

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**KUŞAK FARKLILIKLARININ SEÇME VE
YERLEŞTİRME SÜRECİNE ETKİSİ VE
YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATLAR**

Yüksek Lisans Tezi

İLKNUR ALTUN BAL

BURSA, 2017

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**KUŞAK FARKLILIKLARININ SEÇME VE
YERLEŞTİRME SÜRECİNE ETKİSİ VE
YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATLAR**

Yüksek Lisans Tezi

İLKNUR ALTUN BAL

Tez Danışmanı: Doç. Dr. DUYGU KIZILDAĞ

BURSA, 2017

TEŞEKKÜR

Bu araştırmada tez danışmanım olarak bana desteğini esirgemeyen Sayın Doç.Dr. Duygu Kızıldağ'a, her zaman bana manevi güç veren sevgili anneme, babama, eşime ve minik oğlum Kaan Altay'a teşekkür ediyorum.

Mart, 2017

İlknur ALTUN BAL



ÖZET

KUŞAK FARKLILIKLARININ SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNE ETKİSİ VE YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATLAR

İlknur Altun Bal

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Duygu Kızıldağ

Mart 2017, 57 Sayfa.

Toplumların zaman içerisinde yaşamış oldukları sosyal, ekonomik ve siyasi olaylar sonucunda kültür, değer yargıları, tutum ve davranışlar değişime uğramaktadır. Yaşanan bu değişim farklı zaman diliminde doğan kuşakların eğilimleri, karakteristik özellikleri ve davranışlarında da farklılık yaratmaktadır. İş yaşamında bu kuşak farklılıklarının, işletmelerin istenilen hedeflere ulaşması için iyi yönetilmesi gerekmektedir. Kuşak farklılıklarının iyi yönetilmesinde kişilerin sahip olduğu farklı yetkinliklerin belirlenmesi ve uygun pozisyonlara yerleştirilmesi önemlidir. Bu doğrultuda yetkinlik bazlı mülakatlar uygun seçme ve yerleştirme yapılması için kullanılan en önemli araçlardan birisidir. İş yaşamında farklı kuşakların bir arada çalışmak zorunda olması, yetkinlik bazlı mülakatların önemini giderek artırmaktadır. Ancak yetkinlik bazlı mülakatlarda farklı kuşaklardaki adayların beklenti ve davranışlarında farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Yetkinlik bazlı mülakatların bu farklılıkları dikkate alarak şekillendirilmesi, mülakatların etkinliğini artırarak ilgili pozisyon için uygun aday seçimini kolaylaştıracaktır.

Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı; kuşak farklılıklarının seçme ve yerleştirme sürecinde, yetkinlik bazlı mülakatların şekillendirilmesine olan etkisini ortaya koymaktır. Çalışmada ilgili literatür dikkate alınmış ve kuşak farklılıklarının yetkinlik bazlı mülakatlara olan etkisi, Bursa’da insan kaynakları alanında seçme ve yerleştirme danışmanlığı hizmeti sunan şirketlerde yetkinlik bazlı mülakatlardan sorumlu olan insan kaynakları profesyonelleri ile yapılan birebir görüşmelerle ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kuşak Kavramı, X Kuşağı, Y Kuşağı, Yetkinlik, Yetkinlik Bazlı Mülakat.

ABSTRACT

THE EFFECT OF GENERATIONAL GAPS ON SELECTION AND PLACEMENT PROCESS AND COMPETENCY-BASED INTERVIEWS

İlknur Altun Bal

Master Program of Human Resources Management

Thesis Supervisor: Doç. Dr. Duygu Kızıldağ

March 2017, 57 Pages.

As a result of the social, economic and political events that communities have experienced over time, culture, values, attitudes and behaviors are changing. This change is also making a difference in the tendencies, characteristics and behaviors of generations born in different time periods. In business life, these generational differences need to be managed well in order for businesses to achieve the desired goals. In managing the generational differences well, it is important to detect the people's different competencies and place these individuals according to the appropriate positions. From this point of view, competency-based interviews are one of the most important tools to make appropriate selections and placements. The fact that different generations have to work together in business life is increasing the importance of competency based interviews. However, competency-based interviews show differences in the expectations and behaviors of the candidates in different generations. The shaping of competency-based interviews taking these differences into account will facilitate the selection of the appropriate candidate for the position concerned by increasing the effectiveness of the interviews.

In this sense, the main purpose of the study is to determine the effect of generation differences on the selection and placement process of shaping competence-based interviews. In the study, the related literature was taken into account and the effects of generation differences on competence based interviews were presented in interviews with human resources professionals who are responsible for competence based interviews in companies offering selection and placement consultancy services in the field of human resources in Bursa.

Keywords: Generation Concept, X Generation, Y Generation, Competence, Competence Based Interview.

İÇİNDEKİLER

TABLolar	vii
ŞEKİLLER	viii
1. GİRİŞ	1
2. İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR	3
2.1 KUŞAK KAVRAMI VE TANIMI	3
2.2 KUŞAKLARIN TEMEL ÖZELLİKLERİ VE FARKLILIKLARI	5
2.2.1 Sessiz Kuşak	6
2.2.2 Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomer)	7
2.2.3 X Kuşağı	9
2.2.4 Y Kuşağı	10
2.2.5 Z Kuşağı	12
2.3 İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR VE ETKİLERİ	13
3. SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATLAR	19
3.1 YETKİNLİK KAVRAMI VE TANIMI	19
3.2.YETKİNLİKLERİN SINIFLANDIRILMASI	24
3.3 YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT SÜRECİ	27
3.3.1 İş Analizinin Yapılması ve İş Tanımlarının Hazırlanması	27
3.3.2 Yetkinlik Modelinin Oluşturulması	29
3.3.3 Yetkinlik Bazlı Mülakatın Şekillendirmesi	31
3.4 YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATLAR VE KUŞAK FARKLILIKLARI	35
4. KUŞAK FARKLILIKLARININ SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	39
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	39
4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SINIRLARI	40
4.3 ARAŞTIRMANIN BULGULARI	41
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	55
KAYNAKÇA	58
EKLER	65
Ek A.1 Görüşme soru formu	65

TABLÖLAR

Tablo 2.1: Kuşakların Sınıflandırılması.....	5
Tablo 2.2: Kuşakların Farklılıkları.....	13
Tablo 2.3: Kuşakların İş Yaşamındaki Davranış Özellikleri	15
Tablo 2.4: X ve Y Kuşaklarının Karakter Dengeleri Arasındaki Farklar	16
Tablo 2.5: X ve Y Kuşağının Değerlerinin Karşılaştırılması.....	17
Tablo 3.1: Yetenek ile Yetkinlik Arasındaki Farklılıklar	20
Tablo 3.2: Mülakat Türlerinin Geçerlilik Oranları	35
Tablo 4.1: Danışmanlık Şirketlerinin Yetkinlik Bazlı Mülakatları Tercih Sebepleri.....	42
Tablo 4.2: Danışmanlık Şirketlerinin Yetkinlik Bazlı Mülakatlarda Kuşak Farklılıklarına Bakış Açıları	46
Tablo 4.3: Danışmanlık Şirketlerinin Yetkinlik Bazlı Mülakatlarda Yaşadıkları Sorunlar	49
Tablo 4.4: Danışmanlık Şirketlerinin Z Kuşağına Yönelik Mülakatlarda Kullanılacak Teknikler Hakkındaki Öngörülleri	54

ŞEKİLLER

Şekil 3.1: Bilgi, Beceri ve Tutumların İlişkileri.....	21
Şekil 3.2: Yetkinlik ile Temel Özelliklerin İlişkisi	22
Şekil 3.3 :Yetkinlik Modelinin Oluşturulma Süreci	30



1. GİRİŞ

Toplumların yaşadıkları ekonomik, sosyal, teknolojik gelişmeler sahip olunan kültürlerde zaman içerisinde değişimlere sebep olmaktadır. Bütün bu değişimler farklı zaman diliminde doğan kuşakların davranışlarında da farklılıklar yaratmaktadır. Bu nedenle farklı zaman dilimlerinde yetişip büyümüş olan kuşaklar birbirinden farklı inançlara, değerlere, tutumlara ve beklentilere sahiptirler. Kuşkusuz bu farklılıklar sadece gündelik yaşamlarına değil, onların işyerlerindeki davranışlarına da yansımakta ve davranışlarını farklılaştırmaktadır. İş yaşamında bu kuşak farklılıklarının, işletmelerin istenilen verimlilikte olması ve hedeflerine ulaşması için iyi yönetilmesi gerekmektedir.

İş yaşamında, farklılıkların iyi yönetilmesinde önemli bir unsur da yetkinliklerin dikkate alınması ve kişilerin sahip olduğu farklı yetkinliklere göre uygun pozisyonlara yerleştirilmeleridir. Mükemmel performans elde etmede ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumlar ile gözlenebilen davranışları içeren yetkinliklere göre şekillendirilmiş yetkinlik bazlı mülakatlar, başvuran adayların objektif bir şekilde değerlendirilmesi için kullanılan bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu mülakat çeşidi, adayın geçmiş iş tecrübeleri ya da farklı problemler karşısında göstermiş olduğu davranış biçimlerinden yola çıkarak yetkinliklerini ve pozisyona uygunluğunu saptamayı amaçlamakta ve geleneksel mülakatlara oranla adayın kişiliği ve iş yapış biçimleri hakkında daha fazla bilgi elde edilmesini sağlamaktadır.

İşletmedeki her pozisyon için belirlenen yetkinlikler ve buna ilişkin beklentiler doğrultusunda şekillendirilen yetkinlik bazlı mülakatlar yardımıyla pozisyonda çalışacak uygun iş gören, başvuran adaylar arasından seçilebilmektedir. Bu mülakatların etkinliği seçim sürecindeki kritik bilgi, beceri ve davranışların doğru şekilde belirlenmesi ve de mülakatlarda adaylardan doğru bilgilerin toplanması ile ilişkilidir. Adaya ilişkin bilgiler mülakatta kendisine sunulan farklı problemler ya da durumlar karşısında göstermiş olduğu davranış biçimlerinden yola çıkarak toplanmaktadır. Ancak bu süreçte tecrübesiz yeni mezun bir aday kendi yetkinliklerini tanımlamakta sıkıntı çekebilmekte ya da aksine abartılı ifadeler kullanabilmektedir. Ya da daha önce

yetkinlik bazlı mülakat tecrübesi yaşamış bir aday önceki yanlışlarını düzelterek mülakata hazır şekilde gelebilmektedir. Yine yetkinlik bazlı mülakatlarda farklı kuşaklardaki adayların davranış ve ifadelerinde de farklılıklar görülebilmektedir. Kuşaklar arasında kişilik özellikleri, değer ve tutumlardaki farklılıklar, kuşakların işe ve işyerine bakış açısı, çalışma alışkanlıkları ve beklentilerine de yansımaktadır. Dolayısıyla mülakatta yöneltilen sorulardan alınacak cevaplar ya da gösterilen davranışlardan, adayların uygun yetkinliklere sahip olup olmadıkları her zaman anlaşılmayabilmektedir.

Günümüzde farklı kuşakların iş yaşamında bulunması ve bu kuşakların bir arada çalışmak zorunda olması, yetkinlik bazlı mülakatların seçme ve yerleştirme sürecindeki önemini daha da artırmıştır. Ancak bu mülakatların farklılıkları dikkate alarak, etkin bir şekilde yönetilmesi ve ilgili pozisyon için gereken yetkinliklere sahip olan, uygun adayın seçimini sağlaması gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı; kuşak farklılıklarının seçme ve yerleştirme sürecinde, yetkinlik bazlı mülakatların şekillendirilmesine olan etkisini ortaya koymaktır. Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş yaşamındaki kuşaklar, kuşakların özellikleri ve farklılıkları ele alınmıştır. İkinci bölümde yetkinliklerin seçme ve yerleştirme sürecine olan etkisi ve yetkinlik bazlı mülakatlar incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, kuşak farklılıklarının seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan yetkinlik bazlı mülakatlara olan etkisi, literatürde yapılan çalışmalar doğrultusunda, insan kaynakları profesyonelleri ile yapılan birebir görüşmelerle ortaya konulmuştur.

2. İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR

2.1 KUŞAK KAVRAMI VE TANIMI

Kuşak kavramı; Türk Dil Kurumu'nun felsefe terimleri sözlüğünde; aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş olup, aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Tarih felsefesi ve kültür tarihi sözlüğünde ise; yeni bir anlayışta yeni bir yaşama duygusunda, yeni biçimlerde birleşen, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan kişilerin topluluğu olarak tanımlanmaktadır (TDK 2014). Kuşaklar aynı yaş grupları, benzer yaşamsal deneyimler yaşamış, hayatları benzer şekillenmiş kişilerden oluşur. Kuşaklar yaşadıkları ülkelerin tarihsel gelişimlerinden de etkilenmektedir. Sosyal, politik, ekonomik olaylar içinde bulunulan kuşağın değerlerini, inanç sistemini, davranış ve beklentilerini etkiler. Bu değerler aynı kuşaktaki insanlar arasında sabit kalır (Okan ve Yalman 2013, s. 139).

Kuşaklar, Dünya üzerinde ekonomik ve sosyal hareketlerle oluşmuş zaman aralıklarıdır. Yetişme tarzları ve içinde bulundukları ortam değişiklikleri nedeniyle “jenerasyon” olarak da adlandırılan kuşaklar arasında gerek karakter gerek çalışma yöntemleri ve gerekse işyerinden beklentilerinde önemli farklılıklar gözlenebilmektedir. Kuşak aynı zamanda ebeveynlerin ve çocuklarının doğum tarihleri arasındaki ortalama zaman aralığı anlamına da gelmektedir. Biyolojik açıdan bakıldığında her bin yıllık dönemde 20-25 yıl aralıklarla yeni bir kuşak yetişmektedir. Günümüzde ise farklılaşan toplumlar, değerler göz önüne alındığında bu sürenin uzun kaldığı görülmektedir. Çünkü çocukların doğumları ertelenmektedir. Anne olma yaşı 1980'lerde 25 iken, günümüzde 30'lu yaşlara gelmiştir. Bu da kuşaklardaki değişimin sosyolojik boyutta olduğunu göstermektedir. Farklı yaş gruplarının bir arada çalıştığı günümüz işyerlerinde yaşanan sorunların önemli bir kısmı kuşaklararası algı, yöntem, uygulama ve iletişim farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Her kuşağın kendine özgü yanları, değer yargıları, tutumları, davranışları zayıf ve güçlü yönleri birbirinden farklıdır (Keleş 2011, ss. 129-131).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı üzere, insan topluluklarının kuşaklara ayrılmasının altında yatan asıl neden, aynı dönemde yaşayan bireylerin dünyaya bakışları, değer yargıları, beklentileri ve davranış özellikleri gibi birçok faktörün anlaşılmasında kolaylık sağlamasıdır. Her kuşak kendi dönemi içerisinde yaşadığı kritik gelişmeler ile farklı deneyimler yaşayarak şekillenmektedir. Bu şekillenme ile bireyler kendi içinde ortak bir duygu hafızasına sahip olmakta ve hafıza ile o kuşağın ekonomik ve sosyal davranışlarını farklılaştırmaktadır (Köse ve diğ., 2014, s. 151).

1830-1840 yılları arasında kuşak çalışmaları ile ilgili bilimsel araştırmaları ilk başlatan kişi Auguste Comte olmuştur. Comte, çalışmasında sosyal ilerlemenin ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aktaracağı birikimler ile mümkün olduğunu söylemiştir (Yüksekbilgili ve Akduman 2015, s. 424). Kuşaksal değişikliklerin tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu açıklamıştır. Yirminci yüzyılda geliştirilen bilimsel ve sosyal araştırma metotları kullanılarak yapılan ilk sistematik çalışma ise Karl Mannheim'e aittir. 1950 yılında yaptığı çalışmasında, kuşakları ortak alışkanlık ve kültürü paylaşan insan topluluğu olarak adlandırmıştır. Bir toplumda kuşağın varlığından söz edebilmek için beş unsurun oluşması gerektiğini ileri sürmüştür (Demirkaya ve diğ., 2015, s. 187):

- i. Kültürel süreç içerisinde yeni bireylerin doğması,
- ii. Bu süreçte eski bireylerin sürekli yok olması,
- iii. Herhangi bir kuşağın üyelerinin sadece tarihsel sürecin zamansal olarak sınırlı bir kısmına katılabilmesi,
- iv. Kültürel mirasın aktarılması için sürekli yeni nedenlerin ortaya çıkması,
- v. Kuşaktan kuşağa geçisin sürekli bir süreç halinde olması.

Sosyoloji, ekonomi, demografi, siyaset bilimi, klinik psikoloji gibi bilim dallarında kuşaklar konusu yarım asırdan fazla bir süredir araştırılmaktadır. Aynı kuşaktaki üyelerin hayata bakışlarını; tutum ve davranışlarını yaşanan devrimci olaylar, kritik gelişmeler, sosyal ve tarihsel deneyimler etkilemiştir (Yüksekbilgili 2013, s. 343). Kuşaklar arasındaki beklenti ve algısal farklılıklar kişilerin örgüt içindeki davranışlarını etkilemiştir. Kuşakların birbirinden farklı olarak taşımış oldukları özellikler, çalışanın ve amirinin yönetim tarzına ve liderliğine de yansımaktadır (Demirkaya ve diğ., 2015, s. 187). Bütün bu etkilerin yanında farklı olan, ilk kez bu kadar çok sayıda kuşağın bir

arada iş dünyasında olmasıdır. Artan yaşam süresi ve refah çalışanlara uzun süre iş yaşamında olma imkânı tanımakta, hatta emekli olup da iş yaşamına devam eden farklı kuşak üyelerinin bir arada çalışmasını sağlamaktadır (Aydın ve Başol 2014, s. 2).

2.2 KUŞAKLARIN TEMEL ÖZELLİKLERİ VE FARKLILIKLARI

Kuşaklar, farklı zaman dilimlerinde doğmuş, yetişip büyümüş, bu nedenden dolayı da birbirlerinden farklı bireylerden oluşmaktadır. Tablo 2.1’de bu günün iş gücü beş kuşak şeklinde yıllara göre sınıflandırılmıştır.

Tablo 2.1: Kuşakların sınıflandırılması

Zhang ve Bonk (2010)		Parry ve Urwin (2011) Zemke ve diğ. (1999)		Twenge ve diğ. (2010)	
1946 yılı ve öncesi doğanlar	Sessiz/Olgun Kuşak	1922-1943 arası doğanlar	Sessiz Kuşak	1925-1945 yılları arasında doğanlar	Sessiz Kuşak
1946-1961-1964 yılları arası doğanlar	Bebek Patlaması (Baby Boomers)	1943-1960 yılları arası doğanlar	Bebek Patlaması (Baby Boomer)	1946-1964 yılları arasında doğanlar	Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)
1965-1980-1981 yılları arası doğanlar	X Kuşağı	1960-1980 yılları arasında doğanlar	X Kuşağı	1965-1980 yılları arasında doğanlar	X Kuşağı
1980-1981 yılları sonrası doğanlar	Y Kuşağı (Gen Me, Gen Y, Milenyum, nGen ve iGen)	1980-2000 yılları arasında doğanlar	Y Kuşağı	1980-2000 yılları arasında doğanlar	Y Kuşağı
2000 yılı sonrası doğanlar	Z Kuşağı	2000 yılı sonrası doğanlar	Z Kuşağı	2000 yılı ve sonrası doğanlar	Z Kuşağı

Kaynak: Parry ve Urwin 2011, ss. 79–96; Twenge ve diğ. 2010, ss. 1117-1147; Zhang, ve Bonk 2010, ss. 76-92.

2.2.1 Sessiz Kuşak

Sessiz Kuşak aynı zamanda “gelenekseller” olarak da adlandırılmaktadır. 1900-1945 yılları arası doğanların sessiz kuşak olduğu düşünüldüğünde bu kuşakta olanların büyük olaylara şahit oldukları görülmektedir. Bu olayları göz önüne aldığımız zaman; 1900-1914 yılları arasında doğanlar “Büyük Değişim Kuşağı” olarak adlandırılmıştır. 1914-1918 yılları arasında doğanlar “I. Savaş Kuşağı” olarak adlandırılmıştır. 1918-1929 yılları arasında doğanlar ise “Ümit Kuşağı” olarak ifade edilmektedir. Türkiye’de ümit kuşağının, 1923-1929 yılları arasına karşılık gelen dönemdeki kişiler “Cumhuriyet Kuşağı” olarak tanımlanmaktadır (Ayhün 2013, s. 97). Bu kuşakta doğanlar, II. Dünya Savaşı yıllarında, savaşa katılamayacak kadar yaşları küçük olmakla birlikte savaşın acısını en çok çekmiş insanlardır. Bu kuşağın kültürel öğelerinde geniş aileler, yoğun komşuluk ilişkileri ve yerel sosyal gruplar yer almaktadır. İçinde bulundukları toplumun temel olgusu; sadakat, çok çalışma, otoriteye saygı ve toplumsal değerlere büyük önem vermektir (Akdemir ve diğ. 2013, s. 14).

