



Researcher: Social Science Studies

(2017) Cilt 5, Sayı 8, s.69-86

RSSS
ISSN:2148-2691

Y KUŞAĞININ KARAKTER ANALİZİ ÜZERİNDEN İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE İLETİŞİMSEL ENGELLERİN ARAŞTIRILMASI

Ebru ÖZGEN¹ Elif Başak SARIOĞLU²

Özet

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

Anahtar Kelimeler

Y Kuşağı
İşe Alım Süreçleri
İşe Alımda İletişim
İletişimsel Engeller
Kişilerarası İletişim

THE INVESTIGATION OF COMMUNICATIONAL PROBLEMS OF Y GENERATION DURING THE RECRUITMENT PROCESSES

Abstract

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

Keywords

Y Generation
Recruitment Processes
Communication in Recruitment
Communicational Problems
Interpersonal Relationship

¹ Doç. Dr. Ebru Özgen, Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, eozgen@marmara.edu.tr

² Doktora Öğrencisi, Elif Başak Sarioğlu, Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, elifsarpca@yahoo.com

GİRİŞ

Yeni nesillerin davranış biçimlerini eleştirmek çok uzun süredir devam eden bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle de iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonrası nesil farklılıkları çok daha keskin bir biçimde hissedilir olmuştur. Bu durumda, anlaşmazlıkların azaltılması ve çatışmaların yaşanmasını önlemek adına öneriler üretilmeye başlanmıştır. İş dünyası ve yöneticiler, nesil farklılıklarına karşı yeni bir yaklaşım geliştirdikleri takdirde daha etkili olabilirler. Kuşak farklılıklarını anlayabilen bir yönetici, değişik kuşaklara mensup aslanlarını motive etmekte daha başarılı olabilecektir; bu durum verimlilikte ve iş doyumunda artışa neden olacaktır. (Twenge, Campbell, 2008: 873; Sullivan, Forret, Carraher, Mainiero, 2009: 285). İşe alım, iş hayatının kritik dönüm noktalarından bir tanesi olarak kabul edilmektedir. Kuşak farklılıklarını anlayabilen bir yöneticinin ve/veya işe alım uzmanının da bu süreci daha etkili yürütebileceği de çok açıktır. Bu yaklaşım hem şirket tarafının hem de adayın avantaj elde edeceği kazan-kazan (win-win) sonucuna zemin hazırlamaktadır.

Türkiye’de özellikle son 15 yıldır toplumsal yapıda hızlı değişiklikler gözlemliyoruz. Bu değişiklikler ekonomik, siyasi ve kültürel pek çok değişkene bağlı olmakla birlikte, yüksek bir oranda Y jenerasyonu ve bu jenerasyonun taşıdığı değerlerden kaynaklanmaktadır. Y kuşağının yaydığı yeni nesil iletişim biçimleri, kendinden önceki nesillere de dokunarak, onları da farklı ölçüde etkilemeyi başarmıştır. Bu değişim rüzgarı her alanda olduğu gibi iş hayatındaki aday seçme ve yerleştirme süreçlerinde de yansımalarını hissettirmektedir. Bu çalışmanın amacı, Y kuşağının Türkiye’de işe alım süreçlerindeki iletişimsel sıkıntılarını ortaya koyabilmek ve bunlara çözüm önerileri sunabilmektir. İş hayatında yavaş yavaş üst pozisyonlarda da ağırlığı hissedilmeye başlanan Y kuşağının davranış biçimlerini ve beklentilerini anlamak, önceki nesiller için zorlayıcı olabilmektedir. Sosyal medya ve internet kavramı ile yoğrulan bu nesil, sosyalliğe farklı açılardan bakabilmekte ve sosyal ortamlarda alışageldiğimiz tepkilerin dışında davranışlar sergileyebilmektedir. Postman’ın yaklaşımıyla telgrafla başlayan elektronik haberleşmenin internetle varlığı sürdürmesi gibi işe alım süreçleri de, önceki yöntemlerden esinlenerek ancak bunun yanında yeni kuşaklarla yeni nesil iletişimsel yaklaşımlar benimsenerek sürdürülebilir (Peltekoğlu, 2013: 4). İşe alımlarda, Y kuşağından adayların motivasyonlarını anlamak, potansiyellerini keşfetmek ve herşeyden önce sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek zorlu bir süreç olabilmektedir. Bunu yapabilmek için Y kuşağını gerçekten iyi tanımak ve doğru yorumlayabilmek önemlidir. Bu sebeple, çalışmada kuşaklar, farklılıkları, işe alımda iletişimin kritik noktaları ve Y kuşağının bu konuda karşılaştığı zorluklar ele alınmış ve daha verimli bir iletişim için öneriler sunulmuştur.

