı bir ilan hazırladınız mı? Ne tip ögeler kullandınız?

15) İşe alım süreçlerinde ve iş hayatında Y kuşağı ile sağlıklı bir iletişim kurmak için önerileriniz nelerdir? Sizce Y Kuşağına nasıl yaklaşılmalı?