1929-1939 yılları arasında doğanlar gelecek kaygıları çok yüksek “Buhran Kuşağı”dır. I. Dünya savaşının dünya üzerindeki olumsuz ekonomik etkisi, işsizlik, hayat mücadelesi bu kuşaktakilerin maruz kaldığı olaylardır. Tüm dünyada bu dönemde yaşanan işsizlikler, maddi sıkıntılar, insanların tasarruf eden sade bir yaşam sürmelerine sebep olmuştur. 1939-1945 yılları “II. Savaş Kuşağı” olarak adlandırılan dönemdir. Yıkıcı savaş sonrası hayatta kalma mücadelesinin bilincini taşıyarak büyüyen bir kuşaktır. Bu kuşaktakiler, hukuk ve ahlak kurallarına değer vermişlerdir, otoriteye sessizce saygı duymuşlardır. Bu şekilde davranmanın bir kurum içerisinde ya da bir hiyerarşide bir ömür istihdam sağlamak için doğru yol olduğunu düşünmektedirler. Umutlarını liderlere bağlamışlardır (Aydemir ve Dinç 2015, ss. 868-869; Gürbüz 2015, s. 43).

İş yaşamında sayıları oldukça azalmış olan bu kuşağın üyeleri özellikle son yıllarda değişiklik gösteren ekonomik, kültürel, siyasi, sosyal ve sağlıkla ilgili etkilerle karşı karşıya kalıp, tekrar öğrenen rolünde olmaktadır. Sessiz kuşağın özelliği dolayısıyla az şikâyet eden, kuralları öğrenmeye çalışan kişilerdir. Sessiz kuşağın bireyleri zor zamanda yetişmişlerdir. Politik ve ekonomik açıdan belirsiz bir ortam oluşu, bu kuşağın çalışkan, tutumlu ve temkinli olması sonucunu doğurmuştur. Okur-yazar oranının en

düşük olduğu dönemde yaşamışlardır. Kadın-erkek arasında eğitim seviyesi açılmıştır (Akdemir ve diğ. 2013, s. 15; Latif ve Serbest 2014, s. 138).

Yaş itibarıyla çağımızın en yaşlıları olan bu kuşağın üyelerinin kararsızlıkları ön planda olup, otoriteye karşı sadık, talimat almayı bekleyen düzenli ve dengeli olma hedefi olan, gelenekçi insanlardır. Teknolojiye pek uyum gösteremeyen bireylerdir. Televizyonun icadı, otomobilin seri üretiminin yaygınlaşmaya başlaması bu dönemdedir. Sessiz kuşağın bireyleri, bugünkü iş yaşamının temellerini atan kuşağın üyeleridir. Günümüz iş yaşamında çok az da olsa sayıları bulunmaktadır. Yaklaşık olarak %95'i emekli olmuştur. Çok kısa bir zaman içerisinde iş yaşamında bu kuşağın temsilcisi kalmayacaktır (Latif ve Serbest 2014, s. 138).

Sessiz kuşağın yaşadıkları dönemin önemli yansıması olan sahip oldukları pratik zekâları ve yoğun pratik bilgi ile yüklü olmaları iş yaşamında kritik mevkilerde bulunmalarına sebep olmuştur. İletişim yöntemi olarak sade basit yöntemleri seçen bu kuşağın üyeleri doğrudan posta ve yazılı iletişimin diğer formlarını kullanmayı tercih etmiştir (Adıgüzel ve diğ. 2014, s. 171).

2.2.2 Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)

1946-1964 yılları arasında doğanlar için yapılan bu adlandırma II. Dünya Savaşı sonrası, savaşın izlerinin silinmeye çalışıldığı, refah politikalarının uygulandığı ve bunların sonucunda hızlı nüfus artışının yaşandığı dönemdir. II. Dünya Savaşı sonrasında doğan bir milyar bebeğe “Baby Boomers” denilmesinin sebebi doğum oranlarındaki artıştır. Bu artıştan dolayı “patlama kuşağı” olarak adlandırılmışlardır (Altuntuğ 2012, s. 205; Akdemir ve diğ. 2013, s. 15). Sayı bakımından yeryüzüne gelmiş en büyük kuşaktır (Schroder ve Warren 2005, s. 55). Bu dönemde doğanlar, sayılarının yüksek oluşu sebebiyle toplumu yeniden şekillendiren kuşak olarak da tanımlanabilmektedir. 1950’li ve 1960’lı yıllarda gelişen şehirleşme ve artan refah düzeyi ile birlikte büyümüşlerdir. Bu kuşağın bireylerinin okul ve gençlik yılları karakteristik kültürel gelişimin bir parçası olmuştur. Kadın-erkek eşitliği, ırk ayrımına mücadele ve çevreye duyarlılık gibi kavramlar bu kuşağın dünyaya kalan mirasıdır (Aydın ve Başol 2014, s. 3). Bebek patlaması kuşağı, dürüstlük kavramını kendisinden

sonraki kuşaklardan daha çok önemseyen, diğer kuşaklara göre daha az kararlı ve hırslı bir kuşaktır (Özer ve diğ. 2013, s. 126).

Türkiye’de bu dönemde dünyaya gelen çocuklar refaha mal ve hizmetlere özlem duygusunun ağır bastığı bir kuşak olma özelliğini taşımaktadır. 1968 kuşağı diye adlandırılan kuşak bu dönem içindedir. 1968 kuşağı doğu-batı arasında kalmış bir kuşak özelliği taşımaktadır. Ülkenin ekonomik göstergelerinin de iyileşmeye başlamasının bu kuşak üzerinde olumlu etkileri oluşmuştur. Bebek patlaması kuşağı, okul ve gençlik yıllarında 1960’lı yılların düşünce akımlarını oluşturmuşlardır. Bunlardan bazıları, ırk ayrımına karşı mücadele, kadın-erkek eşitliği ve çevre duyarlılığıdır (Akdemir ve diğ. 2013, s. 15).

Günümüzde ise iş yaşamında büyük çoğunlukla üst düzey pozisyonlarda görev yapan bu kuşağın üyelerinin sadakat duyguları yüksektir. Aynı iş yerinde uzun yıllar çalışmayı tercih etmişlerdir. İşkolik gibi görülmeyi isteme eğilimindedirler çünkü işe bağlılığın saat ile ölçüldüğüne inanmaktadırlar. Bulundukları iş ortamlarında ilişki kurma ve iletişim becerilerini geliştirmek için uzun yıllarca çabalamış ve bunu kendi kendilerine öğrenmişlerdir. Bu şekilde öğrenmeleri yüz yüze görüşmede başarılı olmalarında temel etkindir. Çalışma ortamındaki takım ruhu onlar için önemlidir. İletişim, paylaşılan sorumluluklar ve bireysel özerkliğe önem vermektedirler. Bireyin kendisini işine adanması sonucunda, hak ettiğini alacağına inanmaktadırlar. Çalışma yaşamında pozitif yaklaşımı benimseyip, çatışmadan kaçınmaktadırlar (Aydın ve Başol 2014, s. 3).

Bebek patlaması kuşağı, X ve Y kuşağından farklı olarak, bilgisayar ve teknolojilere adapte olmakta zorlanan bir kuşaktır. Kendilerinden yaş olarak çok daha genç bireylerin kısa sürede terfi etmelerini, yönetici pozisyonlarına gelmelerini pek olumlu karşılamamaktadırlar. Bu şekilde düşüncelerindeki sebep ise kendilerinden sonra gelen kuşaklardan çok daha fazla çalışıp, sabredip beklemiş olmalarıdır. Bebek patlaması kuşağı üyelerinin büyük çoğunluğu, emeklilik yaşını doldurmuş olmasına rağmen günümüzde iş yaşamına devam etmektedir. Bu durumun başlıca nedenleri arasında ekonomik şartlar ve iletişim halinde olmak, sosyal yapıda yer almak gibi konular bulunmaktadır (Altuntuğ 2012, ss. 204-205; Gürbüz 2015, s. 45).

2.2.3 X Kuşığı

1965-1979 yılları arasında doğanlar “X Kuşığı” olarak adlandırılmaktadır (Gürbüz 2015, s. 41). X kuşığı; baby boomer kuşağının çocuklarıdır. Finans, aile ve toplum açısından güvensiz bir ortamda yetişmişlerdir (Demirkaya ve diğ. 2015, s. 189). X kuşığı bireyleri ekonominin düşüşe geçtiği, değerler sisteminin değiştiği ve yeniden inşa edildiği bir dünyada büyümüşlerdir. Bir önceki kuşaktan daha bilgili olmalarına rağmen kendilerinden sonraki kuşaktan daha az bilgilidirler. Teknoloji takipleri çok güçlü değildir. Çağa ayak uyduramamış izlenimi yarattıkları için, dışlanmışlık hisleri de vardır. Aile odaklıdır, bu yaş grubundakiler ebeveynlerinin boşanmalarına tanık olan ilk grup özelliğinden kaynaklı olarak yalnızlık duygusunu yaşamışlardır. X kuşığı değişen dünyanın dinamiklerine uyum sağlamaya çalışan, sadık idealleri olan bir kuşaktır. Otoriteye saygılı, aile ve iş dengesi arayışı olan kanaatkâr bir kuşaktır. Genellikle çalışan ebeveynlerin çocuklarıdır. Ebeveynleri olmadan kendi başlarına okuldan eve gidip gelerek kendi başlarına büyümeyi öğrenmişlerdir (Ayhün 2013, s. 100; Koç ve diğ. 2016, s. 72). Türkiye’de ise 1965 yılından 1979 yılına kadar geçen 14 yıllık zaman diliminde hayat standartlarının önemli düzeyde iyileştiği görülmektedir. Bu olumlu gelişmeler bireyler üzerinde de olumlu etkiler yaratmıştır. Bireyler parasal konular dışında sosyal yaşam ile ilgilenmeye başlamıştır. Sosyal yaşam tüm unsurlarıyla önem kazanmıştır. Teknolojik gelişmeler hız kazanmıştır. Bu kuşak ülkemizde bilgisayar kullanan ilk kuşak olma özelliğini de taşımaktadır (Koç ve diğ. 2016, s. 72).

X kuşığı bireyleri doğdukları andan itibaren medya ve reklamların etkisinde kalmışlardır. Ebeveynlerine göre daha fazla marka bilincine sahip olmuşlardır. Alım gücü kıyaslandığı zaman diğer kuşaklara göre bireyler arasında sosyo-ekonomik uçurumların en fazla olduğu kuşaktır. Bu kuşağın üyeleri kendilerini topluma zıt görüp, farklı giyim tarzlarına, farklı müzik ve yaşam tarzlarına sahiptir. Sert politik çıkışlar, değişik giyim tarzları, sert müzik türleri bunlara örnektir. Saygın statü, sosyalleşme ve para ile varoluşlarını ön plana çıkarmaya çalışmışlardır. Diğer kuşaklara göre ailelerinin sorumluluğunu daha çabuk üstlenmiş, 20’li ve 30’lu yaşlarında bekar kalmayı tercih edip, çocuk sahibi olmayı ertelemişlerdir (Aydın ve Başol 2014, s. 3).

X kuşığı bir önceki kuşağa göre daha zayıf iş değerlerine sahiptir ve daha benmerkezcidir. Özgürlüklerine düşkündürler ve kendilerinden önceki kuşak olan bebek

patlaması üyeleri kadar vefalı değillerdir. Bu özelliklerine rağmen iş yaşamında kabul edilebilirlikleri yüksektir. Aynı iş yerinde uzun yıllar çalışabilmeleri bu kuşağı oluşturan insanların benzer özellikleri arasında yer almaktadır. İş ve yaşam dengesine inanan bu kuşaktakilerin sadakatleri şartlara göre değişmektedir. Tek başlarına iyi çalışabilen, sabırsız ve iş odaklıdır. İş ve özel yaşam dengesine saygı gösterip, aynı saygıyı karşı taraftan da beklemektedirler (Akdemir ve diğ. 2013, s. 15).

2.2.4 Y Kuşağı

1980-2000 yılları arasında doğanlar “Y Kuşağı” olarak adlandırılmaktadır. Doğdukları dönem itibariyle terörizm, doğal afetler ve önemli hastalıkların korkutucu gerçekler haline geldiği bir dönemde yetişmişlerdir. Bu dönemin siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmeler önceki dönemlere göre daha hızlı olmuştur (Keleş 2011, ss. 131-133). Hayatlarının hızlı, çok yönlü olması yetiştikleri bu dönemden kaynaklanmaktadır. Beklentileri karşılanmadığında çabuk sıkılmaları dönemin bireylerinin özelliğidir. Diğer kuşaklara göre ebeveynlerinin boşanma oranları çok yüksektir. Okul hayatında diğer kuşaklara göre çok daha fazla zaman geçiren, eğitim için ailesinden uzağa giden bireyler oldukları için kendi kararlarını kendileri verebilme, tek başına birtakım işlerini yapma gibi özellikleri çok gelişmiştir. İhtiyaçlarını ve isteklerini belirleme özellikleri diğer kuşaklara göre daha çok gelişmiştir. Y kuşağı eğitimin başarı için birinci öncelik olduğunu görmektedir. Bunun en önemli göstergesi günümüzde hızla artan eğitim kurumları, üniversite, mesleki ve kişisel gelişim kursları ve yüksek lisans yapan bireylerin sayısındaki hızlı artıştır (Başgöze ve Bayar 2015, ss. 123-124; Twenge ve diğ. 2010, s. 1122).

Y kuşağı bireylerinin düşüncelerini, hissettiklerini rahatlıkla ifade edebilme ve takım çalışmasının etkili üyeleri olmalarının altında yatan nedenler; sosyal ilişkileri sevme ve duygusal zekâya sahip olma olarak görülmektedir. Y kuşağı fertleri, kendilerinden önceki kuşakların iş yaşamı için kendilerini nasıl feda ettiklerini gördükleri için aynı hatayı yapmak istememektedir. İş yaşamında esnek çalışma saatleri ve tatil beklentileri fazladır. Takdir edilmek ve zevk almak gibi beklentileri bulunmaktadır. Sıkı denetim altında çalışmanın kendilerine güvenilmediği etkisi yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediğine inandıkları için, rahat bir çalışma ortamında çalışmak istemektedirler.

Çalışma ortamında üstlerinden geri bildirim alma veya üstlerinin kendilerine rehberlik etmesi kendileri için önemlidir (Keleş 2011, ss. 129-139).

Y kuşağının işine eğlence katmayı sevmesi, takım çalışmasına yatkınlığı, olumlu özellikleri iken; iş değiştirme alışkanlıklarının fazla olması, uzun saatler mesaide kalmaya istekli olmamaları, otoriteyi reddeden ve sürekli niçin sorusunu soran bireyler olmaları bu kuşağın iş yaşamındaki diğer kuşaklara kıyasla zor yanlarıdır. Y kuşağının motivasyondaki en büyük farkı, aldıkları maaştan çok sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi kendilerini rahat hissettirecek, manevi açıdan tatmin sağlayacak etkenlere odaklanmış olmalarıdır (Gürbüz 2015, s. 42). Türkiye’de ise bu kuşak 1980 yılı öncesindeki benzin sıkıntısı, karne ile alınan gıda dönemini, yaşanan sıkıntılı dönemleri bilmediği için önceki kuşakların yaşadıkları zorlukları anlamamaktadır. Varlık içinde büyümüş olmaları, yokluğu neredeyse hiç görmemiş olmaları bu kuşağın dezavantajı olarak göze çarpmaktadır (Demirkaya ve diğ. 2015, s. 189).

Y kuşağı, çoğunlukla çalışan ebeveynlere sahiptir. Ebeveynler çocuklarının iyi bir eğitim alması, iyi şartlarda büyümesi gibi konularda aktif rol almışlardır. Karnelerini takip eden, öğretmenleri ile görüşüp, okulu ziyaret eden ailelerin çocuklarıdır. Zor durumda kaldıklarında kendilerini ebeveynlerine karşı sürekli savunmak zorunda kalan Y kuşağı, bu sayede sistem ile nasıl başa çıkacağını erken yaşlarda öğrenmiştir. Y kuşağı, ailesi tarafından aşırı korunmuş olmasına rağmen en çok strese maruz kalmış kuşaktır. Bu kuşağı yakından takip edip yetiştiren ve sürekli etrafında olan ebeveynlere “helikopter ebeveynler” denmektedir (Howe ve Strauss 2007, ss. 9-11).

Sen özelsin mesajı ilk kez bu kuşak bebekleri için araçların camlarına yapıştırılarak kullanılmıştır. Doğdukları andan itibaren özel bir ilgi ile büyümüşlerdir. Bu kuşağın en önemli özelliklerinden biri teknolojiye yatkın olarak büyümüş olmalarıdır. 7/24 bağlı kal mesajı; internet ve cep telefonu ile doğdukları andan kısa bir süre sonra tanışmalarından dolayı çevreleriyle iletişimde güçlüdürler ve sürekli birbirlerine bağlı kalma eğilimindedirler. Teknolojik yatkınlık sonrasında oluşan becerilerini, iş yaşamındaki görevlerini yapmak ve sonuca ulaşmada kullanmaktadırlar (Keleş 2011, s. 131). Birçok araştırmacı, Y kuşağının sosyal hayat ve iş yaşamında bir değişim dalgası olduğunu savunmaktadır. Aile içerisinde sorumluluklarını aktif şekilde yerine getirerek yetiştirildikleri ve saygı kavramını zorunluluktan ziyade hak ettiğini düşündükleri

kişilere gösterme ile ilgili davranışları geleneksel ve hiyerarşik organizasyonlarda çatışmalara neden olmaktadır. Aklına takılan bir soruyu çekinmeden genel müdüre sorabilen bir kuşak olarak iş yaşamına farklılıklarıyla birlikte girmişlerdir (Akdemir ve diğ. 2013, s.17).

2.2.5 Z Kuşağı

2000 yılından sonra doğanların yer aldığı kuşağa “Z Kuşağı” adı verilmektedir. Bu kuşakta doğan çocuklar, tamamen teknolojik bir hayat yaşamaktadır. Bulundukları çağın en önemli özelliği yüksek teknolojik olanaklarıdır. Bu kuşak içinde bulundukları çağın özelliğinden dolayı “internet kuşağı”, “next generation”, “iGen” isimleri ile de anılmaktadır. Howe ve Strauss (2007) bu kuşağın aşırı yalnızlık, bireysellik yaşayacağını düşünerek “yeni sessiz kuşak” olarak da tanımlamaktadır. Bunun nedeni artan teknolojik imkânlar doğrultusunda, Z kuşağının her zaman iletişim sahibi olması ve sosyal ağlar ile uzaktan iletişim kurabilme yeteneğinden dolayı fiziksel olarak yalnız bir kuşak olarak nitelendirilmesidir. Z kuşağının aynı anda birden fazla konu ile ilgilenbilme becerileri gelişmiştir. Bu becerileri çok gelişmiş olduğu için diğer kuşaklara göre duyu organları ile motor beceri senkronizasyonun en yüksek olduğu kuşak olarak görülmektedir. Bu avantajın yanında dikkat eksikliği, konsantrasyon zorlukları ile karşılaşacakları düşünülmektedir (Akdemir ve diğ. 2013, s. 15).

2000 ile 2020 yılları arasında dünyaya geldiği ya da geleceğine inanılan bu kuşağın bireyleri önümüzdeki yıllarda tamamen iş yaşamında olacaktır. Bundan dolayı bu kuşağın sosyal ve iş yaşamındaki davranışları henüz araştırılmamıştır (Adıgüzel ve diğ. 2014, s. 174). İş yaşamında çok fazla sorunla karşı karşıya kalacakları düşünülmektedir. Bu kuşağın bireyleri kararsız, tatminsiz ve doğdukları andan itibaren tüketici oldukları için, yaşamlarında otorite kavramının önem arz etmeyeceği düşünülmektedir. Sadakat duygularının zayıf olacağı, işletmelerin ellerinde bu yetenekleri tutmakta zorluk çekecekleri ve de her şeyi kişiselleştirme isteklerinin olumsuz özellikleri arasında olacağı ihtimaller arasındadır. Z kuşağının Türkiye’deki nüfus ortalaması 2015 yılında 18.000.000 civarı olacaktır (Latif ve Serbest 2014, s. 151). Z kuşağı iş süreçlerinde yüksek teknolojik destekli ve bürokrasiden uzak olacağı için, bireyselleşen taleplere esnek sistemler tanımlanması ve esnek ortamlar oluşturulması gerekecektir. Standart

insan kaynakları politikaları bir tarafa bırakılacak ve Z kuşağı ile yeni politikalara ihtiyaç duyulacaktır.

Bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşaklarının birbirlerinden farklılıklarını değerler ve özellikleri bakımından incelendiğinde aşağıdaki gibi bir tablo karşımıza çıkmaktadır:

Tablo 2.2: Kuşakların farklılıkları

Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
*Sadakat duyguları yüksek	*Sadakat duyguları değişken	*Sadakat duyguları az	*İşbirlikçi
*İşkolik	*Otoriteye saygılı	*Otoriteyi zor kabullenen	*Yaratıcı
*Takım çalışmasına önem veren	*Topluma duyarlı	*Bağımsızlığına düşkün	*Teknoloji ile doğan
*Kanaatkâr	*İş motivasyonları yüksek	*Çok sık iş değiştiren	
*Rekabetçi	*Kanaatkâr	*Bireyci	
*Teknolojiye uzak	*Kaygılı	*Teknolojiyle büyüyen	
	*Teknolojiyle ilişkisi düşük		

Kaynak: Akdemir ve diğ. 2013, s. 16

2.3 İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR VE ETKİLERİ

Kuşakların birbirinden farklı olan yönetilme ve yönetme eğilimleri iş yaşamına farklılık olarak yansımaktadır. X kuşağı, geçiş dönemi çocukları iken, kendisinden bir önceki kuşak olan bebek patlaması kuşağına göre çok daha az rekabet içindedir. Bebek patlaması kuşağı, takım çalışmasına ve takım toplantılarına önem vermektedir. İşkolik gibi görünmeyi isteme eğilimdedir. İşe bağlılığın saat ile ölçüldüğünü düşünmektedir.