Y Kuşağı ile ilgili literatürde çeşitli makaleler yazılmış olmasına karşın, genel içerik itibarıyla, Y kuşağının özelliklerine ve kariyer beklentilerine yönelik çalışmaların ağırlıkta olduğu, işe alım süreçlerinde karşılaştıkları iletişimsel alana yönelik araştırmaların çok kısıtlı olduğu görülmüştür. Genel anlamda, işe alıma yönelik yayınlar incelendiğinde, Türkiye’deki çalışmaların ağırlıklı olarak insan kaynakları yönetimi ve işletme bilim dallarında gerçekleştirildiği; çoğunluğunun işe alımın kademelerini tanımlamaya yönelik literature çalışmasını takiben vaka analizi örneğiyle zenginleştirildiği gözlemlenmiştir. Genel itibarıyla, bankacılık ve ilaç sektörünün ele alındığı bu araştırmalarda, yetkinliğe dayalı işe alım, performans değerlendirme ölçümleri, yetenek ve kişilik testleri konularında akademik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Buna karşın, özellikle Y Kuşağının işe alımına ve bu süreçte

karşılaşılan iletişimsel farklılıklara yönelik akademik çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmamızda, Y kuşağının ön plana çıkan sosyal ve psikolojik özelliklerinin kişilerarası iletişim kapsamında örgütsel boyuta yansımalarını ortaya çıkarmak ve bu alandaki boşlukları doldurmak hedeflenmiştir. Bunu yapabilmek için konunun bilimsel bir metodoloji ile kök nedenlerinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

Kuşaklar ve Y Kuşağına Derinlemesine Bakış

Kuşak kavramının tarihi sürecinin izini sürdüğümüzde, bazı bilim dalları kuşak kavramının Antik Yunan döneminde, bazı yazılı kaynaklar ise Eski Mısır Uygarlığı'nda ortaya atıldığını ileri sürmektedirler (Joshi, Dencker, Franz 2011: 177-205). Türk Dil Kurumunun sözlüğünde birden fazla tanımı yer almakla birlikte en yaygın kullanılan tanımlarından bir tanesi; 'Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu' (TDK, 2015) şeklindedir. Dolayısıyla, aynı kuşağa mensup olanlar, kendilerine özgü ortak bir tarih ile bu tarihin şekillendirdiği ortak kişilik ve davranış özelliklerine sahip olmaktadır. Aynı kuşakta doğan kişiler, ekonomik krizler, savaşlar gibi önemli toplumsal olayları diğer kuşaktaki kişilerden farklı ancak kendi içlerinde ortak bir duygu hafızası ile kayıtlamaktadırlar. Bu hafıza o kuşağın ekonomik ve sosyal davranışlarına yön vermektedir (Yang, Guy, 2006: 268).

Otorite, çalışkanlık ve disiplin. Bu üç kelime, 1922-1943 yılları arasında doğan sessiz kuşağı tanımlamak için kullanılmaktadır. 1943-1960 yılları arasında doğan kişiler olarak kabul edilen baby boomers kuşağı ise iş odaklılığı bir adım öteye taşımış, tüm hayatını aynı iş yerinde geçirmenin bir başarı kriteri olduğu bir anlayışla, işkolik, fedakar ve çalıştığı kuruma bağlılığı yüksek bireylerden oluşmaktadır. Öte yandan, iş ve özel hayat dengesini kurma konusunda ise baby boomers kuşağı pek de başarılı kabul edilmemektedir (Yelkikalan, Altın, 2010: 13-14). X Kuşağı olarak adlandırdığımız 1960- 1980 yılları arasında doğan bireylerin ise teknoloji kullanımı konusunda ilerlemeye açık ve problem çözme konularında yetenekli olmanın ötesinde son derece rekabetçi, yeniliğe ve çeşitliliğe açık oldukları da ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra, iş ortamında daha bireyci, şüpheli ve güven duymakta zorlanan kişiler oldukları belirtilmektedir (Smola, Sutton, 2002: 365). Teknoloji denince ise ilk akla gelen Y kuşağıdır. Yaygın olarak 1980-2000 yılları arasında doğan nesil olarak tanımlanan Y kuşağına mensup bireyler teknolojinin çok hızlı değiştiği bir çağda yetiştiği için bilgisayar, internet ve iletişim teknolojileri gibi öğeler yaşamlarının ayrılmaz parçalarıdır (Sherrat, Coggshall, 2010: 29). Y kuşağı ile ilgili öne çıkan bir diğer nokta ise toplumdaki her çeşit farklılığa toleranslarının yüksek olmasıdır (Morton, 2002: 46). Bağımsızlıklarına düşkün olmalarıyla bilinen bu kuşağın mensuplarının otoriteye ve saygı kavramına yaklaşımlarının da diğerlerine göre farklı olması, kuşaklar arası çatışmalara neden olabilmektedir (Yelkikalan, Altın, 2010: 14). 2000 sonrası doğan kişilerin oluşturduğu Z kuşağı ise aşırı bireyselleşme ve sonrasında yaşanan yalnızlık hissinden dolayı yeni sessiz kuşak ya da derin duygusal olarak nitelendirilmektedir. 'İnternet kuşağı' olarak da adlandırılan bu kuşak, iletişim teknolojisinin en gelişmiş döneminde doğmuş olmanın etkisiyle, farklı online ağlara üye olabilmekte ve bu ağlar üzerinden yoğun bir şekilde sosyalleşebilmektedir (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014: 174). İşbirlikçi, yaratıcı, yalnız yaşamayı tercih eden, konuşma yerine yazılı iletişime daha yatkın bir nesil olduğu söylenebilir.