Çalışkanlık, sorumluluk, adalet değerlerinde kendisinden önce gelen kuşaklardan öndedir. Saygı kavramını ise kendisinden sonraki kuşaklardan daha çok önemsemektedir. Diğer kuşaklara göre daha az kuşkucu dolayısıyla da daha çok güvenen, gelenekleri ve sadakati önemseyen bir kuşaktır. Sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağı dünya üzerindeki önemli büyük değişiklikleri yaşamıştır. X kuşağı, geçmiş özelliği olarak daha değişken, açık fikirli ve kendisinden bir önceki kuşağa göre daha bireysel davranışlar sergileyen bir kuşaktır. Saygı görmeyi en az önemseyen ve sadakat duygusu diğer kuşaklara göre daha düşük bir kuşaktır. Bir diğer açıdan da disiplinli ve katıdır (Özer ve diğ. 2013, s. 139).

Bebek patlaması kuşağı için çalışma ortamında katılım ve takım ruhu önem taşımakla birlikte, iletişim ve bireysel özerkliğe önem vermektedirler. X kuşağı ise iş yerine bağlıdır. İş ortamında esneklik tercih eder ve motivasyonu yüksektir. Aynı iş yerinde uzun süreler çalışabilmektedir, kanaatkâr amaç ve görev odaklıdır. Hayattaki beklentisi kendisinden önceki ve sonraki kuşaklara göre daha düşüktür. X kuşağının iş motivasyonunda iletişim bir tercihtir. Y kuşağı ise, etnik farklılığa daha açık bir kuşaktır. Boşanmış anne-baba çocukları, ekonomik özgürlüğü olan anne, özgüvenli fakat yalnız ve özgür yetişmiş bir kuşaktır. Y kuşağı tüketim odaklıdır. Sürekli “neden” sorusunu soran Y kuşağı işine eğlence katmayı seven, internet ve teknoloji bağımlısı, çabuk sıkılabilen, otoriteyi ret eden, başarı, yüksek adaptasyonu olan aile ve arkadaş ilişkileri işten önce gelen bir kuşaktır. İletişim onlar için tercih değil koşuldur (Aydın ve Başol 2014, s. 3; Koç ve diğ. 2016, s. 72; Okan ve Yalman 2013, s. 140).

İş yaşamında yer alan bebek patlaması, X kuşağı ve Y kuşağının davranış özellikleri Tablo 2.3’de görülmektedir.

Tablo 2.3: Kuşakların iş yaşamındaki davranış özellikleri

Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışmak için yaşama	Yaşamak için çalışma	Mevcut birikimleri tüketerek yaşama
İş odaklı	İş ve sosyal yaşam arası denge	Sosyal yaşam odaklılık
Uzun süreli çalışma	Sonuç elde edilene kadar	Kısa süreli çalışma
Çalışmayla geçen zaman	Çalışma ve boş zaman dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Bürokratik kurallara uyma	Bürokratik kuralları değiştirme	Bürokratik kuralları kabul etmeme
Küçük işletmeler kurma çabası	Büyük işletmelere uyumlaşma çabası	Küçük işletmelerden nefret etme
Çok çalışıp az tüketme	Çalıştığı kadar tüketme	Az çalışıp çok tüketme
Markayı önemseme	Teknoloji ile yaşama	Teknolojiden vazgeçememe
Rasyonellik	Dengeli duygusallık ve rasyonellik	Tümüyle duygusal
Gerekirse teknolojiden yararlanma	Teknoloji ile yaşama	Teknolojiden vazgeçememe

Kaynak: Aydemir ve Dinç 2015, ss. 867-869.

Tablo 2.3’de yer alan özellikler kuşakların iş yaşamındaki davranışlarını kapsamaktadır. Yeni kuşaklarla birlikte çalışma isteğinin ile birlikte fedakârlığın da azaldığı görülmektedir. Sosyal yaşama verilen önemin derecesi ise yeni kuşak ile birlikte artmıştır.

Tablo 2.4: X ve Y kuşaklarının karakter dengeleri arasındaki farklar

Karakter Özellikleri	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışkanlık düzeyi	Dengeli	Düşük
Hırs düzeyi	Dengeli	Düşük
Sadakat düzeyi	Dengeli	Çok düşük
Bencillik düzeyi	Dengeli	Çok yüksek
İnanç düzeyi	Dengeli	Çok düşük
Eleştirme düzeyi	Dengeli	Yüksek
Aileye bağlılık düzeyi	Dengeli	Düşük
Açık sözlülük düzeyi	Dengeli	Çok yüksek
Geleneklere bağlılık düzeyi	Dengeli	Çok düşük
Duygusallık düzeyi	Dengeli	Düşük
Özgürlük düzeyi	Dengeli	Çok yüksek
Sosyalite düzeyi	Dengeli	Düşük

Kaynak: Köse ve diğ. 2014, ss. 1151-1154.

Tablo 2.4'e ise şu anda iş yaşamında en fazla sayıda bulunan ve birbirleriyle uyum sağlama konusunda sorun yaşayan iki kuşak olan X ve Y kuşağının farklı karakter özellikleri karşılaştırılmaktadır. Çalışkanlık, hırs, sadakat, bencillik, inanç, açık sözlülük, özgürlük gibi farklı karakter özelliklerinin yer aldığı tabloya göre; X kuşağı bireylerinin birçok özellikte dengeli bir karakter yapısına sahip oldukları görülmektedir. Y kuşağı bireylerinin karakter özelliklerinin değerlerinin ise X kuşağına göre çok daha düşük olduğu dikkat çekmektedir.

X ve Y kuşağının karakter özellikleri arasındaki farkların yanında, bu iki kuşağın sahip oldukları değerler açısından da değişiklik gösterdiği görülmektedir. Tablo 2.5'de X ve

Y kuşaklarının değerleri arasında farklılıklar kadar benzerlikler de bulunduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 2.5: X ve Y kuşağının değerlerinin karşılaştırılması

X Kuşağı	Y Kuşağı
• İş motivasyonları yüksek • Topluma duyarlı • Otoriteye saygılı • Sadakat duygusu değişken • Teknoloji ile ilişkisi düşük	• Çok sık iş değiştiren • Bağımsızlığına düşkün • Otoriteyi zor kabullenen • Sadakat duygusu az • Teknoloji ile büyüyen

Kaynak: Aydın ve Başol 2014, s. 5.

X ve Y kuşağı hem dünyada hem de Türkiye’de iş yaşamının çoğunluğunu oluşturmaktadır. Sayıları bu iki kuşağa kıyasla daha az olsa da bebek patlaması kuşağı da iş yaşamında yer almaktadır. Bu nedenle birlikte çalışmak durumunda olan bu kuşakların benzerliklerini ve farklılıklarını bilmek, uyumlu çalışmaları ve oluşabilecek sorunların çözülmesi noktasında önemlidir. Bu kuşakların karşılaştırmalı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aydın ve Başol 2014, ss. 4-5):

- Uyumluluk: Y kuşağı üyeleri, X kuşağı üyelerini uyumsuz olarak nitelendirmekte, onların değişim ve adaptasyonlarının yetersiz olduğunu savunmaktadır. X kuşağı üyeleri ise, bebek patlaması kuşağını uyumsuz olarak görmektedir.
- Yönetilebilirlik: Genel olarak Y kuşağının diğer kuşaklara göre daha zor yönetilebilir olduğu düşünülmektedir. Bebek patlaması ve X kuşağına göre ise Y kuşağı diğer kuşaklara göre daha sıkı denetimde tutulmalıdır.
- Ekip çalışması: Her kuşak bir diğer kuşağın iş ahlakını farklı şekilde algılamaktadır. Tüm kuşaklar, iş yaşamında kendisini takımın başarılı bir bireyi olarak görmektedir. Ancak X kuşağı üyeleri iş konusunda Y kuşağı üyelerinin kendileri kadar azimli ve gayretli olmadığını düşünmektedir.
- Denge: X ve Y kuşağı üyeleri, birbirlerinin iş yaşamı dengesine önem göstermektedir. İş hayatında birbirleriyle çok resmi olmamaktadır.

- v. Bağıllık: Her kuşak kendisini, çalıştıkları yapıda güvenilir görmektedir. Ancak X kuşağı üyeleri daha genç kuşaklar olan Y ve Z kuşaklarını kendileri kadar güvenilir bulmamaktadır. X kuşağı özellik olarak, çok stresli işlerden uzak durmaya çalışan, işini sadeleştiren ve yaptığı işten keyif alan bir kuşaktır. Kendilerini dışlanmış hissetmelerinin etkisi olarak iş yaşamında sosyal güvence ve ücret gibi konuları ön planda tutmaktadır. Y kuşağı ise özgürlükçü ve teknoloji meraklısıdır. Teknolojinin imkânlarını iyi değerlendirmektedir. Günlerinin yarısından fazlasını iletişim, medya gibi teknolojik cihazlar karşısında geçirmektedir. Bu durumda Y kuşağının, X kuşağından üstün olduğu konunun teknoloji olduğu söylenebilir. Y kuşağı üyeleri, sosyal ve keyifli işleri tercih etmektedir. Aynı zamanda toplumun bir parçası olduğunu hissederek, çalıştıkları işletmenin vizyonunu temsil eden kritik görevlerde yer almayı tercih etmektedir. Y kuşağı bireyleri sıkıcı bir işte çalışmaktansa zorlu işlerle geliştirebileceği bir kariyeri olmasını istemektedir.

Üç kuşağın bireyleri aralarında farklar olsa da iş yerinde birbirleriyle iletişim halinde olmak, etkileşim içinde bulunmak durumundadırlar. Bugünün iş gücü olan bireylerin içinde bulundukları koşullar sadece nüfus özellikleri olarak değil, hayat tarzları, kültürleri ve imkânları ile farklıdır. Bu da çeşitliliği meydana getirmektedir. Bu durum bireylerin algılarını ve performanslarını etkilemektedir. Algılar olumlu olduğu takdirde iş yerine bağlılık, takım çalışması ve performans artmaktadır. Olumsuz olduğu takdirde ise ters etki yaratmaktadır. Capital dergisinin Türkiye’de elliye yakın işletmede yaptığı araştırmaya göre, Türkiye’deki çalışan yaşı son on yılda 4-5 yaş düşmüştür. Araştırma gençlerin yeniliklere açıklık, kendilerini ifade etme ve teknolojiyi kullanmalarının hızlı olduğunu, ayrıca yeni fikir oluşturup bu fikirleri ifade etmede rahat olduklarını göstermiştir. Örgütlerin üstün rekabet göstermesi ve başarıları insan sermayesinin etkin kullanımı ile mümkün olacaktır. Doğru motivasyon, kişilerin davranışlarının yorumlanması ile sağlanabilecektir. Dolayısıyla yöneticiler, farklı kuşaktaki çalışanlarının davranışlarını yorumlayıp, bu yorumlara göre motive edici modeller geliştirmek zorunda kalmaktadırlar (Keleş 2011, s. 133).

3. SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATLAR

3.1 YETKİNLİK KAVRAMI VE TANIMI

Yetkinlik, birçok alanının inceleme konusu olmuş bir kavramdır. Her alan yetkinliği kendi çerçevesinde ele almıştır. Bundan dolayı yetkinlik ile ilgili tek bir ortak tanım bulunmamaktadır (Çınar ve Aslan 2011, s. 22). Literatürde yetkinlik ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- i. Yetkinlik; bir görevi yerine getirirken yüksek performans gösterecek kişileri ayırt eden bilgi, beceri ve tutumların davranış olarak ifadesidir. Yetkinlikler davranış odaklıdır ve mükemmel davranış tanımlar. Bütün bunların yanı sıra ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yeteneklerle ilgili gözlemlenebilen performans boyutlarıdır.
- ii. Yetkinlik; yüksek performansa ulaşmada kişilik özellikleri, bilgi, beceri, tutum ve davranış gibi farklı unsurları içinde barındıran ve aynı zamanda örgüt içerisinde ortak bir dilin kullanılmasını sağlayan ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma rolünü üstlenen bir kavramdır (Akyol ve Budak 2013, s. 156).
- iii. Yetkinlik; beklenen performansa ulaşmada kritik olan bilgi, beceri ve tutumları içeren gözlenebilir davranışlar olarak da tanımlanabilir. Yetkinlikler, organizasyondaki kişilerin becerilerini, organizasyon için değer üretecek ya da oluşturulan değere katkıda bulunulacak şekilde kullanabilme yeteneği olarak kabul edilmektedir. İşletmenin çalışanlarından bekledikleri davranışların tarif edilmesinde kullanılan bir araçtır (Biçer ve Düztepe 2003, s. 14).
- iv. Richard Boyatzis (1982) yetkinliği, çalışanların işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine imkân veren kişisel özellikler olarak ifade etmiştir.
- v. Spencer ve Spencer (1993)'a göre yetkinlik, bireyin herhangi bir işte veya herhangi bir durumda sergilediği etkili ve/veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan temel bir özelliktir.

- vi. Marrelli (1998)'ye göre yetkinlik, etkin iş performansı için gerekli olan ve ölçülebilir kabiliyetlerdir.
- vii. Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük'de yetkinlik, gerekli olgunluğa erişmiş, kâmil, mükemmel olarak tanımlanmıştır. Türkçeleşmiş karşılığı kompetandır. Kompetan ise uzman, yetkili anlamındadır.
- viii. Yetkinlik; çalışanların vasıf ve bilgi alanlarını daha geniş anlamıyla çalışanların işletme misyonunu gerçekleştirmek üzere kullandıkları tüm bilgi, nitelik ve tavırları içeren bir kavramdır (Akgeyik 2011, s. 71).

Tablo 3.1: Yetenek ile yetkinlik arasındaki farklılıklar

Competence (Yetenek)	Competency (Yetkinlik)
Beceri Tabanlı (Sert Yetenekler)	Davranış Tabanlı (Yumuşak Davranışlar)
Standart Başarılar Ne Ölçüldü	Davranış Biçimi Standartlar Nasıl Başarıldı

Kaynak: Brophy ve Kiely 2002, s.167.

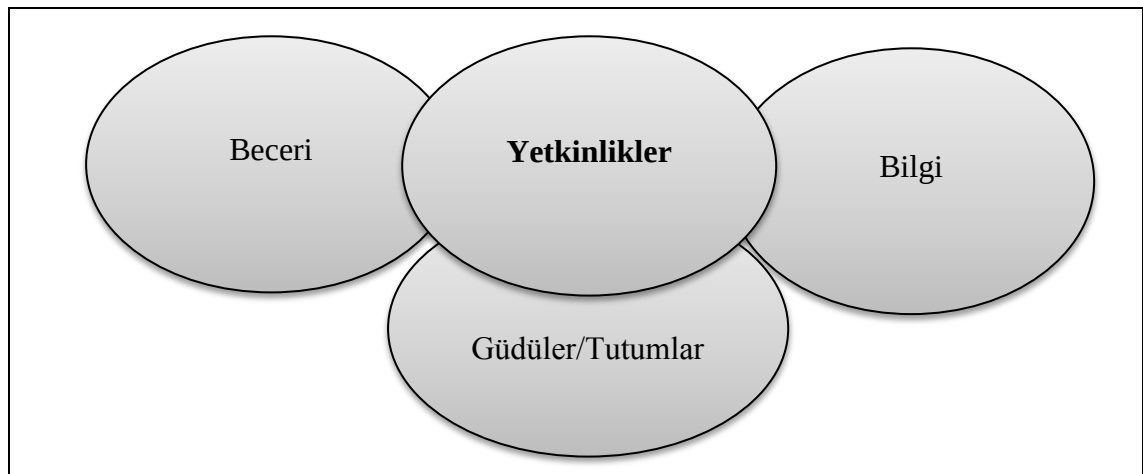
Yukarıda da vurgulandığı gibi yetkinlik terimi literatürde politika, eğitim, yönetim, psikoloji gibi farklı alanlarda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yetkinlik, Boyatzis'ın yönetim alanındaki çalışmaları ile daha çok bilinirlik kazanmıştır. Psikologlar yetkinliği ele alırken, kişinin gözlemlenebilir davranışlarında kendi özellikleri ve kapasitesinin temsil edilip, edilmeyeceği hususuyla ilgilenmişlerdir. Yönetim alanında çalışanlar yetkinliği, bireysel performans ile işletme hedefleri arasındaki fonksiyonel analiz tanımı olarak ele almışlardır. İnsan kaynakları yöneticileri ise yetkinlik kavramını, işe alma, eğitim, değerlendirme, terfi ve ödül sisteminde teknik bir araç olarak ele almıştır (Hoffmann 1999, s. 275). Uygulamada çoğu kez yetenek kavramı ile karıştırılan yetkinlik kavramının en belirgin farklılığı aktarılabilir olmasıdır. Yetenekler insanın doğasındadır ve beceri tabanlıdır. Yetkinlikler ise davranışlarla ilişkilidir.

Yetkinlik kavramının zaman içerisinde bugünkü anlamını kazanmasına Prahalad, Hamel, Mc Clelland, Boyatzis ile Spencer ve Spencer'ın çalışmaları önemli katkı sağlamıştır (Ünsar, 2009 s. 45). Mc Clelland, yetkinlik kavramını geleneksel zekâ testlerine alternatif bir yaklaşım olarak sembolize etmektedir. Beceri etkenlerinin kullanılmasında, özelliklerin uygulanmasına dayalı kriterlerdeki başarı ile orantılı olduğunu savunmaktadır. Boyatzis ise, bireylerin işleri yapabilmek için beraberinde getirdikleri özellik bütününe yetkinlik olarak tanımlamaktadır. Ayrıca yetkinlikleri; güdü, kişisel özellikler, sosyal rol veya kişinin benlik algısının bakış açısı, beceriler veya kullandığı bilgi olarak ele almaktadır. Kennedy ve Dresser yetkinlikleri örgütün başarısı için, çalışanın sahip olduğu veya sonradan kazanıp işletmeye sunduğu değerler olarak tanımlamaktadır (Çetinkaya 2009, s. 23; Sayılı ve Ağca 2009, s. 348).

Yapılan tüm tanımlar incelendiğinde, yetkinliklerin birey, ekip ve örgüte ilişkin olarak temsil ettiği yetenekler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Sadullah vd. 2015, ss. 250-251):

- i. Andaki iş performansı ile ilgili bilgi ve beceriler,
- ii. Gelecekteki iş başarısı için gerekli bilgi ve beceriler,
- iii. Üstün başarı gösteren birey ve ekiplerin zihinsel ve davranışsal başarı örnekleri,
- iv. Örgüt ya da iş performansını geliştiren süreçlere ilişkin yetenekler,
- v. Belirgin bir rekabet avantajı sağlayan yeni düşünme ve davranış biçimleri.

Şekil 3.1: Bilgi, beceri ve tutumların ilişkileri

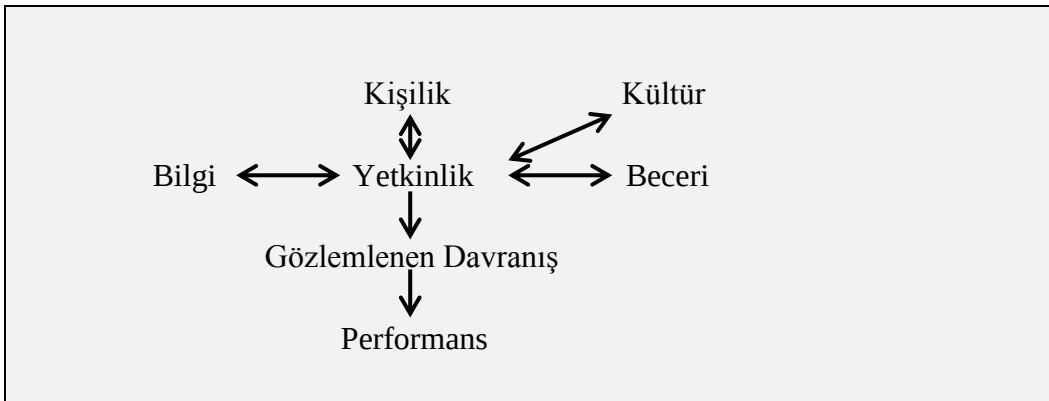


Kaynak: Çetinkaya 2009, s. 20

Yapılan farklı yetkinlik tanımlarında kullanılan ortak olan kavramlar: bilgi, beceri, tutum, gözlemlenebilen davranışlar ve üstün performans şeklindedir (Akyol ve Budak 2013, s. 156; İbicioğlu ve Ünal 2014, s. 60; Ünsar 2009, s. 45):

- i. **Bilgi:** Bilimsel yöntemlerle elde edilen, bilişsel simgelerle işlenen bir üründür. Eğitim ya da tecrübe ile kazanılan bu kazanım sonunda kişinin o konu ile ilgili yetkin olmasını sağlamaktadır.
- ii. **Beceri:** Ustalık gerektiren bir işi yapabilme yetisidir. Bilgi daha çok eğitimle elde edilirken, beceri deneyimle kazanılır. Beceride gerekli olan yetenek kavramı ise doğuştan gelen özellikleri belirtmektedir. Beceri; yaparak, yaşayarak şekillenir ve deneyim ile artış göstermektedir.
- iii. **Tutum:** Kişinin çevresinden algıladıkları ile orantılı olarak oluşturduğu his, inanç ve düşüncelerin toplamıdır. Kişinin bir konuda beceri sahibi olması ve bilgisinin olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli değildir. Önemli olan konu hakkındaki tutumudur. Kişinin tutumu olumlu ve düşünce sistemi bu yönde gelişmiş ise başarılı olabilmektedir.
- iv. **Gözlemlenebilir davranış:** Kişinin olaylar karşısında kendisine özgü yanıt vermesidir. Bütün yetkinliklerin üzerine kurulduğu husus, gözlenebilir davranışlardır. Kişinin kariyer, kişisel gelişim hedeflerinin takip edilmesi ve yetkinliklerin doğru şekilde kullanılabilmesi için davranışların gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olması şarttır.
- v. **Üstün performans:** Bütün davranışsal sonuçların ortalama performanstan çok daha yüksek başarı sağlamasıdır.

Şekil 3.2: Yetkinlik ile temel özelliklerin ilişkileri



Kaynak: Çetinkaya 2009, s. 9.

Mc Lagan (1997) yetkinlikleri görevler, işteki çabanın sonuçları, çıktılar, bilgi, beceri ve tutumlar, üstün performans nitelikleri ve öznitelikler olarak sınıflandırmıştır.

- i. Görevler,
- ii. İşteki çabanın sonuçları,
- iii. Çıktılar,
- iv. Bilgi, beceri ve tutumlar,
- v. Üstün performans nitelikleri,
- vi. Öznitelikler.

Bu sınıflandırmadan da anlaşıldığı üzere, yetkinlikler bilgi, beceri ve tutumların toplamıdır. Bu toplam üstün performans için gereklidir. Spencer ve Spencer (1993) ise yetkinlikleri üç seviyeye ayırmıştır.

- i. Gözlenebilen ve ölçülebilen bilgi ve beceriler,
- ii. Kalıcı olan özelliklere bağlı olarak, bireyin iç dünyasındaki özellikler ve güdüler,
- iii. Tutum, değer ve kişiliği de içeren kendini algılama.

Bu sınıflandırma doğrultusunda yüzeysel olan yapıların kişisel gelişim, eğitim ile değiştirilebileceği görülmektedir. Bunun yanında daha derinlerde olan bireyin kendi kişisel özellikleri üzerinde ise çok daha fazla durulması gerekli olduğu anlaşılmaktadır (Çınar ve Aslan 2011, s. 23). Yetkinliğe yönetim açısından bakıldığında ise, yetkinliklerin taşınması gereken bazı karakteristik özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Çiftçi ve Öztürk 2013, s. 157):

- i. Tanımlanabilirlik: Yetkinliklerin işe etki eden yönlerinin bulunması ve tanımlanması.
- ii. Ölçülebilirlik: Yetkinliklerin kabul edilebilir standartlarda olup, derecelendirilmesi ve derecelendirme sistemine göre ölçülebilmesi.
- iii. Gözlemlenebilirlik: Her yetkinliğin işteki performansın sonuçlarını etkileme düzeyinin gözlenebilmesi.
- iv. Geliştirilebilirlik: Yetkinliklerin bireysel gelişime katkıda bulunabilmesi.

3.2 YETKİNLİKLERİN SINIFLANDIRILMASI

Literatürde yetkinlikler ile ilgili ilk detaylı çalışma Boyatzis tarafından yapılmıştır. Boyatzis (1982), etkin performans gösteren yönetici özelliklerini belirlemek amacıyla Cattell'in ortaya çıkardığı 16 PF'i de şekillendiren onaltı kişilik özelliğini temel alarak, yönetsel yetkinlikleri tanımlamıştır. Bu sınıflandırmanın yanında yöneticilerden istenen ve beklenen, yöneticiliği gerektiren veya yöneticiyi teşvik eden yetkinliklerin derecelerinin bulunulan çevreye ve de yöneticilerin bulunduğu kademeye göre (ilk kademe, orta kademe, üst kademe) farklılık göstereceğini vurgulamıştır (Kızıldağ 2003, ss. 34-38). Ayrıca “eşik yetkinlikler” ve “performans/başarı yetkinlikleri” şeklinde de bir sınıflandırma yapmıştır. Buna göre eşik yetkinlikler bir işi yapmak için gerekli temel yetkinlikleri; performans/başarı yetkinlikleri ise yüksek ve düşük performansı ayıran yetkinlikleri ifade etmektedir (Çetinkaya ve Özutku 2012, s. 144).

Spencer ve Spencer (1993), Richard Boyatzis'in yetkinlik modelini kendi analizine temel alarak yetkinlikler üzerine çalışmalar yapmıştır. Bu modelde ele alınan yetkinlikler; başarma ve harekete geçme grubu, yardım etme ve başkalarının hizmetinde olma grubu, etkileme grubu, yönetsel grup, bilişsel grup ve kişisel etkinlik grubu altında toplanmıştır (Kızıldağ 2003, ss. 39-44). Spencer ve Spencer (1993) da yetkinlikleri Boyatzis'in ayırımına benzer şekilde ikiye ayırarak; “eşik yetkinlikler” ve “ayırt edici yetkinlikler” şeklinde sınıflandırmıştır. Eşik yetkinlikler, ortalama ve üstün performansın ayırt edilmediği, işin yapılması için gereken en düşük düzeydeki yetkinliklerdir. Ayırt edici yetkinlikler ise ortalama ve üstün performanslı çalışanları ayırt edici faktörlerdir.

Yetkinlikler çeşitli yazarlar, bilim adamları ve danışmanlık kuruluşları tarafından değişik gruplarda sınıflandırılmıştır. Literatürde insan kaynakları yönetimi bakış açısından yaygın olarak bireysel yetkinliklerin temel yetkinlikler, teknik/fonksiyonel yetkinlikler ve yönetsel yetkinlikler şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir (Ünal 2013, 54):

- i. Temel yetkinlikler: Örgütün misyonunu, vizyonunu, değerlerini ve stratejik planını gerçekleştirmeye yönelik olarak işlerin başarılı bir şekilde yerine

getirilmesi için işletmenin bütün çalışanların gerek duyduğu, diğer yetkinliklere göre daha baskın olan yetkinliklerdir.

- ii. Teknik/Fonksiyonel yetkinlikler: Çalışanın belirli bir alandaki işlerini etkin yapabilmesi ya da üstün performans gösterebilmesi, teknik ve prosedürleri uygulayabilmesi için gerekli olan spesifik bilgi, yetenek ve becerileri kapsar. Pozisyonlara göre bazı yetkinlikler diğerlerine göre daha önemli ya da daha gerekli olabilmektedir.
- iii. Yönetsel yetkinlikler: Başarılı yöneticiler tarafından sahip olunan yetkinlikler yönetsel yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler yönetsel iş ve süreçleri yerine getirmek için gereklidir.

Literatürdeki bir diğer yetkinlik sınıflaması ise insan kaynakları danışmanlığı alanında önde gelen kuruluşlardan birisi olan Hay gruba aittir. Hay/Mc Ber yetkinlik gruplarını altı ana yetkinlik altındaki yirmi genel yetkinlikte toplamıştır (Mitrani, ve diğ. 1992, ss. 67-84):

- i. Başarma ve faaliyet yetkinlikleri
 - Başarma güdüsü
 - Sipariş ve kalite ile ilişkili olma
 - İnisiyatif
 - Bilgi arama
- ii. Yardım ve hizmet yetkinlikleri
 - Karşısındakini anlama
 - Müşteri hizmet odaklı
- iii. Etkileme yetkinlikleri
 - Etki ve etkileme
 - Örgütsel farkındalık

- İlişki kurma

iv. Yönetsel yetkinlikler

- Diğerlerini geliştirme
- Takım çalışması ve ortak çalışma
- Takım liderliği
- Direktif verebilme

v. Kavrama ilişkin yetkinlikler

- Analitik düşünme
- Kavramsal düşünme
- Uzmanlık

vi. Kişisel etkinlikle ilgili yetkinlikler

- Öz kontrol
- Özgüven
- Esneklik
- Örgütsel sorumluluk

İşletmede çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler var olduğu gibi, işin gerektirdiği özel yetkinlikler de vardır. Yine işletmelerin çalışanları için belirledikleri yetkinliklerin yanında, çeşitli meslek grupları için benimsenmiş olan ortak yetkinlikler de bulunmaktadır. Mesleklerin kendi özellikleri içerisinde taşıdığı meslek standartları ve prensipleri o işin yapılmasında ortak nitelikler olarak kabul edilmektedir. Çalışılan işletme açısından aranan yetkinliklerin belirlenmiş olması önem taşımakla beraber, yetkinlikler sözlüğü oluşturulup her pozisyon için iş tanımı yapılmış olması da gerekmektedir. Pozisyonun kendi özelinde belirlenen yetkinlikler ve bu yetkinliklerin düzeylerinin belirlenmiş olması önemlidir (Biçer ve Düztepe 2003, s. 15).

3.3 YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT SÜRECİ

3.3.1 İş Analizinin Yapılması ve İş Tanımlarının Hazırlanması

İş analizi, işlerin niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarının bilimsel yöntemlerle incelenmesi ve bilgi toplanması yöntemidir. İş analizi ile meslekler hakkında bilgiler toplanıp, çıkan sonuçlar analiz ederek sistemli verilere ulaşılır (Sabuncuoğlu 2013, s. 56). İş analiziyle işlerin içeriklerinin çözümlenmesi sayesinde işin yapılmasını etkileyen tüm faktörler belirlenmektedir. İş analizinde, her bir özgün iş için; neyin yapılacağına (fiziksel ve zihinsel çaba), nasıl yapılacağına (işin genel amacı ve görevlerin niçin birbirleriyle bağlantılı olduğu), ilişkin bilgiler sistematik olarak derlenmektedir. İş analizinin temel hedefi, iş ile bu işi gerçekleştirecek insan arasında uyumu sağlayacak bilgiler edinmektir. Bu yönüyle iş analizi, insan kaynakları fonksiyonlarına çalışan seçiminde, ücretlendirme, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve eğitim/geliştirme gibi süreçlerin yürütülmesine katkıda bulunmaktadır. İş analizi sayesinde, iş gören seçme sistemleri, eğitim programları, performans yönetimi ve tazminat sistemleri düzenlenmektedir (Çelikten 2005, s. 127). Bu doğrultuda iş analizinin kapsadığı konular şöyle sıralanabilir (Demirkol ve Ertuğrul 2007, s. 4):

- i. İşin tanımı, işin adı, mevkii ve özellikleri,
- ii. Teknik olarak ihtiyaç duyulan donanım, makineler, aletler,
- iii. Çalışma koşulları, ısı, nem, çalışma sürekliliği, tatiller,
- iv. Görevler,
- v. Ücret ve yan haklar,
- vi. İşin öğrenilme süresi,
- vii. İş için gerekli olan temel özellikler: eğitim, tecrübe,
- viii. Kariyer haritası.

İş analizinde kullanılan ve genel kabul gören başlıca yöntemler; iş analizi anketi, gözlem, görüşme ve çalışma jurnali olarak sıralanabilir. Bu yöntemler kullanılarak ve iş analizi sürecinde toplanan bilgilerin özetlenerek formüle edildiği belgelere ise iş tanımı denir. İş tanımında işlerin aşağıdaki özelliklerine ilişkin bilgiler bulunmaktadır (Sadullah ve diğ. 2015, s. 59):

- i. İşin tanıtılması: İşin unvanı, ait olduğu bölüm ve işin özeti bu bölümdedir. Bu bölümde kısa bir özetin bulunmasının nedeni, bazen işin adı ve unvanının işin tanıtılmasında yeterli olmamasından kaynaklıdır.
- ii. İşin içerdiği görevler: Bu bölüm iş tanımının en önemli bölümüdür. Hangi görevin nasıl yapıldığının anlatılmasının yanında görevlerin yapılış amaçları da kısaca anlatılmaktadır. Görevlerin yapılış sıraları kronolojik esaslar ile ele alınmaktadır. Bazı iş tanımları içerisinde bu görevin iş bütünlüğü içerisinde ne kadar süre gerektirdiği ya da göreceli önem dereceleri yüzdesel olarak ya da puan ile belirtilmektedir.
- iii. İşin ilişkili olduğu diğer işler ve işin gerektirdiği gözetim: Bu bölümde işin yatay ve dikey olarak diğer işlerle olan ilişkisi belirlenmektedir. Dikey ilişkiler, terfiler ile ilgili kararlarda yardımcıdır. Yatay ilişkilerle de iş akışı ve işin prosedürlerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

İş analizlerinin sonuçlarından alınmak istenilen bir diğer önemli bilgi o işi yapacak çalışanda bulunması gereken “iş gerekleri”dir. İş tanımları hazırlanırken, ayrıntılı olarak hazırlanan bu tanımlarda yer alan belirli görev ve sorumluluklar temel alınarak iş gerekleri belirlenmektedir. İş gerekleri eğitim, deneyim, çaba, sorumluluk, zihinsel ve fiziksel beceriler gibi konuları içermektedir (Sabuncuoğlu 2013, s. 60).

İş analizinin bir diğer amacı da, analiz ile elde edilen bilgiler yardımıyla bir işte iyi ya da üstün performansa yol açan yetkinliklerin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır. İş analizi sonuçları ve iş tanımları, işi ya da görevi yapacak kişide bulunması gereken yetkinliklerin ayrıntılı bir şekilde tespit edilerek, bu yetkinliklerin sınıflandırılması ve puanlandırılmasına da imkân sağlamaktadır (Ünsar 2009, s. 51). Yetkinliklerin belirlenmesi ile birlikte çalışanlardan beklenen üstün performans düzeyi ve bunun için gerekli davranış göstergeleri de açık bir şekilde ortaya konulmaktadır. Yetkinliklerin ve davranış göstergelerinin belirlenmesi üstün performansa yol açacak işe alım, eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve ücret yönetimi gibi insan kaynakları süreçlerinin yapılandırılmasına katkı sağlayacaktır.

3.3.2 Yetkinlik Modelinin Oluşturulması

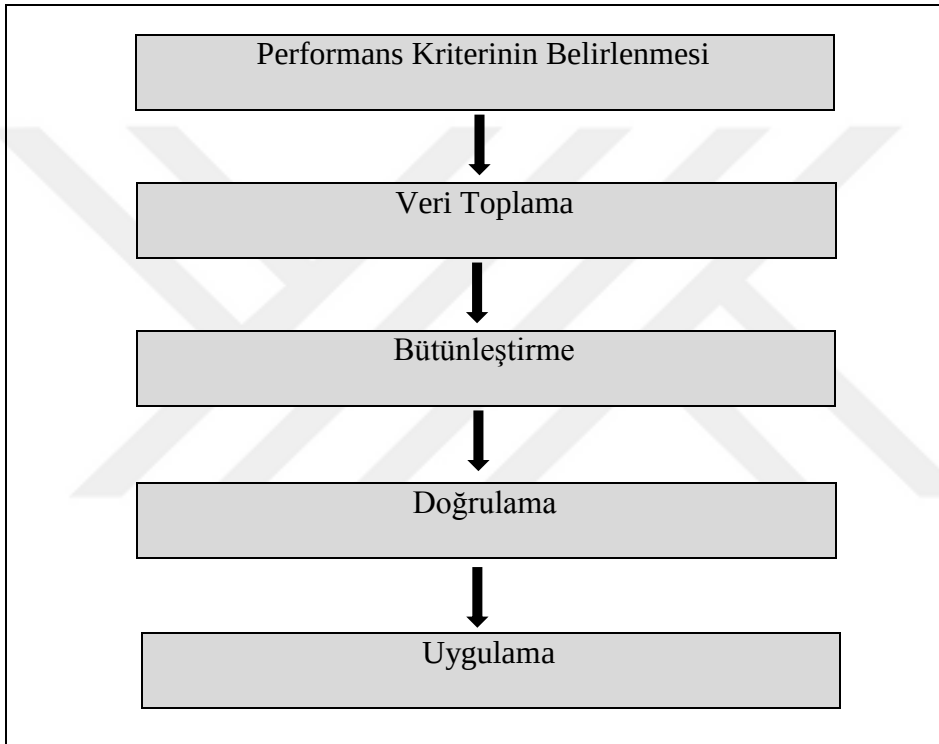
Kişilerin yüksek performans göstermesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan davranışlar olarak tanımlanan yetkinlikler insan kaynakları alanında önemli bir kavramdır. Yetkinlikler personel seçimi, performans yönetimi, eğitim, kariyer yönetimi gibi farklı insan kaynakları süreçlerinde kullanılmaktadır (Çetinkaya 2009, s. 219). Yetkinlik modeli ise yetkinliklerin davranış göstergeleri ve ölçüm kriterleri ile birlikte tanımlandığı ve şekillendiği bir yapıdır. Bu yapı bir işletmede insan kaynakları sisteminin geliştirilmesi için bütünlük bir çerçeve sunmakta ve uygun şekilde tasarlandığında seçme, geliştirme, terfi ve ödüllendirme süreçlerini güçlendirmektedir. Bu nedenle yetkinliklerle işin başarılı bir şekilde yapılması arasında neden sonuç ilişkisinin doğru kurulması önemlidir (İbicioğlu ve Ünal 2014, s. 61). Yetkinliklerin belirlenmesi, işletme için kendini tanıma faaliyetidir. Her işletmenin stratejik hedefleri ve sahip olduğu insan kaynağının özellikleri de farklıdır. Yetkinlik modelleri işletme içerisinde, mükemmellik profillerini hangi niteliklerin oluşturduğuna dair yönetimin ortak görüşünü yansıtır. Yeteneklerin etkin yönetilmesini, organizasyonun hedeflerine ulaşmayı sağlayacak ihtiyaçların doğru belirlenmesini ve yetenekli çalışanlar ile yapılacak işlerin doğru eşleştirilmesini sağlar. Mevcut durumun ideal durum ile karşılaştırabilmesi amacıyla standart bir ölçü ortaya koymayı kolaylaştırır (Doğan ve Demiral 2008, s. 158; Ünal 2013, s. 132).

Yetkinlik modelleri, bir işi icra etmek için sahip olunması gereken kilit yetenekleri tanımladıklarından gelecekte karar aracı olarak da kullanılabilir. İşletmeler yetkinlik modellerini işletmenin tamamı ya da bir bölümü için de oluşturabilir. Burada işletmenin ihtiyaç ve hedeflerinin dikkate alınması önemlidir. Uygulamadaki yetkinlik modellerini; fonksiyonel yetkinlik modeli, iş yetkinliği modeli, rol yetkinlik modeli ve temel yetkinlik modeli olmak üzere dört farklı grupta sınıflamak mümkündür (Akgeyik 2011, ss. 73-74):

- i. Fonksiyonel yetkinlik modeli: Finans, pazarlama, üretim gibi kritik işletme fonksiyonları üzerinde oluşturulur. Model fonksiyonda yer alan tüm çalışanlara düzeyleri dikkate alınmadan uygulanır.
- ii. İş yetkinliği modeli: Çok sayıda çalışanın aynı görevi ya da işi yaptığı işletmelerde, sadece tek bir işe uygulanır.

- iii. Rol yetkinlik modeli: Çalışanların işletmede spesifik rol üstlenmesi durumunda uygulanır. Tüm alanları kapsayabilir ve çapraz fonksiyonel alanlarda da uygulanabilir.
- iv. Temel yetkinlik modeli: İşletme yetkinliklerinin bir bütün olarak tanımlar ve yetkinliklerle işletmenin misyon, vizyon ve değerleri arasında ilişki yaratır. İşletmenin değerleri ve çalışan davranışları arasında bağlantı kurar.

Şekil 3.3: Yetkinlik modelinin oluşturulma süreci



Kaynak: Spencer ve Spencer 1993, s.95

Yetkinlik modelinin oluşturulmasında çeşitli adımlar takip edilerek çalışan yetkinlikleri ve bu yetkinliklerle ilişkili davranış göstergeleri ortaya çıkarılabilir (Spencer ve Spencer 1993, s. 95):

- i. Performans kriterlerinin belirlenmesi: Bu aşamada iş ile ilişkili yüksek performansı ortaya çıkaran kritik başarı faktörleri belirlenmektedir.
- ii. Veri toplama: Görüşme, odak grup, anket ve gözlem gibi yöntemlerden hangisinin yetkinlik modeli oluşturulurken kullanılacağına karar verilmektedir.

- iii. Bütünleştirme: Verilerin farklı yöntemler kullanılarak toplanması halinde, elde edilen verilerin bir araya getirilmesi gerekmektedir.
- iv. Doğrulama: Model oluşturma sürecinde belirlenen yetkinlikler ve ilgili davranış göstergeleri, bu yetkinliklere sahip kişilerin performansları izlenerek düzenlenmektedir.
- v. Uygulama: Oluşturulan yetkinlik modelinin işletmedeki ilgili birimlerde kullanılmaya başlanmasıdır.