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

Tablo 1: Kuşakların Taşıdıkları Becerilerin Karşılaştırmalı Analizi

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

(Kaynak: Dash, 2010:114)

Coomer ve DeBard Yaklaşımı ile X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıkları incelediğimizde, çalışmada X kuşağının mesafeli ve şüpheli yapısı dikkat çekmektedir. X ve Y kuşağının çocukluk döneminden başlayan yetiştirme tarzlarındaki farklılık da çalışmanın sonuçlarına yansımaktadır. Bir tarafta yabancılaşmış diğer tarafta ise aşırı korunmuş iki farklı yetiştirme tarzı gözlemlenmiştir. Y kuşağının en büyük farklarından birtanesi X kuşağı kadar bireysel olmaması ve sosyal ortamlarda kendini daha rahat ifade edebilmesidir.

Tablo 2 : Coomer ve DeBard Yaklaşımı ile X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar

Kriter	X Kuşağı	Y Kuşağı
<u>Güven Düzeyi</u>	Otoriteye karşı zayıf güven düzeyi	Otoriteye karşı yüksek güven düzeyi
<u>Kurumlara Sadakat</u>	Saf düşünen	Bağlı, adanmış
<u>İstek</u>	Girişimci olma	Bir lideri takip etme
<u>Kariyer Hedefi</u>	Esnek bir kariyer	Paralel (çoklu) kariyer sahibi olma
<u>Ödül</u>	Yapmama özgürlüğü	Anlamlı iş

<u>Ebeveyn-Çocuk İlişkisi</u>	Mesafeli	İzinsiz/ müdahaleci
<u>Çocuk Sahibi Olma</u>	Şüpheli	Şüphesiz kesin
<u>Aile Hayatı</u>	Çocuk olarak yabancılaşmış	Çocuk olarak korunan
<u>Eğitim</u>	Pragmatist, faydacı	Sorumluluk yapısı
<u>Değerlendirme</u>	'Pardon, nasıl iş çıkarıyorum sizce?'	Ne zaman istersem geri bildirim alırım
<u>Politik Eğilim</u>	İlgisiz, bireysel	Topluluk, örgüt için istek duyan
<u>Büyük Soru</u>	Bu çalışıyor mu?	Bunu nasıl kurgularız?

(Kaynak: Coomers & DeBard 2004: Serving the millennial generation: new directions for student services Akt. İşçimen, 2012)

İşe Alımda İletişimin Rolü

İletişim, arkadaşımızla yaptığımız karşılıklı sohbetir, iletişim televizyondur, gazetedir, bir köşe yazısıdır, konuşurken kullandığımız kelimelerdir, giyinirken üzerimizde kullandığımız aksesuarlardır, hoşlanılmayan bir durumda yüzümüzde beliren mimiklerdir; çatılan kaşır, internette haber bloglarına yazılan okuyucu yorumlarıdır, Hindistan filmlerinin vazgeçilmez renkli kıyafetler eşliğinde yapılan danslardır. İletişimde etkinlik, hedef kitleye yöneltilen iletişimin amaçlandığı sonuca ulaşabilme başarısıdır (Özkay,1992: 41) İletişimin daha etkin kılınabilmesi adına sayısız çalışma yapılmış ve sonuç olarak bazı temel yaklaşımların uygulanması durumunda iletişim kalitesinin artmasının mümkün olduğu gözlemlenmiştir. Her geçen gün değişen toplumsal yapı kuşkusuz ki iletişim biçimlerini de etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler ise hem iletişim tarzlarımızı da hem de düşünce şeklimizi yönlendirmektedir(Tayfun, 2014: 20). İletişimde sözlü kapsamın %7, dil ve ötesi öğelerin %38, duygusal yüz ifadelerinin ise %55 oranında paya sahip olduğu belirtilmiştir (Mehribian, 1968:53-58).