İşletmeler bu süreç sonunda kendi yapılarına uygun yetkinlik modellerini oluşturabilir. Yetkinlik modellerinde işletmelerdeki temel fonksiyonlar, yapılan iş ya da görevler dikkate alınarak yetkinliklerini şekillendirilebilir. Bu yetkinliklerle ilgili davranış göstergelerini belirleyebilir ve yetkinlik seviyelerinin derecelendirebilir (Akgeyik 2011, s. 73; Ünal 2013, s. 54):

- i. Temel yetkinlikler: İşletmede herkesin sahip olması beklenen, işletmenin vizyonu, değerleri, hedeflerinden yola çıkarak belirlenen yetkinliklerdir. Temel yetkinliklerin kendi aralarında önem dereceleri açısından sıralamaları yoktur. Hepsi eşittir. Bu yetkinlikler: takım çalışması, müşteri ve kalite odaklılık, esneklik, karar alma ve yenilikçilik gibi yetkinliklerdir.
- ii. Fonksiyona özgü yetkinlikler: İşletmedeki her fonksiyonun işi ile ilgili sahip olması gereken yetkinliklerdir. Satış pazarlama, finans, insan kaynakları gibi yetkinliklerdir.
- iii. Yönetsel yetkinlikler: İlk, orta ve üst kademe olarak sınıflandırılabilir. Bir yöneticinin sahip olması gereken yetkinliklerdir. İşgücü yönetimi, vizyon sahibi olma, planlama, organize etme gibi yetkinliklerdir.

3.3.3 Yetkinlik Bazlı Mülakatın Şekillendirilmesi

İşe alım ya da seçme ve yerleştirme sürecinde “doğru işe doğru insan” hedefi büyük önem taşımaktadır. İşe uygun olmayan bir adayın işletmeye dahil edilmesi iki taraf için de olumsuzluklar yaratacaktır. Seçme ve yerleştirme süreci öncelikle çalışan ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, sonra bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve en son olarak da bu adaylar arasından seçim yapılmasını kapsamaktadır (Çiftçi ve Öztürk 2013, ss. 159-160)

Seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan bir teknik olan yetkinlik bazlı mülakatlar; yetkinlik modelini kullanır. Yetkinlik faktörlerine ve göstergelerine göre adayların değerlenmesini amaçlayan bir planlı mülakat türüdür (Akyol ve Budak 2013, s. 160). Bu doğrultuda mülakat sırasında her bir pozisyon için adaylardan beklenen yetkinlikleri ve somut davranışları belirlemeye yönelik olarak mülakat soruları hazırlanır. Yetkinliklerle her pozisyon için adaylardan neler istendiği tanımlanmış olduğundan, adayların sorulara verdikleri cevaplara dayanılarak değerlendirme yapılır.

Yetkinlik modelini temel alarak pozisyonlardan beklenen yetkinliklerin belirlenmesinin ardından, mülakatlarda bu yetkinlikleri ve ilgili davranış göstergelerini değerlendirmek amacıyla planlama ve hazırlık aşamasına geçilir. Yetkinlik bazlı mülakatlar için soruların hazırlanması aşamasında S.T.A.R tekniği kullanılarak soru havuzu oluşturulabilmektedir. Bu tekniğin en önemli özelliği yetkinlik bazlı mülakatlarda soruların sağlıklı ve objektif olmasını sağlamasıdır. Davranışlara odaklı olarak hazırlandığı için sonuçlar daha güvenilirdir. S.T.A.R kısaltmasının açılımı ve bu teknik ile mülakatlarda sorulabilecek sorular şöyle açıklanabilir (ifti ve ztrk 2013, ss. 163-164):

- i. Situation (Durum): Adayın aranan yetkinliği kullanabileceği bir durumu yaşayıp yaşamadığının anlaşılmaya çalışılmasıdır. “Durumuna bir örnek vererek anlatabilir misiniz?” sorusu mülakatta bu amaçla sorulabilecek sorulardan birisidir.
- ii. Task (Görev): Yetkinliği kullanabileceği bir durum içerisinde sorumlulukların neler olduğu ve nasıl bir görevin stlenildiğinin araştırılmasıdır. “Neler yaptınız? Hangi sorumlulukları üstlendiniz?” sorusu mülakatta bu amaçla sorulabilir.
- iii. Attitude (Davranış): Görevi gerçekleştirirken benimsenen tutum ve olaylar karşısındaki davranışların araştırılmasıdır. “Nasıl yaptınız? Hangi yaklaşımı ve yöntemleri izlediniz?” şeklinde bir soru ile davranışlar anlaşılmaya çalışılabilir.
- iv. Result (Sonuç): Görev sonunda nasıl bir sonuç ile karşılaşıldığının araştırılmasıdır. “Sonuç ne oldu? Bu durumdan neler elde ettiniz?” sorusu ile mülakatta bilgi alınabilir.

Seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinlik bazlı mülakatların yanında kullanılabilecek ve doğru adayı belirlemek için detaylı inceleme imkânı sağlayan “değerlendirme merkezi” uygulamasından da yararlanılabilir. Değerlendirme merkezi uygulaması işletmenin şimdi ve gelecekteki hedeflediği liderlik rollerini göz önünde bulundurularak yapılan yetkinlik analizine dayanmaktadır. Bu doğrultuda adaylar, değerlendiriciler veya gözlemciler, uygulamalar, simülasyonlar veya testler kriter veya yetkinlikler gibi araçlardan oluşmaktadır. Değerlendirme grup tartışması yöntemi, örnek olay yöntemi, merkezi posta kutusu yöntemi, lidersiz grup tartışması, iş simülasyonu ve rol oynama gibi uygulamaları kapsamaktadır (Dereli 2009, ss. 7-10; Wood ve Payne, 1999, ss. 152-154). Bu uygulamalarda birebir mülakatların aksine, adayların sayısı ten fazladır. Adaylara, çalışmak istedikleri alan ile ilgili veya genel yeteneklerini gösterebilecekleri bir örnek olay verilir. Belirlenen süre içerisinde eğitilmiş değerlendiriciler olayı izler ve süre sonunda örnek olay tartışılır. Değerlendirme merkezinde kullanılan bazı uygulamalar şöyle sıralanabilir (Wood ve Payne, 1999, ss. 152-154):

- i. Posta kutusu uygulaması: Bu uygulamada adaylara değişik el yazılı ve kayıtlı dokümanlar verilmektedir. Kısa notlar, şikâyet mektupları, kayıtlar iş ile ilgili olabileceği gibi ilgisiz de olabilmektedir. Adaydan verilen dokümanları incelemesi ve yazılı olarak yanıtlaması beklenmektedir. Bu yapılan uygulama ile adayın problem zme ve analiz yeteneği, yaratıcılığı, olaylar ve kişiler arası hassasiyeti, işleri yönetme, planlama ve organizasyon becerisi, inisiyatif kullanma ve kararlılık gibi özellikleri hakkında bilgi edinilmeye çalışılmaktadır.
- ii. Lidersiz grup tartışması: Adaylardan oluşturulan bir grubun, verilen sorunu belirlenen süre içerisinde zmesi istenmektedir. Değerlendiriciler toplantı esnasında müdahale etmeden izleyip not almaktadır. Bu sayede adayların problem zme yetenekleri, takım çalışması, liderlik, iletişim, kararlılık gibi özellikleri hakkında bilgi edinilebilmektedir.
- iii. Gerçekleri bulma: Adaylardan zm bulmak yerine, konu hakkında sorular üretmeleri beklenmektedir. Üretilen sorulardan sonra kısa bir ara verilip adaylardan bu sorulara zm üretmeleri beklenmektedir. Bu yöntem ile adayların zekâ gleri, yaratıcılık, organizasyon becerisi, sosyal beceri, karar verme becerileri ile ilgili bilgi edinilmektedir.

- iv. Rol oynama: Rol oynayan bir kişi ile aday 6nceden belirlenmiş bir amaca g6re iletişim kurmaktadır. Değerlendiriciler de diyalogu izleyip değerlendirmede bulunmaktadırlar. Bu uygulama ile adayın sosyal becerisi de 6l66lelebilmektedir.

Yetkinlik bazlı m6lakatların değerlendirilmesi i6in ayrıca destekleyicilere de ihtiya6 vardır. İşletmelerin personel se6im s6re6lerinde daha isabetli karar vermelerine yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiş 6l66m ara6larının kullanılması esasına dayanan bir teknik olan psikoteknik y6ntemler yetkinlik bazlı m6lakatların destekleyicilerdendir (6ift6i ve 6zt6rk 2013, s.162). Psikotekniğin temeli, kişilerin d6ř6nsel ve bedensel kabiliyetlerini, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını 6l66mek, analiz etmek ve farklı y6nleri ortaya 6ıkartmaktadır. Psikoteknik testler ile iş-personel dengesi, gelecekteki iş başarıları, teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilme yeterlilikleri belirlenebilmektedir. (Eren 2000, s. 313). Adayın kişisel 6zelliklerini ve davranışsal 6zelliklerini ortaya koyan psikoteknik testler ile işletmenin ve işin gereklerine g6re objektif aday se6ilmesi m6mk6nd6r (6avdar ve 6avdar 2010, s.87). Se6me ve yerleştirme aşamasında kullanılan psikoteknik testlerin ge6erliliği, g6rev tanımlarında belirtilen g6revler i6in gerekli olan yetkinlikleri 6l66bildiği d6zeyde artmaktadır (Akyol ve Budak 2013, s. 160). Psikoteknik testlerin 6l66t6ę6 temel 6zelliklerden bir kısmı ř6yle sıralanabilir (Mondy ve Noe 1996, s. 181):

- i. Bilişsel yetenek testleri: Bireyin 6ęrenebilme yeteneğini 6l66mektedir. İş ile ilgili yetenekler, s6zel yetenek, sayısal yetenek, algısal hız ve kavrama yeteneğini kapsamaktadır.
- ii. Psikomotor yetenek testleri: Koordinasyon ve el becerisini 6l66mektedir.
- iii. İş bilgisi testleri: İş analizinden elde edilen bilgilere dayanarak tasarlanmaktadır. Adayın başvuru yaptığı pozisyondaki bilgi d6zeyini 6l66mektedir.
- iv. İş 6rnekleme testleri: Başvuru yapılan pozisyonun bazı 6ęlerinin kontroll6 ortamda adaya yaptırılarak, değerlendirmeler yapılmasını i6ermektedir.
- v. Mesleki ilgi testleri: Adayın en 6ok ilgi duyduğu mesleği belirlemeye y6nelik testlerdir.
- vi. Kişilik testleri: Adayın kişisel 6zelliklerini saptamaya 6alışarak, işteki başarısını 6ng6rmeyi ama6layan testlerdir.

- vii. Zekâ testleri: Zihinsel kapasite, problem çözme yeteneği, hafıza gibi unsurları ölçen testlerdir.
- viii. Uyum testleri: Adayın işe ne ölçüde yakın olduğu, işletme içerisinde ne ölçüde uyumlu olacağını saptamayan testlerdir.

3.4 YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATLAR VE KUŞAK FARKLILIKLARI

Doğru tanımlanmış yetkinlikler, insan kaynakları süreçlerinin şekillendirilmesinde kullanıldığında işletmenin stratejik büyümesi ve gelişimine önemli katkılar sağlar. Yapılan araştırmalar insan kaynakları süreçlerinden seçme ve yerleştirmede, yetkinlik bazlı mülakat uygulamalarının kullanılmasının geleneksel uygulamalara göre çok daha verimli, daha geçerli, objektif sonuçlar verdiğini göstermektedir (Çiftçi ve Öztürk 2013, s. 161).

Tablo 3.2: Mülakat türlerinin geçerlilik oranları

Geleneksel mülakatın tahminsel geçerliliği	%19
Yetkinlik bazlı mülakatın tahminsel geçerliliği	%56
Yetkinlik bazlı değerlendirme merkezinin tahmini geçerliliği	% 65

Kaynak: Çiftçi ve Öztürk 2013, s.161

Yetkinlik bazlı mülakatlar, işletmeye başvuru yapan adayın geçmişteki performansının bilinmesini ve gelecek performansının tahmin edilmesini sağlayan iyi bir bilgi kaynağıdır (Ünsar 2009, s. 45). Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı üzere yetkinlik bazlı mülakat ve değerlendirmeler, işletmelerin doğru işe doğru adayı bulmasında önemli bir etkiye sahiptir. İşletmenin misyon, vizyon, değerler, strateji ve örgüt kültüründen elde edilen yetkinlikler ve bunlar doğrultusunda yapılan seçimler işletmenin amaçlarına yönelik başarılar elde etmesine katkı sağlamaktadır (Biçer ve Düztepe 2003, ss. 19-20).

Yetkinlik bazlı mülakatlarda farklı kuşaklardaki adayların davranış ve ifadelerinde farklılıklar görülebilmektedir. Kuşaklar arasında bireylerin kişilik özellikleri, değer yargıları ve tutumlarındaki farklılıklar, kuşakların işe ve işyerine bakış açısı, çalışma alışkanlıkları ve beklentilerine de yansımaktadır. Bu nedenle mülakatta yöneltilen

sorulardan alınan yanıtlar ya da gösterilen davranışlardan, adayların uygun yetkinliklere sahip olup olmadıkları her zaman anlaşılmayabilmektedir. Bu durum yetkinlik bazlı mülakatların seçme ve yerleştirme sürecindeki önemini daha da arttırmaktadır. Yetkinlik bazlı mülakatlarda kuşak farklılıkların dikkate alınarak, etkin bir şekilde yönetilmesi ve ilgili pozisyon için gereken yetkinliklere sahip olan, uygun adayın seçiminin sağlanması gerekmektedir (Gözen 2016, s. 57).

Başarılı bir aday seçme ve yerleştirme sürecinin sonucuna ulaşılabilmesi için, kuşaklararası algı, farklılıkları, iletişim farklılıkları ve değişen değerlerin iyi anlaşılması gerekmektedir. (Demirkaya ve diğ., 2015, s. 191). 2000’li yılların başlangıcı ile birlikte kuşaklararası farklılıkların doğru yönetilmesine yönelik araştırmalara ilgi artmıştır. Bu ilginin oluşmasında en önemli sebep, Y kuşağının iş yaşamında yer almaya başlaması, iş dünyasını değişime zorluyor olmasıdır. Kuşaklar ile ilgili yapılan tartışmalarda küreselleşme ile birlikte ‘küresel kuşak’ kavramından bahsedilse de sosyolojik açıdan kuşağı kültürden bağımsız incelemek ve değerlendirmek de doğru sonuç vermeyecektir. Bu nedenle yerelde ülkelerin kendi kültürlerindeki farklılıklar, ülkeler hatta kıtalar arasında farklılıkları da dikkate alarak değerlendirme yapmak gerekmektedir (Özer ve diğ. 2013, s. 138).

Bu önemli gerçekten yola çıkarak, seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinlik bazlı mülakatları şekillendirirken öncelikle kuşakların iş değerlerinin karşılaştırılmasının gerektiği görülmektedir. Örneğin Bowman (2010), kuşakların iş yaşamındaki değerleri arasındaki değişime açıklık, kendini güçlendirme, muhafazakârlık gibi önemli farklılıklara dikkat çekmektedir. Fancy (2004) ise, kuşakların değerler farklılaşmasında küresel bir değişim bulunduğunu savunmuştur. Batılı ülkelerden, daha az gelişmiş ülkelere gittikçe bu farkın arttığını belirtmiştir. Amerika’da yaşayan Japonları inceleyen Moore (1991) yaptığı çalışmada kültür, sosyal yapı ve iş değerlerindeki farklılıkları ortaya koymuştur (Morsümbül 2014, ss. 143-144).

Türkiye’de de kuşakların değişen değerlerini araştıran çalışmalar yapılmakta ve araştırmalarda Türkiye’nin sosyal değişim süreçleri ile birlikte kuşaklar ele alınmaktadır. Hem dünyada hem de ülkemizdeki araştırmalar genel olarak değerlendirildiği zaman, şu an aktif olarak iş yaşamında bulunan kuşakların değerleri açısından öne çıkan özellikleri ve bu özelliklerin yetkinlik bazlı mülakatlara yansımaları

şöyle açıklanabilir (Aydın ve Başol 2014, ss. 3-4; Koç ve diğ. 2016, s. 72; Özer ve diğ. 2013, ss. 138-139):

- i. Bebek patlaması kuşağı bireyleri adalet, sorumluluk alma, çalışkanlık değerlerinde kendisinden sonraki kuşaklara göre çok daha öndedir. Sadakati önemsemek ile birlikte gelenek ve göreneklerine bağlı bir kuşaktır. Çalışmak için yaşayan bu kuşak işe bağlılığın saat ile ölçüldüğüne inandığı ve işkolikmiş gibi görülmek istediği için mülakatlarda çalışma saati ve haklarla ilgili sorulara daha baskın cevaplar verebilir.
- ii. X kuşağı üyelerinin sadakat duygusu zayıftır ancak disiplinli çalışan, iş ve yaşam dengesi beklentisi olan kişilerdir. Aynı iş yerinde uzun yıllar çalışabilirler. İş yaşamında saygın statüye sahip olma, para ve yüksek oranda sosyalleşme ile kendilerini açıklamaktadırlar. Bu nedenle bu kuşağın mülakatlarda terfi ve ücret konusunda hassasiyet göstereceği düşünülebilir.
- iii. Y kuşağı üyeleri dürüstlük, sorumluluk alma, disiplinli çalışma açısından diğer kuşaklara göre daha zayıftır. Makam onlar için diğer kuşaklara göre çok daha önemlidir. Otoriteyi reddetme, iş değiştirme alışkanlıklarının fazla oluşu, çabuk sıkılmaları bağlılık duygularının diğer kuşaklara göre daha zayıf olmasından kaynaklıdır. İstedikleri her şeyi elde edeceklerine inanıp ve sürekli onaylanma takdir beklentisi içinde olup, eleştiriye de tahammülleri yoktur. Bu durum mülakatlarda Y kuşağının kendini beğenmiş bir kişilik özelliğine sahip olduğu algısı yaratabilir. Aceleci tavırları mülakat sürecinin sonunu beklemeden pozisyondaki kariyer basamaklarını sorgulamalarına neden olabilir.

Yetkinlik bazlı mülakatlarda adayların geçmişteki davranış şekillerinin sebep ve sonuçlarının araştırılıp, gelecekteki davranışlarının öngörülmesi esastır. Bu sebeplerden dolayı kuşakların birbirlerinden farklılaşan değerleri ve iş yaşamındaki farklılıklarının, mülakat esnasında göz önünde bulundurularak sürecin yürütülmesi gerekmektedir. İşe uygun en doğru adayın alınması işletme için bir kazanımdır. Doğru adayın seçilmesi, kişinin ve işletmenin başarısı için şarttır (Koç ve diğ. 2016, ss. 84-85). Bu gerçekten yola çıkarak adayların ait oldukları kuşakların mülakat esnasında göz önünde bulundurulması önemlidir.

Örneğin Y kuşağının iş yaşamına kattığı hızlı yükselme isteği, risk almadaki isteklilikleri ve çok fazla iş değiştirmeleri mülakat sürecinde, yetkinlik bazlı mülakatların şekillendirilmesinde de farklılıklar yaratılması gerektiğinin göstergesidir (Çetin ve Özcan 2014, s. 13). Y kuşağının kendisinden önceki kuşak olan X kuşağına göre maddiyatçılık değeri ortalaması daha yüksektir. Aynı zamanda dürüstlük, milliyetçilik, kanaatkârlık Y kuşağında kendisinden önceki kuşaklara göre daha düşüktür. Y kuşağı esnek ek menfaat paketleri, koçluk, mentorlük uygulamaları ile kariyer ve terfi olanaklarını önemsemektedir (Özer ve diğ., 2013, s. 140). Bu nedenle Y kuşağı üyeleri iş mülakatına katıldıkları işletmelerde eğitim ve öğrenme fırsatları, yüksek maaş, gibi unsurları sorgulayabilir. Aceleci oluşlarından dolayı uzun süreli mülakatlara katılmak istemeyebilir (Toruntay 2011, s. 76). Mülakatlarda kuşakların farklı özellikleri göz önünde bulundurulmalı ve adayların yetkinlik bazlı mülakatlarda verdiği cevaplar bağımsız olarak değil, kuşağın değer ve beklentilerine göre yorumlanmalıdır.

4. KUŞAK FARKLILIKLARININ SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı; kuşak farklılıklarının seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan bir araç olan yetkinlik bazlı mülakatların şekillendirilmesine olan etkisini araştırmaktır. Araştırmanın temel sorusu; “Seçme sürecinde kullanılan yetkinlik bazlı mülakatlar kuşak farklılıklarına göre şekillendirilmekte midir?” şeklinde ifade edilebilir. Bu soruya Bursa ilinde faaliyet gösteren ve insan kaynakları alanında danışmanlık hizmeti veren şirketlerdeki insan kaynakları profesyonelleri ile yapılan birebir görüşmelerle cevap aranmıştır. Yapılan görüşmelerde Bursa ilinde insan kaynakları alanında danışmanlık hizmeti veren şirketlerin, açık pozisyonlar için kendilerinden talep edilen uygun adayları seçerken yapmış oldukları yetkinlik bazlı mülakatlarda kuşak farklılıklarını dikkate alıp almadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Danışmanlık şirketlerinin kuşak farklılıklarını mülakat ile ilgili süreçlere yansıtıp yansıtmadığı ve mülakatlarda sorulan soruların adayın ait olduğu kuşağa göre düzenlenip düzenlenmediği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Literatürde hem yetkinlik bazlı mülakat süreçleri, mülakatta kullanılan teknikler ve mülakat uygulamalarının etkinliği hem de kuşak farklılıkları ve kuşak farklılıklarının iş yaşamına yansması ile ilgili farklı çalışmalar bulunmaktadır. Ancak kuşak farklılıklarının yetkinlik bazlı mülakatların şekillendirilmesine olan etkisi ile ilgili bir çalışma bulunmamaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın, işe en uygun adayın seçiminde kullanılan etkili araçlardan biri olan yetkinlik bazlı mülakatların kuşak farklılıklarına göre şekillendirilmesi gerekliliğine dikkat çekmesi ve alanda farklı çalışmalar, düzenlemeler yapılmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SINIRLARI

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme metodu kullanılarak gerekli bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Görüşme yapılacak örneklem kartopu örnekleme yöntemi ile oluşturulmuştur. Kartopu örneklem, özellikle bir

çerçevenin mevcut olmadığı, evrenin sınırlılıklarının ve evrene üye olanların kesin olarak belirlenemediği durumlarda kullanılmaktadır. Kartopu örneklem yönteminde önce rassal olarak bir birime veya bireye ulaşılır. Bu birim veya birey sayesinde varsa diğer birimlere ya da bireylere de ulaşılmaya çalışılır. Böylece kartopunun büyümesi gibi örneklem büyüklüğü de genişlemiş olur (Altunışık ve ark. 2005, s. 133; Çeltek ve Bozdoğan 2012, ss. 4796). Bu araştırmada Bursa’da faaliyet gösteren danışmanlık şirketlerinin dağınık alanlarda faaliyet göstermesi ve insan kaynakları danışmanlık hizmeti veren şirketlerin hangisinin yetkinlik bazlı mülakatları kullanıp kullanmadığının bilinmemesi nedeniyle kartopu örnekleme yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Kartopu örnekleme görüşme yapılan kişiye, bu konu ile ilgili kiminle görüşebileceği sorularak, diğer görüşülecek kişiler belirlenmiştir. Örneklem başlanılan ilk isme tekrar dönünce görüşmeler sonlandırılmıştır. Görüşme yapılan şirketlerin Bursa’da insan kaynakları alanında seçme ve yerleştirme danışmanlığı hizmeti sunan şirketler olmasına; görüşülen kişilerin özellikle bu şirketlerde seçme süreçlerinde görev alan, yetkinlik bazlı mülakatları yürüten ve/veya bu mülakatları şekillendiren sorumlu kişiler olmasına dikkat edilmiştir.

Bu doğrultuda araştırma Bursa ilinde faaliyet gösteren 7 adet danışmanlık şirketi ile sınırlı kalmıştır. Görüşmelerden elde edilen bilgilerin daha kolay değerlendirilmesi amacıyla şirketler kendi aralarında A, B, D, E, F, G ile kodlanmıştır. A, B, C, D, şirketleri Türkiye genelinde hizmet veren şirketlerin Bursa şubeleridir. E, F, G şirketleri Bursa merkezli kurulmuştur ve sadece Bursa’da hizmet vermektedir. Şirketlere sahip oldukları çalışan sayısı açısından bakıldığında; A şirketinin 5, B şirketinin 15, C şirketinin 3, D şirketinin 3, E şirketinin 7, F şirketinin 2, G şirketinin ise 4 kişiden oluşan insan kaynakları ekibi olduğu görülmektedir.

Görüşmede insan kaynakları profesyonellerine yöneltilen sorular aşağıda belirtilen konu başlıkları altında toplanmaktadır:

- i. Şirket yetkilisinin unvanı, şirketin faaliyet gösterdiği sektör, şirketteki toplam çalışan sayısı ve insan kaynakları departmanındaki çalışan sayısı.
- ii. Şirketlerin yetkinlik bazlı mülakatları ne zamandan beri kullandığı, neden bu tekniği kullanmayı tercih ettiği, bu tekniğin yanında uygulanan yeni/farklı bir teknik olup olmadığı.

- iii. Şirketteki sorumluların daha etkili mülakat yapabilmek için kuşak farklılıkları ile ilgili bir eğitim alıp almadığı, kuşak farklılıklarının yetkinlik bazlı mülakatlara aday davranışları açısından nasıl yansıdığı.
- iv. Şirketlerin yetkinlik bazlı mülakat uygularken karşılaştığı sorunlar.
- v. X ve Y kuşağını dikkate alındığında karşılaşılan temel farklılıklar ve günümüzde uygulanan mülakat tekniklerinin Y kuşağı seçim sürecindeki geçerlilik düzeyi.
- vi. Gelecek dönemlerde iş yaşamına katılacak Z kuşağına ilişkin seçim ve mülakat süreçlerine yönelik öngörüler.

4.3 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bursa ilinde faaliyet gösteren ve insan kaynakları alanında danışmanlık hizmeti veren 7 şirket ile görüşülmüştür. Bu danışmanlık şirketleri A, B, C, D, E, F, G olarak kodlanmıştır. Araştırmada görüşme yapılan kişilerin seçme süreçlerinde görev alan, yetkinlik bazlı mülakatları yürüten ve/veya şekillendiren kişiler olmasına özellikle dikkat edilmiştir. Bu doğrultuda örnekleme oluşturan 7 danışmanlık şirketinden görüşülen kişiler şirket sahipleri ya da ortakları olarak belirlenmiştir. Görüşülen kişilerin 6'sı şirket ortaklığı ve aynı zamanda genel müdürlük ya da üst düzey yönetici pozisyonlarında bulunmaktadır. Görüşülen 7 kişiden 3'ü bayan, 4'ü erkektir. Görüşme yapılan tüm şirketler insan kaynakları alanında danışmanlık hizmeti sunmakta ve çözüm ortağı olarak çalıştıkları işletmelerden gelen taleplere göre uygun adayları ilgili işletmelere seçerek yerleştirmektedir.

i. Yetkinlik Bazlı Mülakatları Tercih Sebebi: Görüşmelerden elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde; tüm şirketlerin Bursa'da danışmanlık sektöründe yer aldıkları günden beri seçme sürecinde yetkinlik bazlı mülakatları kullandıkları görülmüştür. İşletmelere neden yetkinlik bazlı mülakat tekniğini tercih ettikleri sorulduğunda ise; A şirketi yetkinlik bazlı mülakatların doğru adaya ulaşmada zaman kazandırdığını ve daha gerçek veriler ortaya koyduğuna inandıklarını belirtmiştir. B şirketi; danışmanlık yaptıkları işletmelerden özellikle de yabancı sermayeli olan işletmelerden bu konuda özel istekte bulunulduğunu, bu istekten dolayı yetkinlik bazlı mülakatları tercih ettiklerini söylemiştir. C ve D şirketi; yetkinlik bazlı mülakatların önceden tanımlanmış ihtiyaçlara uygun olarak belirlenen yetkinliklerin adaylarda aranmasını kolaylaştırdığını vurgulamışlardır. Yine danışmanlık hizmeti verdikleri işletmelerden gelen talepler

doğrultusunda pozisyona uygun aday seçmede en başarılı tekniğin yetkinlik bazlı mülakat olduğunu ve adayın profilini daha iyi ortaya koyduğu için bu tekniği tercih ettiklerini söylemişlerdir. E şirketi; adaylar belirlenmeden önce hizmet verilen işletmeler tarafından pozisyonun adı ve taşınması gereken nitelikler belirtildiği için, en uygun adayın seçilmesi sürecinde yetkinlik bazlı mülakatlardan yararlandığını belirtmiştir. F şirketi; adayın ahlak yapısının mevcut pozisyonda aranan teknik niteliklerden daha önemli olduğunu, yetkinliklerin insanların karakteristik yapılarında daha çok bulunduğunu ve yetkinlik bazlı mülakatlar ile daha iyi tespit yapabildiklerini belirtmiştir. G şirketi ise diğer şirketlerden farklı olarak yetkinlik bazlı mülakat uyguladıklarını fakat bunu geleneksel mülakatın içine serpiştirerek bu şekilde adayı daha iyi tanımaya çalıştıklarını anlatmıştır.

Tablo 4.1 Danışmanlık şirketlerinin yetkinlik bazlı mülakatları tercih sebepleri

Yetkinlik Bazlı Mülakatları Tercih Sebepleri
Doğru / uygun adayı seçmeyi kolaylaştırması
İşletmelerden gelen istek
Gerçekçi olması
Zaman kazandırması

ii. Yetkinlik Bazlı Mülakatlar Yerine Ya Da Yetkinlik Bazlı Mülakatlarla Birlikte Kullanılan Teknik Ve Uygulamalar: Görüşme yapılan şirketlere; yetkinlik bazlı mülakatların yerine kullandıkları ya da yetkinlik bazlı mülakatlar ile birlikte kullandıkları bir seçme tekniği olup olmadığı sorulmuş, cevapların tamamında kullanılan yeni bir tekniğin olmadığı görülmüştür. Yetkinlik bazlı mülakatlar ile birlikte kullanılan farklı tekniklerin olup olmadığı sorusuna şirketler, mülakatlar ile birlikte kişilik envanterleri, birebir görüşme gibi uygulamalar yaptıkları şeklinde cevap vermişlerdir. Bu cevaplar şirketlerin günümüzdeki yeni mülakat tekniklerini, dünya çapındaki yenilikleri takipten geri kaldıkları yönünde değerlendirilebilir. Örnek olarak, D şirketi yetkilisi, yetkinlik bazlı mülakatlar ile birlikte İngilizce mülakat ve İngilizce test yapıldığını belirtmiştir. Bu cevaptan anlaşıldığı üzere D şirketi, güncel gelişmeleri takip etmemekle birlikte mülakatların yanında yapılan ve İngilizce dil yeterliliğini ölçen testleri yetkinlik bazlı mülakatları destekleyen bir mülakat tekniği uygulaması olarak

algılamaktadır. Bu algının genel olarak görüşülen diğer şirketler için de geçerli olduğu söylenebilir.

iii. Yetkinlik Bazlı Mülakatlarda Kuşak Farklılıkları İle İlgili Yapılan Düzenlemeler: Şirketlere yetkinlik bazlı mülakatları yaparken ya da bu mülakatları şekillendirirken kuşak farklılıkları ile ilgili bir düzenleme yapıp yapmadıkları sorulmuştur. 7 danışmanlık şirketi de bu durum ile ilgili özel bir düzenleme yapmadıklarını belirtmişlerdir.

iv. Kuşak Farklılıklarına İlişkin Alınan Eğitimler: Şirketlere daha etkili mülakat yapmaları amacıyla kuşak farklılıklarına ilişkin eğitim alıp almadıkları sorusu da yöneltilmiştir. A, C, D, F ve G şirketleri kuşak farklılıklarına ilişkin herhangi bir eğitim almadıklarını belirtmiştir. B şirketi yetkilisi X ve Y kuşağı arasındaki farklılıkların iş dünyasına yansması adı altında bir eğitim aldıklarını söylemiştir. E şirketi ise kuşaklar arası farklılıkların beden dili ve iletişime yansması ile ilgili bir eğitim aldıklarını vurgulamıştır.

v. Kuşak Farklılıklarının Yetkinlik Bazlı Mülakatlara Yansımaları: Görüşme yapılan kişilerden, kuşak farklılıkların yetkinlik bazlı mülakatlara nasıl yansıdığını; adayların davranışları, sorulara verdikleri cevaplar ve mülakat sürecine yönelik yaklaşımları dikkate alarak örneklerle anlatmaları istenmiştir. A şirketi yetkilisi bu noktada adayların profillerinin önem arz ettiğini, Y kuşağından görüşmeye gelen adayların kendi içerisinde iki farklı tipe ayrıldığını düşündüğünü belirtmiş ve bu düşüncesini şöyle açıklamıştır:

“...görüşmeye gelen birinci tip adaylar kendini geliştirmiş, bilinçli, mülakat ve yetkinlik gibi kavramları araştırmış bu konuda ön hazırlıklarını yapmış adaylardan oluşmaktadır. Aynı zamanda bu adaylar, teknoloji kullanmada başarılı, doğru gözlem yapma yeteneği olan, insan kaynakları profesyonellerinin beklentilerini ön görerek verdiği cevapları şekillendirebilen kişilerdir. İkinci tip adaylar ise kendilerine yöneltilen yetkinlik sorularını kendileri ile özdeşleştiremeyip, yanlış cevap vermekten korkarak ya da soruları tam olarak anlayamayarak sessiz kalan, yanlış yapmaktan korkan, kişisel gelişimine yeterince odaklanmadan üniversite bitirmiş olan adaylardır. X kuşağı için de iki tip adaydan söz edebiliriz. Birinci tip aday kendini güncel tutup yenilik ve gelişmeleri, teknolojiyi takip eden adaylardır. Bu adaylar deneyimlerini avantaja çevirerek sorulan yetkinlik bazlı sorulara çok güzel ve gerçekçi, beklentileri karşılayan cevaplar verebiliyorlar. İkinci tip adaylar ise daha geleneksel olup, sorulan yetkinlik bazlı sorulara kısa ve öz cevaplar ile karşılık verip, ben zaten yılların tecrübesine sahibim, siz neyi ölçmeye çalışıyorsunuz gibi tavır alıp, yetkinlik sorularının içerik ve sebebini algılayamıyorlar...”

A şirketi yetkilisine göre X kuşağındaki ikinci tip adayların ortak özelliği, uzun seneler aynı işi yapmış olmaktan kaynaklı bir körleşmedir. Bu adayların kendini geliştirmeden, yeniliklere adapte olmadan işine devam etmeleri nedeniyle yetkinlik sorularına verecek herhangi bir cevapları bulunmamaktadır. Adaylar tek düze bir iş edinmiş ve iş hayatlarında fark yaratan bir örnek ortaya çıkarmamıştır. Sadece X kuşağında değil, her kuşakta bu tip adaylar görüşmecilerin karşısına çıkabilmektedir.

B şirketinde ise; yetkinlikler pozisyondaki yeterlilik, görev ve sorumluluklara göre belirlenmekte, bu doğrultuda sorular üç kademede farklılaştırılmaktadır. Aday yeni mezun ise onun için hazırlanmış yetkinlik bazlı sorular yöneltilmekte, eğer aranan pozisyon uzman ve orta kademe yönetici ise daha çok tecrübe, bilgi, birikim vb. konulara dayanan yetkinlik bazlı mülakat soruları sorulmaktadır. Pozisyon üst düzey yönetici pozisyonu ise adaya daha çok vizyon, hedefler, öngörülü liderlik vb. gibi yetkinlik soruları yöneltilmektedir. Bu şekilde kendi içinde farklı kuşaklara farklı sorular yöneltilmiş olmaktadır. B şirketi yetkilisi kuşak farklılıkların yetkinlik bazlı mülakatlara nasıl yansıdığına bir mali işler müdürü görüşmesini örnek vermiştir. Görüşme öncesinde çalıştıkları işletmenin pozisyon için istediği yetkinliklerden birinin de baskı altında kalabilme olduğu belirtilmiştir. Ancak gelen adaya bu yetkinliği ölçmek için farklı sorular yöneltildiği zaman, aday tarafından kişiliğinin neden bu kadar irdelendiği, yaptığı işlere bakılması ve kişiliğinin üzerinde fazla durulmaması gerektiğine yönelik bir geri bildirim almışlardır. Bu geri bildirimden yola çıkarak adayın baskı altında çalışmadaki tavrının da olumsuz olacağı kanaatine varılmıştır. B şirketi yetkilisi görüşmeyi şöyle anlatmaktadır:

“...Bir mali işler müdürü pozisyonu görüşmesi yapıyordum. Müşteri olan işletmenin görev tanımı ve görev tanımı ile ilgili yetkinlikleri mülakatın temelini oluşturuyordu. Pozisyonda özellikle kişisel yetkinlik olarak tanımlanan; baskı altında kalabilme, zamanı yönetebilme ve düzenli olma yetkinlikleri bulunmaktaydı. Adayın mülakat boyunca bu yetkinliklere sahip olup olmadığı ile ilgili farklı sorular sordum. Bir süre sonra aday, “Oğlunuza kız mı beğeniyorsunuz?”, “Kişiliğimi neden bu kadar irdeliyorsunuz?”, “Siz benim yaptığım işe bakın” gibi bir geri bildirimde bulundu. Bu geri bildirimi ve tepkisi adayın gereken yetkinliğe sahip olmadığını gösterdi...”.

C şirketi yetkilisine göre farklı kuşaklardaki adayların davranışlarında farklılıklar bulunmaktadır. Bu düşüncesini ise “Eskiden işverenin işe alarak lütfettiğini, şimdi ise iş gören kabul ederek lütfediyor.” şeklinde ifade etmiştir. Yetkili bu ifadesinde seçme ve

yerleştirme sürecinde işletme odaklılıktan aday odaklı yaklaşıma geçildiğini anlatmaktadır. C şirketine göre adayın güçlü olması mesleki yetkinliklerinin güçlü olmasıyla orantılıdır. Yetkili Y kuşağının mutlu olacağı bir işletme arayışı içinde olduğunu ve sorulara kurgulamadan cevap verdiğini anlatmış ve Y kuşağı için şöyle bir benzetme yapmıştır: “...Y kuşağı anne ve babalarının biricik evlatları oldukları için işletmeden bunu bekliyorlar. Fakat iş dünyasındaki gerçeklerin bu şekilde olmadığını gördükleri zaman hayal kırıklıkları başlıyor...”.

C şirketindeki görüşmeden elde edilen bir diğer önemli bilgi, çoğu zaman iş görüşmesinden teşekkür edip ayrılan Y kuşağı bireyler ile karşılaşılmasıdır. Y kuşağı pozisyonda nereye kadar ilerleyebileceğine ve ne kadar özgür olabileceğine önem vermektedir. Y kuşağı sabah belirlenen saatte işe gidip, akşam da belirlenen saate kadar iş ile ilgilenmek zorunda kalmamak ve kendisine zaman ayırmak istemektedir. X kuşağı için ise motivasyon kaynağı, iyi kazanç, sosyal haklar ve sahip olunan statüdür. Bu kuşağın iş değişikliği yapmayı kolay kolay tercih etmeyip, sıkıntı yaşadıklarında “Sıkıntı zaten her yerde var” deyip geçtikleri ve iş değişiklik sürecinde mülakatlarda daha tutucu davrandıklarının gözlemlendiğini vurgulanmıştır. D şirketindeki görüşmede yetkili, yetkinlik bazlı mülakatlarda kuşak farklılıklarının öneminin olmadığına inandıklarını, sadece insanların arasındaki farklılıkların hayata bakış açılarındaki farklılıkların yansımalarından kaynaklı olduğuna inandıklarını belirtmiştir. Kuşak farklılıklarının mülakata yansımalarını ise adayların çalışma sistemlerine farklı bir bakış açısıyla değerlendirmiştir. Bu farklı bakış açısı, Y kuşağı bir adayın görüşmede esnek çalışma modeli talep etmesi, X kuşağının ise tam tersi olarak giriş saati ve çıkış saatinin belirlenmiş olmasını talep etmesi ile örneklendirilmiştir. “...örneğin Y kuşağı bireyleri sabah 08:00’de işe gitmek istemiyor, fakat çıkışta 17:00’de çıkarım da demiyor. Gerekirse 19:00’a kadar kalabilirim diyor. Günümüzde işletmeler de bu taleplere sıcak bakmaya başladı. Esnek çalışma modelleri ortaya çıktı...”.

E şirketi yetkilisi ise kuşak farklılıklarının yetkinlik bazlı mülakatlara yansımalarına farklı bir bakış açısı ile cevap vermiştir. Mülakatlarda Y kuşağı bir aday ile görüşürken sorulan soruların, X kuşağı bir adaya sorulmadığını, iki farklı kuşaktaki adaylarda aynı yetkinliklerin aramadığını belirtmiştir. Örneğin adayın stres karşısındaki tepkilerini ölçerken, X kuşağı bir adaya agresif bir mülakat şekli uygulanmadığı hallerde bile Y

kuşağı bir adaya bu tür bir mülakatın uygulanabildiği anlatılmıştır. Buna göre Y kuşağı ile X kuşağının mülakat esnasında birbirinden ayrılan iki temel özelliğinin olduğu vurgulanmıştır. Bunlardan birincisi ücret, ikincisi ise mesai saatleridir. Y kuşağı bir aday için ücret birinci öncelikte iken, X kuşağı aday için iş garantisi ve saygı görmek önemlidir. Y kuşağı aday esnek çalışma saatleri içerisinde olmak kaydıyla yoğun tempoda çalışmayı kabul ederken, X kuşağı aday mesai saatlerinin net olarak belirlenmiş olmasını istemektedir.

F şirketi yetkilisi kuşak farklılıklarına inanmadıklarını belirtmiş ve kuşakları değişen dünyada, insanlığın gelişim hikâyesi ile birlikte değişen insan, değişen insanın adaptasyon ve yenilenmesi olarak tanımlamıştır. Değişen teknoloji ve şartlar ile birlikte insanların farklı davranışlar sergilediğini bu durumda da asıl önemli noktanın insanı anlamak ile başladığını vurgulamıştır. Şirket olarak global ahlak anlayışına inandıklarını, kişilerde asıl önemli olanın ahlak ile ilgili kısım olduğunu, kalan özelliklerin ise zamanla tamamlanacağına inandıklarını şu cümlelerle anlatmıştır: *“...insanın ana çekirdeği değişmez sadece dış kabuk değişir, kuşak farkı dediğimiz de budur. Biz ana çekirdeğe odaklanırsak, global ahlak anlayışı doğru ise aday her zaman doğrudur. Bunun yanında bir de gelişim yetkinlikleri var ise aday doğru çalışan adaydır...”*.

F şirketi yetkilisinin sorulan soruya daha farklı ve genel bir bakış açısıyla cevap vermesi, şirketteki yetkinlik bazlı mülakatların farklı kuşaklardaki etkinliği ile ilgili temel bir kaygı olmadığını düşündürmektedir. G şirketi yetkilisi ise yetkinlikler ile ilgili mülakatları tam olarak uygulayamadıklarını belirtmiş, genç adayların yetkinlik bazlı mülakatları çok fazla ciddiye almadıklarına şahit olduklarını söylemiştir. X kuşağı adayların ise sorulara daha ciddi cevaplar verdiklerini, bu durumun adayların geçmişteki iş ve mülakat tecrübelerinden kaynaklandığını düşündüklerini vurgulamıştır.

Tablo 4.2 Danışmanlık şirketlerinin yetkinlik bazlı mülakatlarda kuşak farklılıklarına bakış açıları

Kuşak Farklılıkları Yetkinlik Bazlı Mülakatlara Yansımaktadır	%57
Kuşak Farklılıkları Yetkinlik Bazlı Mülakatlara Yansımamaktadır	%43

Genel olarak değerlendirildiğinde görüşme yapılan danışmanlık şirketlerinin büyük bir çoğunluğu (4 şirket - %57) kuşak farklılıklarının yetkinlik bazlı mülakatlara yansıdığını düşünmektedir. Bazı işletmelerde yetkinlik bazlı mülakatlarda sorulan soruların sadece kuşaklara göre değil, pozisyonlara göre de farklılaştığı görülmüştür. Şirket yetkililerinin ifadelerinde aday odaklılıktan söz ettikleri görülmüş ve Y kuşağı ile birlikte işe ve işletmeye olan bakış açısındaki değişime de dikkat çekilmiştir. Kuşak farklılıklarının yetkinlik bazlı mülakatlara yansıdığı konusunda hem fikir olan danışmanlık şirketlerinin bir diğer ortak vurgusu ise Y kuşağının özgürlüğüne, X kuşağının ise statüye odaklanarak mülakat sürecine katıldıklarıdır. Bu doğrultuda Y kuşağı daha rahat davranışlar sergilerken, X kuşağının mülakatlarda daha tutucu olduğu belirtilmiştir. Kuşak farklılıklarının yetkinlik bazlı mülakatlara yansımadığını düşünen şirketlerde ise, kuşak farklılıklarına daha genel bir bakış açısıyla yaklaşıldığı ya da yetkinlik bazlı mülakatların etkin şekilde uygulanmadığı görülmüştür.

vi. Yetkinlik Bazlı Mülakatlarda Yaşanan Sorunlar: Yetkinlik bazlı mülakatlarda yaşanan sorunlara ilişkin olarak A şirketi yetkilisi, yaşadıkları sorunların başında adayların soru içeriklerini anlayamaması ve beklenenden farklı cevaplar vermesi şeklinde cevap vermiştir. Ayrıca yetkinlik bazlı soruları uygulayan bir danışman olarak aslında bu soruların tam olarak doğru ölçüm yaptığına inanmadığını şu ifadelerle anlatmıştır:

“...yetkinlik bazlı mülakatları ben uyguluyorum ama mülakatların adayları tam olarak ölçtüğüne inanmıyorum. Çünkü iş arayışı olan adaylar bu sorularla hemen hemen bütün mülakatlarda aşına oluyor. Birçoğu örnekleri bile ezberleyip geliyor. Görüşmelerimin %70’inde sorduğum sorulara aynı tip cevaplar alıyorum. Aynı cevaplar sektöre göre değişiyor. Her sektörün cevapları kendi içerisinde benzer. Örneğin tıbbi mümessile sorduğum sorularda aldığım cevapların %100’ü aynı. Bana bir başarıyı anlat dediğimde doktoru sürekli ziyaret ettiğini, doktorun önceleri kendisini kabul etmediğini fakat kapısını aylarca aşındırarak, güler yüzle sabırla ısrarcı olmaya devam ettiğini, ona çiçekler kuru pastalar götürerek, en sonunda kendisine olan ön yargısını kırdığını ve doktora ilaçlarını reçete ettirmeyi başardığını anlatıyor. Bunu da bir başarı örneği olarak veriyor...”

Mülakatlarda yaşanan sorunların kuşaklar arası farklılaşmasına yönelik soruya ise herhangi bir farklılaşma olmadığı yönünde cevap vermiştir. Mülakatta X kuşağı aday daha iyi cevaplar veriyor ya da Y kuşağı aday daha iyi cevaplar veriyor şeklinde bir

ayrım yapılamadığını, aslında en önemlisinin hangi kuşakta yer alırsa alsın bireyin iletişim yeteneği ve kendisini doğru ifade edebilmesi ile ilgili olduğunu vurgulamıştır.

B şirketi yetkilisi, yetkinlik bazlı mülakatlarda yaşadıkları en önemli sorunun kişilerin kendilerini çok iyi tanımamasından kaynaklandığını belirtmiş ve bu sorunu şu şekilde ifade etmiştir:

“...Farklı yetkinlikleri ölçme sorularına farklı cevaplar verilmesi, bahsedilen duruma örnek olarak gösterilebilir. Adaya araştırma yapmayı sevip sevmeyi ile ilgili soru sorulduğunda sevdiğini ifade ediyor. Bir başka soruda ise anlaşıyor ki aday araştırma yapmayı sevmiyor. Bunun kaynağı da adayın kendini iyi tanımaması, adaylar mesleki bilgi ve birikim ile işe alınacaklarını düşünüyorlar. Fakat son 4-5 yıldır şirketler kişilik, kültür, yetkinliklerin de pozisyona uygunluğunu ölçerek işe alımı gerçekleştiriyor...”

Yaşanılan sorunların kuşaklar arası farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik soruya ise, Y kuşağının kendine olan özgüvenin oldukça yüksek, kendisine verilecek görevi sorgulayan ve başarılı olmak için mücadele eden bir yapıya sahip olmasından dolayı mülakatlarda sorunlar yaşandığını belirtmiştir. X kuşağında ise mülakatlarda fazla sorgulamaktan ve kendisinin de sorgulanmasından hoşlanmamasından kaynaklanan sorunlar gözlemledikleri vurgulanmıştır.

C şirketi yetkilisi ise X kuşağının mülakatta vereceği cevabı iyi bildiğini gözlemlediğini, çok tecrübeli olduğu için adayın gerçek tutumunu öğrenmenin, anlamının zor olduğunu tersine Y kuşağının daha deneyimsiz olduğu için gerçek tavrını saklayamadığını ya da saklamak istemediğini tespit ettiklerini belirtmiştir. Mülakatlarda yaşanan sorunlar kuşaklar arası farklılaşmakta mıdır sorusuna ise, mülakatlarda X kuşağı adayı tanımakta zorlandığı, Y kuşağı adayda ise bu durum ile çok daha az karşılaşıldığı şeklinde cevap alınmıştır.

D şirketinde, yetkinlik bazlı mülakatlarda sorun yaşanmadığı belirtilmiştir. Ayrıca kişilik özelliklerinin farklı oluşundan kaynaklı olarak adayların farklı bakış açılarının olduğunun gözlemlediği söylemiştir. E şirketinde ise, mülakatlarda yaşanan sorunların adaylarla ile mülakatı yapan mülakatçıların doğru eşleşmemesinden kaynaklandığı belirtilmiş, doğru eşleşme yapıldığında bu sorunların yaşanmadığını anlatılmıştır. Örneğin, X kuşağına yapılan mülakatlarda mülakatı yapanın kim olduğundan, mülakat yapanın davranış şekillerine, kıyafetine, ses tonuna kadar pek çok farklı durum mülakatı

etkilemektedir. Elli yaşında bir adaya mülakatı en az on yıllık deneyimi olan bir insan kaynakları danışmanı yaparken, yirmi beş yaşında bir adayın mülakatını Y kuşağı genç bir insan kaynakları danışmanı yapmaktadır. Bu ayrıma dikkat edildiği zaman adayın da kendisini rahat hissettiği, sonuçta da daha verimli bir mülakat gerçekleştirildiği anlatılmıştır. Mülakatlarda yaşanan sorunların kuşaklar arası farklılaşıp, farklılaşmadığı sorulduğunda ise şu cevap alınmıştır: “...evet farklılaşmaktadır. Size anlattığım gibi, aday açısından durum şöyledir; aday kendisinden daha deneyimsiz ve yaşı küçük birisinin kendisine mülakat yaptığını gördüğü zaman kendisini kapatıyor, ya da mülakata katılmak istemiyor...”.

F şirketinden bu sorulara herhangi bir cevap alınamamıştır. G şirketi yetkilisi ise, mülakatlarda kuşaklardan kaynaklı sorunlar yaşadıklarını, Y kuşağı adayların sorulara daha alaycı, ciddi olmayan tavırlarla karşılık verdiklerini, X kuşağı adayların ise daha mantıklı cevaplar vermeye çalıştığını belirtmiştir.

Alınan cevaplar değerlendirildiğinde danışmanlık şirketlerinin yarıdan fazlası yetkinlik bazlı mülakatlar sırasında bazı benzer sorunlarla karşılaşmaktadır. Mülakatlarda hiç sorun yaşamadığını belirten şirketlerin önceki sorulara verdikleri cevaplardan hareketle etkili yetkinlik bazlı mülakatlar yapmadıkları ve süreci yüzeysel ele aldıkları söylenebilir. Yetkinlik bazlı mülakatlarda sorunla karşılaştıklarını belirten şirketler kuşaklar arasındaki farklılıkların da sorunların çeşitlenmesine etki ettiğini vurgulamıştır. Önceki sorulara verilen cevaplara benzer olarak, Y kuşağının kendine olan özgüveninden, X kuşağının ise sorgulamaktan hoşlanmamasından ve kendini gizlemesinden kaynaklanan sorunlar ortaya çıktığı belirtilmiştir.

Tablo 4.3 Danışmanlık şirketlerinin yetkinlik bazlı mülakatlarda yaşadıkları sorunlar

Soruların Anlaşılması
Sorulara Verilecek Cevapların Önceden Belirlenmesi
Adayın Kendini Gizlemesi
Görüşmeci ve Adayın Uygun Eşleşmemesi

vii. X Ve Y Kuşağı İçin Öne Çıkan Yetkinlikler: X ve Y kuşakları arasında yetkinlikler açısından temel bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik soruya A şirketi yetkilisi kuşaklara göre yetkinlik ayırımına gitmedikleri, tamamen pozisyona göre yetkinlikleri belirledikleri yönünde cevap vermiştir. Örnek olarak proje sorumlusu pozisyonuna aday seçmesi yapıldığında 30 yaşındaki adaya sorulan sorular ile 45 yaşındaki adaya sorulan soruların aynı olduğu vurgulanmıştır. Adayın yaşına göre değil, mesleki deneyimi ve pozisyonun beklentilerine göre mülakat sorularının hazırlanıp sorulduğu söylenmiştir. B şirketi yetkilisi ise bu soruya iki kuşak arasındaki özelliklerde gözlemlediği farklılıkları belirterek cevap vermiştir: “...*X kuşağı adaylar daha sabırsız, aceleci davranıyor, şüpheli, iş odaklı, ve bencil iken, Y kuşağı adaylar daha başarı odaklı, takım çalışmasına yatkın, sorgulayıcı adaylardır...*”.

C şirketi yetkilisi ise, pozisyonun yetkinliğine göre seçim yaptıklarını, pozisyonun tanımlanan yetkinliklerini adaylarda aradıkları için X ve Y kuşağı yetkinlikleri şeklinde bir ayırım yapamadıklarını anlatmıştır. Pozisyon için aranan yetkinliklerin işletmeler için önemi ise “*İşletme adayı çok beğenmesine rağmen bir yetkinlik uymuyor diye üzülmekle adaydan vazgeçtiler.*” ifadesi ile belirtilmiştir.

D şirketinden bu soruyla doğrudan ilişkili bir cevap alınamamıştır. Yetkili, X kuşağının örgütsel sadakatının yüksek, Y kuşağının ise bunun tam tersi olduğu yönünde bir tanımlama yapmıştır. Ayrıca Y kuşağının değişimin kendisi olmak istediği için daha cesur olduğu ve daha çok şirket değiştirebildiği belirtilmiştir. E şirketi iki kuşak arasındaki farklılıkları; X kuşağı daha sabırlı, insan ilişkilerine önem veren, Y kuşağı ise kariyer olanakları, ücrete önem veren bir kuşaktır şeklinde yanıtlamıştır. F şirketi yetkilisi ise, iki kuşak arasındaki farklılıkları şu şekilde özetlemiştir:

“...Y kuşağı tüketirken, X kuşağı biriktirmekte, Y kuşağı sabırsızken, X kuşağı daha sabırlı. Y kuşağı pozisyon odaklı iken, X kuşağı ise para odaklı ve son olarak Y yenilikçi iken, X mevcut durumunu koruyup yeniliklere fazla açık olmayan şekilde tavır sergilemekte...”.

Genel olarak değerlendirildiğinde görüşme yapılan danışmanlık şirketlerinin X ve Y kuşağı arasındaki farklılıklar hakkında bilgi sahibi oldukları görülmektedir. Şirket yetkililerinin X ve Y kuşağı arasındaki farklılıkları tanımlarken vurguladıkları özellikler literatürde belirtilen özellikler ile neredeyse aynıdır. Bu farklılıkların farkında olmalarına rağmen, görüşülen bazı şirketlerin yetkinlik bazlı mülakatlarda kuşaklar

arasındaki farklılıkların bir etkisinin olmayacağını düşünmesi ayrıca değerlendirilmelidir. Bu bakış açısı şirketlerin yetkinlik bazlı mülakatları etkili bir şekilde kullanmaması ya da görüşmede sorulan soruların tam olarak ne ifade ettiğinin anlaşılmaması ile ilişkilendirilebilir.

viii. Yetkinlik Bazlı Mülakatların Y Kuşağı Seçim Sürecindeki Geçerliliği:

Yetkinlik bazlı mülakatların Y kuşağı seçim sürecinde geçerliliği ile ilgili soruya tüm görüşmecilerden cevap alınamamış, cevap alınan yetkililerin soruyla ilişkili olmayan cevaplar verdiği görülmüştür. A şirketi yetkilisi mülakatları gerçekleştiren Y kuşağı bir birey olarak, sadece yetkinlik bazlı mülakat ile adayı değerlendirip, işe yerleştirmeyi doğru bulmadığını, yetkinlik bazlı mülakatı planlı ve plansız mülakat destekleyici yöntem olarak kullanmanın daha mantıklı olduğunu savunmaktadır.

B şirketi yetkilisi X kuşağında daha çok yönetsel yetkinlikleri ön planda tutularak mülakatları şekillendiklerini, Y kuşağında ise daha çok teknik ve kişisel yetkinlikleri ön planda tutarak mülakatı şekillendirdiklerini belirtmiştir. Yeni mezun olan bir adaya sorulacak sorular ile orta düzey yönetici, uzman ya da tepe yöneticiye sorulacak soruların birbirinden farklı olduğunu, örnek olarak yeni mezun adaya tecrübe ile ilgili sorular sormadıklarını, bunun da kuşak farklılıklarından ziyade pozisyonun gerekliliğinden kaynaklandığını anlatmıştır. C şirketi yetkilisi ise soruya bir örnekle cevap vermiştir:

“...İşletmelerin sadece yetkinlik bazlı mülakatlar ile işe alım yaptığına inanmıyorum. O anki ihtiyacın acil oluşundan tutun da birçok şey süreci etkiliyor. Her şirketin kendi kültürü var. Örneğin, bir kişinin agresif kimliği bazı sert üsluplu işletmelerde çok işe yararken, bazı işletmelerde korkulan bir durum olabiliyor. Aynı sektörde üretim yapan iki fabrikadan bir tanesi daha agresif bir aday isterken bir diğeri daha mülayim, sakın bir aday isteyebiliyor. Benim burada görüştüğüm agresif tutumu nedeniyle olumsuz düşündüğüm bir aday, bir işletmenin has adamı olabiliyor. Ya da benim burada çok sessiz kaldığı için, mülayim gördüğüm bir aday başka bir işletmenin has adamı olabiliyor. Dediğim gibi bu tamamen işletmenin kültürü ile alakalı. Bizim için önemli olan kurum kültürünü iyi bilmek sonucuna varıyoruz. Şirketi iyi tanımak gerekli bunun için sorguluyoruz. Ben şirketi iyi tanımaya çalışıyorum. Araştırıyorum, sorular soruyorum. Aday kâğıt üzerinde mükemmel olabilir, fakat kültürler çatırsa sorun oluyor...”

Verilen bu örnek yetkinlik bazlı mülakatların Y kuşağını seçim sürecindeki geçerliliği ile ilişkili değildir. Yetkili, sadece yetkinlik bazlı mülakat ile işe alıma inanmadığını, o an ki dış faktörlerin de süreci etkilediğini belirtmiştir. Her işletmenin kendine özgü

kültürü olmasından kaynaklı olarak, işletmeyi iyi tanımanın önemli olduğunu, adaylar kâğıt üzerinde mükemmel olabilirken, şirket kültürüne uyum sağlayamadıklarından dolayı başarılı olamadıklarını anlatmıştır. C şirketi yetkilisinin kuşaklar arasındaki farklılıklara yönelik soruya verdiği cevap değerlendirildiğinde ve şirkette kuşak farklılıkları ile ilgili bir eğitim alınmamış olduğu düşünüldüğünde verilen cevabın konu ile ilgili bilgi yetersizliği ile ilişkili olduğu düşünülebilir. D şirketi yetkilisi de bu soruyu doğru bir soru olmadığı yönünde eleştirmiş, yetkinlik bazlı mülakatlardan alınan sonuçları değerlendirirken X ve Y kuşağının farklı cevapları olmasına rağmen asıl önemli kriterin mülakatı yapan danışmanın tecrübesi olduğunu vurgulamıştır ve şu yorumu yapmıştır:

“...Bu soru doğru bulmadığım bir soru; yetkinlik bazlı mülakatlarda aldığımız sonuçları değerlendirirken X kuşağına göre mi, Y kuşağına göre mi değerlendireceksiniz kısmı bende net değil. X kuşağı bir adayın iş yaşamında on defa iş yeri değiştirmesi problem iken, Y kuşağı bir adayın çok fazla yer değiştirmesi yadırganmıyor. Sorular aynı aslında cevaplar farklılaşıyor. 45 yaşlarında bir aday gelip de sabahları erken işbaşı yapmak istemiyorum dediğinde olumsuzken, 25 yaşında bir adayın aynı şeyi söylemesi olumsuz olarak görülmüyor. Anlatmak istediğim bu. Burada önemli olan mülakatı değerlendiren kişinin tecrübesi, adayı doğru değerlendirmesi...”

D şirketi yetkilisinin bu yorumu soruya eleştirel bir cevap olarak verilse de, aslında kuşak farklılıklarının mülakatlara yansıdığına bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Verilen cevap kendi içerisinde çelişkiler barındırmakla birlikte, kuşakların aynı sorulara verdikleri cevapların, sahip olunan özellikler ve beklentiler dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu durum ise ancak kuşak farklılıklarının mülakat süreçlerinin şekillendirilmesine yansması ile mümkün olacaktır.

Aynı soruya E şirketi yetkilisi, yetkinlik bazlı mülakatların Y kuşağını seçim sürecinde hala geçerli olduğuna inandıkları, çünkü X kuşağının geçmişte yaşamış olduğu deneyimlerden, uygulamalardan yola çıkarak hazırlanmış bir yapılanma olduğu için, teorik olarak olmasa da pratik anlamda Y kuşağının seçme yerleştirmede önem arz ettiği şeklinde cevap vermiştir. F şirketi yetkilisi ise, kuşaktan ziyade doğru sorular ve adayı iyi gözlem ile doğru seçme yerleştirme yapılabileceğine inandıklarını belirtmiştir. G şirketi ise, yetkinlik bazlı mülakatların Y kuşağı açısından %80 oranında geçerli olduğuna inandıklarını, yeni açılan meslek grupları için geçerli olmasa da temel olarak

kullanılabilir olduğuna inandıklarını söylemiştir. Ancak verilen bu oran bilimsel olarak herhangi bir temele dayanmamaktadır.

ix. Z Kuşağına Yönelik Mülakatlar Hakkında Öngörü: Gelecek dönemlerde Z kuşağına yönelik mülakatlar hakkında şirketlerin öngörülerini belirlemeye yönelik bu soruya A şirketinden, Z kuşağının mülakatlarının şu an uygulanan şekilde olmayacağı yönünde bir cevap gelmiştir. Yetkili, örnek olarak mülakatlarda karşılıklı oturup klasik cevaplar almayı beklemek yerine adayı doğrudan işin içine çekip, doğal bir ortam yaratarak verilen tepkilerin gözlemleneceği ortamlar oluşacağına inandığını söylemiştir. Adayın insani değerlerinin, kişiliğinin anlaşılabilceği şekilde mülakatların yapılacağını belirtmiştir. Adayın haberi olmadan hazırlanmış olan tiyatro ile gerçek zannedilen olay anında yaptığı davranışlara göre tanınabileceğine, mülakatların bu şekilde uygulanacağına inandığını söylemiştir. B şirketi yetkilisi, bu konuyu daha önce hiç düşünmediğini, neler değişebilir diye düşündüğü zaman Z kuşağının daha hiperaktif, daha yaratıcı, daha tatminsiz ve daha sıkılgan olacağını öngörerek, iş yapış modelleri ve işe alım tekniklerinin revize edilmesi gerekeceğini belirtmiştir. Z kuşağının oturup saatlerce psikoteknik testler çözebileceğine, uzun süreli mülakatlar yapabileceğine inanmadığını, hatta çok kısa online testler, ya da çok iyi yetişmiş insan kaynakları uzmanları ile kısa süreli mülakatlar yapılabilceğini belirtmiştir. Adaya soruların video konferans yöntemiyle sorulabileceği gibi, Z kuşağı adayların daha çok görsel mülakatlarla ilgilerinin çekebileceğini, örnek bir olay verilerek ya da rol oynama yaptırılarak adayın tanınabilceğinin mümkün olacağını söylemiştir. C şirketi yetkilisi ise soruya şöyle cevap vermiştir:

“...Y kuşağı bile video konferanslar ile farkındalık yaratmaya başladı. Z kuşağı kendi analizlerini yapıp, şirketler ile paylaşacak. Sosyal medyayı çok iyi kullanacak, belki kendini sosyal medya kanalı üzerinden tanıtmaya çalışacak. Bizler, adayın yetkinliklerini yaşatarak ondan öğreneceğiz. Adına simülasyon da diyebiliriz. Oyunlar oynatılacak, bu oyunlarda bireysel ve takım çalışmaları yaptırılacak. Bu oyunlar sayesinde yaşadığı problemlere bulduğu çözümler, fikirler, izlediği yollar, adayın tanınmasını sağlayacak...”

D şirketi yetkilisi “Mülakatların cinsi, şekli X, Y, Z’ye göre değişmez. Sadece soruların çok iyi değerlendirilip yorumlanması kritiktir” şeklinde cevap vererek önceki sorularda vurguladığı gibi kuşak farklılıklarının seçme sürecine etki etmeyeceğini belirtmiştir. E şirketi yetkilisi diğer görüşmelerden farklı olarak oyunlaştırılmış mülakatlar uygulaması

yaptığını, bu uygulamanın da patentini aldığını söylemiş ve uygulamayı şu şekilde anlatmıştır:

“...oyunlaştırılmış mülakattan kastım, örneğin ben adayın takım çalışmasını ölçeceğim; altı adet oyun hazırlıyorum. Takım olarak kule yapıyorlar, ekip çalışması ile ilgili stratejik oyunlar oynuyorlar. Mesela ofisten firar oynuyorlar. Beş adayı ofisin kapısını kilitleyerek, ofis ortamından şifreleri çözerek kapıyı açmasını, içeriden çıkmasını bekliyoruz. Z kuşağına da mülakat yapmanın tek yolu bu şekilde olacaktır...”

G şirketi yetkilisi Z kuşağı ile birlikte mülakatların aday ile görüşmeden telefon, sosyal medya, Facebook, LinkedIn gibi kanallar üzerinden yapılacağını, birçok yeni internet sitesinin kurulacağını öngörmektedir. Yaratıcı drama tarzı yaşatılarak mülakatların yapılacağını da düşünmektedir. F şirketi yetkilisi ise, önceki sorularda olduğu gibi bu soruya da kuşaklardan bağımsız olarak insan odaklı olunması, doğru soruların sorulması ve iyi dinlenilmesi ile seçim yapılabileceği şeklinde cevap vermiştir.

Cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde; kuşak farklılıkları hakkında bilgi sahibi olan ve bu farklılıkların yetkinlik bazlı mülakatlara da yansıdığını düşünen danışmanlık şirketlerinin gelecek dönemlerde iş yaşamına katılması beklenen Z kuşağının özellikleri ve seçim süreci ile ilgili de temel bilgiye sahip oldukları görülmektedir. Bu şirketlerin seçme sürecinde kullanılacak araçlar hakkında bilgi topladıkları ve hatta uygulama geliştirdikleri de belirlenmiştir. Ancak görüşülen yedi şirketten ikisinin hem kuşak farklılıklarına, hem yetkinliklere, hem de Z kuşağına yönelik bakış açısının yetersiz olması, bu şirketlerin ilerleyen dönemlerde danışmanlık verdikleri işletmelere sundukları hizmet açısından yetersiz kalacaklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4.4 Danışmanlık şirketlerinin Z kuşağına yönelik mülakatlarda kullanılacak teknikler hakkındaki öngörülleri

Simülasyon
İşletme Oyunları
Örnek Olay, Rol Oynama
Kısa Online Testler

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında, Bursa’da faaliyet gösteren ve insan kaynakları alanında danışmanlık hizmeti veren yedi şirket ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler değerlendirilmiştir. Şirket yetkililerinin vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda, insan kaynakları danışmanlık, istihdam, eğitim sektöründe yer aldıkları tarihten beri yetkinlik bazlı mülakat tekniğini kullandıkları bilgisine ulaşılmıştır. Danışmanlık şirketlerinin yetkilileri, yetkinlik bazlı mülakatların, pozisyon için ihtiyaç duyulan önceden belirlenmiş yetkinliklerin, aday seçim sürecinde adayda doğru şekilde tespit edilmesi ve bu sayede işletmelere doğru adayları yerleştirmelerinde büyük katkı sağladığını anlatmışlardır. Danışmanlık şirketlerinden bazıları yetkinlik bazlı mülakatı tercih etmelerinde yabancı şirketler ile çalışıyor olmalarının ve onların da bu tekniğin kullanılmasını istemelerinin etkili olduğunu belirtmiştir. Danışmanlık şirketlerinin yetkilileri genel olarak, önceden belirlenen yetkinliklerin adaylarda aranmasının başarılı sonuçlar ortaya çıkardığına inandıklarını ve çalıştıkları şirketlerin bu konuda kendilerinden talepte bulunmasının da ayrıca kendileri için önemli olduğunu söylemişlerdir.

Görüşülen şirketlerin, yetkinlik bazlı mülakatları uygularken ya da mülakatları şekillendirirken kuşak farklılıkları ile ilgili bir düzenleme yapmadığı görülmüştür. Fakat adaylar ile ilgili görüşmelerden örnekler istendiği zaman, şirketler kuşak farklılıklarının mülakatlara yansıtılmasını örneklendirebilmişlerdir. Ayrıca X kuşağına strese karşı direnci ölçen agresif bir mülakat uygulanmasının Y kuşağına göre çok daha zor olduğunu; Y kuşağının açıklık ve rahatlık ile cevap verdiği sorulara, X kuşağının kendini sınındığı yönünde farklı bir bakış açısıyla cevap verdiğini belirtmişlerdir. Görüşmelerde X kuşağının tecrübesi ile sorulara verdiği cevaplar ile Y kuşağının acemiliği ve aceleciliği arasında da farklılık olduğu vurgulanmıştır. Y kuşağının mülakatlarda daha rahat tavır sergilemesine karşın, X kuşağının daha tutucu olduğu anlaşılmıştır.

Genel olarak görüşme yapılan danışmanlık şirketlerinin büyük çoğunluğu (4 şirket - %57) kuşak farklılıklarının yetkinlik bazlı mülakatlara yansıdığını düşünmektedir. Ancak görüşme yapılan şirketler genel anlamda kuşak farklılıklarının yetkinlik bazlı

mülakatlara aday açısından yansıdığını düşünseler de mülakatı şekillendirirken bu ayrımı göz önünde bulundurmamaktadır. Y kuşağı aday için ayrı, X kuşağı aday için ayrı bir mülakat tekniği kullanılmamaktadır. Görüşülen şirketlerden bazılarının (3 şirket - %43) yetkinlik bazlı mülakatlarda kuşak farklılıklarının etkisinin olmadığını düşünmelerinin sebebi ise yetkinlik bazlı mülakatı etkili bir şekilde kullanmamaları ile ilgilidir.

Yetkinlik bazlı mülakatlarda yaşanan sorunların kuşaklar arası farklılaşması ile ilgili olarak, Y kuşağının diğer kuşaklara göre daha deneyimsiz olmasına rağmen, özgüvenin çok yüksek oluşunun olumsuzluk yarattığı görülmüştür. X kuşağının ise deneyimli oluşu ve sorgulanmak istememesi mülakat sürecini zorlaştırmaktadır. Bunların dışında yaşanan sorunlar; mülakatta sorulan soruların net anlaşılmaması, sorulara verilecek cevapların adayların sürekli benzer mülakatlar yaşamasından ya da internetten araştırarak gelmesinden dolayı aynı cevaplar olması ve görüşmeci ile adayın uygun eşleşmemesi şeklinde sıralanmıştır.

Görüşülen şirketlerin kuşak farklılıkları konusunda bilgi sahibi olmalarına rağmen bu bilgileri yetkinlik bazlı mülakatlar ile ilişkilendirememiş olması dikkat çekicidir. Danışmanlık şirketlerinin yetkilileri mülakatların kuşak farklılıkları ile bir ilişkisi olmadığını, pozisyon ile ilgili olduğunu savunarak bu görüşlerini yaşadıkları örnekleri anlatarak desteklemektedirler. Danışmanlık şirketlerinin yetkililerinin kuşak farklılıkları ile ilgili bu düşünceleri, yetkinlik bazlı mülakatların ilerleyen dönemlerde Z kuşağı için doğru yönetilip desteklenmesinde eksikliklerin ortaya çıkacağını bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Görüşülen şirketler gelecekte Z kuşağı için yapılacak mülakatlar ile ilgili olarak daha çok; mülakatların günümüzdeki gibi yapılmayacağını, yaratıcı drama, görsel mülakatlar ve rol oynamanın ön planda olacağını, hatta görüşmelerin sosyal medya üzerinden yapılacağını vurgulamışlardır. Bu tekniklerle hangi yetkinliklerin nasıl ve ne şekilde ilişkilendirileceğine ilişkin ise bir öngörülerini bulunmamaktadır.

Araştırmada alınan cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde; kuşak farklılıkları hakkında bilgi sahibi olan ve bu farklılıkların mülakatlara yansıdığını düşünen şirketler olmakla beraber bu konuda bilgisi olmayan şirketlerin de bulunduğu görülmektedir. Özellikle bilgi eksikliği olan şirketlerin gelecekteki Z kuşağı için yetersiz kalacakları öngörülebilir. Başta bu danışmanlık şirketlerindeki işe alım yetkilileri olmak üzere tüm

şirketlerin özellikle kuşakların özellikleri ve bu özelliklerin seçim sürecine yansımaları, Z kuşağı ve farklı kuşakların entegre şekilde nasıl çalışacağına yönelik eğitimler alması gerekmektedir. Günümüzde uygulanan mevcut yöntemlerin Y kuşağının seçiminde bile yeterli olmadığı düşünüldüğünde, Z kuşağının iş yaşamına aktif katılımı ile birlikte etkin mülakatlar için yeni yöntemler, uygulamalar yapılması önemli bir zorunluluk haline gelecektir. Seçme ve yerleştirme süreci için bir gelecek projeksiyonu geliştirilmesi danışmanlık şirketleri ve bu şirketlerden hizmet alan işletmeler için giderek daha fazla önem taşıyacaktır. Bu nedenle özellikle seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılacak farklı teknikler, öne çıkacak yetkinlikler gibi konularda farklı bilimsel çalışmaların yapılması hem literatüre hem de uygulamacılara büyük katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Çetin, C. ve Özcan, E., 2014. *İnsan kaynakları yönetimi*. 2.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dereli, B., 2009. *İnsan kaynakları yönetiminde değerlendirme merkezi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E., 2000. *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* 7.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Mitrani, A., Murray D., ve diğ., 1992. *Competency Based Human Resource Management Value-Driven Strategies for Recruitment and Reward*, Paris: Hay Group.
- Mondy, R.W ve Noe, R.M., 1996. *Human Resources Management*, 6.th Edition. USD: Prentice Hall Inc.
- Sabuncuoğlu, Z., 2013. *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C., Özçelik, A.O., Dünder, G., Ataay, İ.D., Adal, Z. ve Tüzüner, L., 2015. *İnsan kaynakları yönetimi*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Spencer, L.M. ve Spencer, S.M., 1993. *Competence at work*. New York: Wiley
- Wood, R. ve Payne, T., 1999. *Competency- based recruitment and selection, a practical guide*. London: Wiley and Sons.

Süreli Yayınlar

- Adıgüzel, O., Batur H.Z., ve Ekşili N., 2014. Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, (1), ss. 165-182.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ. ve Balcı, O., 2013. Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2, (2), ss. 11-26.
- Akgeyik, T., 2011. İnsan kaynaklarında yetkinlik yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 52, (1) ss. 70-89.
- Akyol, M.E. ve Budak, G., 2013. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi: çok uluslu bir firma örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi* 15, (2), ss. 155-174.
- Altuntuğ, N., 2012. Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4, (1), ss. 203-212.
- Aydın, Ç. G. ve Başol, O., 2014. X ve Y kuşağı: çalışmanın anlamında bir değişme var mı. *Electronic Journal of Vocational Colleges. December*, ss. 1-15.
- Ayhün, S.E., 2013. Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2, (1), ss. 93-112.
- Başgöze, P. ve Bayar, N.A., 2015. Eko otellerden hizmet satın alımında kuşaklar arası farklılaşmalar üzerine bir araştırma. *Sosyoekonomi Dergisi*, 23, (24), ss. 118-130.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş., 2003. Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1, (2), ss. 13-20.
- Brophy, M., ve Kiely, T., 2002. Competencies: a new sector. *Journal of European Industrial Training*, 26, (2/3/4), ss. 165-176.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M., 2010. İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal Of Naval Science and Engineering*, 6, (1), ss. 79-93.

- Çelikten, M., 2005. Neden iş analizi yapılmalı. *E.Ü. Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, (1), ss. 127-135.
- Çeltek, E. ve Bozdoğan, M., 2012. Alternatif pazarlama iletişimi aracı olarak gerilla pazarlama: uygulanmış gerilla pazarlama reklam örneklerinin incelenmesi ve turizm sektörü için model önerileri. *Journal of Yaşar University*, 28, (7), ss. 4788-4812.
- Çetinkaya, M. ve Özutku, H., 2012. Yönetimsel performans yetkinlik temelli yaklaşım: Türk otomotiv sektöründe bir araştırma, *Istanbul University Journal of the School of Business*, 41(1), ss.142-161.
- Çetinkaya, M., 2009. Yöneticilerin yönetimsel yetkinlik algılamalarına ilişkin bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11, (2), ss. 219-239.
- Çınar, O. ve Aslan, İ., 2011. Erzincan üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencilerinin yetkinliklerinin incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12, (2), ss. 21-37.
- Çiftçi, M. ve Öztürk, U.C., 2013. Yetkinlik bazlı personel seçme faaliyetleri ve Türkiye'deki büyük ölçekli işletmelerin işgören seçme modeli tercihlerindeki eğilimler. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25, ss.145-172.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E. ve Atan, Ö., 2015. Kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7, (1), ss. 186-204.
- Demirkol, Ş. ve Ertuğrul, S.M., 2007. İşletmelerde personel seçiminde kullanılan teknikler ve analizler. *Istanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), ss. 23-24.
- Doğan, S. ve Demiral Ö., 2008. İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi*, 17, (3), ss. 145-166.

- Gözen, E., 2016. İşveren markası yönetimi sürecinde işe alım öncesi dönem ve işgören seçimi: kavramsal bir değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8, (1), ss. 56-74.
- Gürbüz, S., 2015. Kuşak farklılıkları: mit mi, gerçek mi?. *İş ve İnsan Dergisi*, 2, (1), ss. 39-57.
- Hoffmann, T., 1999. The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23 (6), ss. 275 – 286.
- Howe, N. ve Strauss, W., 2007. *The next 20 years how customer and workforce attitudes will evolve*. Harvard Business Review, 85.
- İbicioğlu, H. ve Ünal, Ö. F., 2014. Analitik hiyerarşi prosesi ile yetkinlik bazlı insan kaynakları yöneticisi seçimi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28, (4), ss. 55-78.
- Keleş, H.N., 2011. Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3, (2), ss. 129-139.
- Köse, S., Oral, L. ve Tetik T.H., 2014. Y kuşağının birinci ve ikinci yarısında iş değerlerinin karşılaştırılması üzerine bir araştırma. *Humanitas*, 3, (bahar), ss. 149-165.
- Latif, H. ve Serbest, S., 2014. Türkiye’de 2000 kuşağı ve 2000 kuşağının iş ve çalışma anlayışı. *TC. Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2, (4), ss. 134-164.
- Marrelli, A. F., 1998. An introduction to competency analysis and modeling. *Performance Improvement*, 37(5), ss.8-17.
- McLagan, P. A., 1997. Competencies: the next generation. *Training & Development*, 51, (5), 40-48.

- Morsümbül, Ş., 2014. Kültürel değerlerin üç kuşak arasındaki değişimi üzerine bir inceleme: Ankara örneği. *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, Güz (21), ss. 137-160.
- Okan, Y., E. ve Yalman, N., 2013. Türkiye’de tartışmalı reklamlar: kuşaklar arası karşılaştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 31, (2), ss. 135-152.
- Özer, P. S., Eriş, E.D. ve Özmen Ö.N.T., 2013. Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, ss. 123-142.
- Parry, E. ve Urwin, P., 2011. Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, pp.79–96.
- Saylı, H. ve Ağca, V., 2009. Bilgi çağı işgörenlerinin değişen yetkinlikleri ve işletmelerin yetkinlik beklentilerini belirlemeye yönelik bir alan araştırması. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, ss. 345-364.
- Schroder S. ve Warren, Z. 2005. Get to Know Gen X – and its Segments. *Multichannel News*, 26, (12), s. 55.
- Twenge, J.M., Campell, S.M., Hoffman B.J. ve Lance C.E., 2010. Generational Differences in Work Value: Leisure and Extrinsic Value Increasing, Social and Intrinsic Value Decreasing, *Journal of Management*, Volume, 36, (5), ss. 1117-1147.
- Ünal, Ö. F., 2013. Temel yetkinliklerin algılanmasına ilişkin bir araştırma (şirketler grubu örneği), *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, ss.51-66.
- Ünsar, S., 2009. Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10, (1), ss. 43-56.
- Yüksekbilgili, Z. ve Akduman, G., 2015. Kuşaklara göre işkoliklik, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), ss.415-440.

Yüksekbilgili, Z., 2013. Türk tipi Y kuşığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, (45), ss. 342-353.

Zhang, K. ve Bonk, C.J., 2010. Generational learners ve e-learning technologies. *Handbook of research on practices and outcomes in e-learning: issues and trends*. USA: IGI-Global, ss.76-92.



Diğer Yayınlar

Aydemir, M. ve Dinç M.S., (2015). İş ve yaşam dengesi arayışında kuşak farklılıklarının ve kuşakların değerlerinin etkisi üzerine bir model çalışması. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 14-16 Mayıs 2015, Muğla, ss. 867-873.

Kızıldağ, D., (2006). İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması: Bursa’da Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelere Yönelik Görgül Bir Çalışma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi, SBE.

Koç, M., Öztürk, L. ve Yıldırım, A., (2016). X ve Y kuşağının örgütsel bağlılık farklılıklarını belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. Global Business Research Congress (GBRC), May 26-27, 2016, İstanbul: ss. 69-78.

www.tdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 28/01/2017)

EKLER

Ek A.1 Görüşme soru formu

Görüşme Yapılan Yetkilinin Adı Soyadı:

Görüşme Yapılan Yetkilinin Unvanı:

Görüşme Yapılan İşletmenin Adı/Faaliyet Gösterdiği Sektör:

Görüşme Yapılan İşletmenin Toplam Çalışan Sayısı:

Görüşme Yapılan İşletmenin İnsan Kaynakları Departmanındaki Çalışan Sayısı:

1. İşletmenizde ne zamandan beri yetkinlik bazlı mülakatları kullanıyorsunuz?
2. Neden işe alım sürecinde yetkinlik bazlı mülakat uygulamayı tercih ettiniz?
3. Şu anda yetkinlik bazlı mülakatlar yerine kullandığınız/ya da yetkinlik bazlı mülakatlarla birlikte kullandığınız yeni bir işe alım tekniği/uygulaması var mıdır?
 - i. Varsa neden bu yeni tekniği/uygulamayı tercih ettiniz?
4. Yetkinlik bazlı mülakatları şekillendirirken kuşak farklılıkları ile ilgili bir düzenleme yaptınız mı?
5. Daha etkin mülakatlar yapabilmek amacıyla kuşak farklılıklarına ilişkin eğitim aldınız/alındı mı?
6. Sizce kuşak farklılıkları yetkinlik bazlı mülakatlara nasıl yansımaktadır? Adayların davranışlarını, sorulara verilen cevapları, mülakat sürecine yönelik yaklaşımları dikkate alarak örnek verebilir misiniz?
7. Yetkinlik bazlı mülakatlarda yaşadığınız sorunlar nelerdir?
 - i. Bu sorunlar kuşaklar arası farklılaşmakta mıdır? X ve Y kuşağını dikkate alarak örnek verebilir misiniz?

8. Kuşaklararası farklılıkları dikkate aldığınızda sizce X ve Y kuşağı için öne çıkan yetkinlikler nelerdir? İki kuşak arasındaki yetkinlikler arasında temel bir farklılık var mıdır?
9. Halen uygulamakta olduğunuz yetkinlik bazlı mülakatlar Y kuşağı seçim sürecinde sizce hala geçerli midir?
10. İlerleyen dönemlerde Z kuşağına yönelik mülakatlar hakkında ön görüşünüz nedir?