Uzmanların tahminlerine göre iş yerinde yaşanan başarısızlık veya yapılan hatalar %70 oranında iletişim yetersizliğinden kaynaklanmaktadır (Buscha, 2000: 119). Bu iletişim yetersizliği ise ilk etapta yani işe alım sürecinden başlayabilmektedir. İşe alım sürecinin doğru yürütülmesi, hem çalışan hem de şirket için zaman ve enerji gibi pek çok konuda kazanım sağlamaktadır. Pazarlama ve şirket kültürü konularında dünya çapında üne sahip olan yönetim uzmanı Jeffrey Fox, doğru işe alımın önemini şu şekilde ifade etmiştir; 'Hiçbir şey bir şirketin kültürüne ve performans beklentilerine yanlış eleman alımı kadar zarar veremez' (Capital, 2010).

Doğru işe alım yapılmadığı durumlarda hem aday hem de kurum çeşitli olumsuzluklarla karşılaşabilir. İşin beklentilerine ve kurumun kültürüne uygun bir kişi yerleştirilmezse, uyumsuzluk kaçınılmazdır Bu durumda, adayın işini benimsememesi, iş doyumsuzluğu, bağlılığın ve verimin düşmesi, kurum açısından maliyetlerin artması gibi pek çok sonuç doğabilir (Koç, 2016: 2). Başarılı işe alım tek yönlü bir kavram değildir. Süreç hem

işveren tarafındaki kurum hem de aday için olumlu sonuçlandığında başarılı bir işe alımdan söz edilebilir. Bu sonuca ulaşmak için işe alım sırasında adımların doğru atılması ve iletişimin mümkün olduğunca pürüzsüz sağlanması gerekmektedir. Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa taşıyan en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür (Sabuncuoğlu, 2013: 78). İnsan gücünde en kritik nokta ise en başından yani işe alım sürecinden itibaren iletişimin doğru yönetilmesidir. İşe alım, içerdiği iletişim biçimleri ve türleri açısından oldukça zengin bir alandır.

Sözlü İletişim Boyutu

Seslerin sözcüklere dönüşmesiyle gerçekleştirdiğimiz iletişim biçimi olan sözlü iletişim, insana özgü en temel iletişim türüdür (Güngör, 2013: 41). Sözlü iletişim, işe alımda temel iletişim biçimidir. Gerek telefon mülakatı gerekse yüz yüze görüşmeler sözlü iletişimle gerçekleşmektedir. Beden hareketlerine belli anlamlar yüklenmesi ile doğan sözsüz iletişim, zaman içerisinde giyim kuşam, mekana yönelik düzenlemeler ve seçilen renklere kadar geniş bir alanda değerlendirilmeye başlanmıştır. Sözsüz iletişimin temelini oluşturan beden dili kavramı çok önemli olmakla birlikte, sözlü iletişim ile desteklenmeden istenilen etkiyi yaratmak oldukça zor olabilmektedir. Örneğin, iş görüşmelerine giderken aday hem dış görünüşüne özen göstermeli hem de konuşmasının içeriği karşı tarafı tatmin edecek düzeyde olmalıdır. Adayların tercih ettikleri giyim tarzı, makyajı, saçını tarayış biçimi, kullandıkları mimikler, tokalaşırken karşı tarafın elini sıkış biçimleri, göz kontağı kurup kurmamaları ve oturuş biçimleri gibi pek çok farklı kriter sözsüz iletişimin yapı taşlarıdır.

Yazılı İletişim Boyutu

Yazılı iletişimin gelişmesiyle birlikte, insan ve kurumsal ilişkilerin niteliği de değişime uğramıştır. Gerek kişiler arasında gerekse kurumsal ilişkilerde yazılı iletişim, anlaşmayı kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. İşe alımda yazılı iletişim ilk olarak şirketin ilanlarında göze çarpar. Şirket yada kurum kendini tanıtan, pozisyonun sorumluluk alanlarını açıklayan ve adaylardan beklenen özelliklere değinen kısa bir yazı ile yazılı iletişim sürecini başlatır. Bu noktada şirketlerin Y kuşağının ilgisini çekebilmek adına alışlagelmiş ilan modelleri yerine içinde ya mizahi bir ışıltı ya da farklılıklara dokunan (sosyal sorumluluk vs.) ilanlar hazırlama gayreti içinde oldukları söylenebilir. İşe Alımlarda yazılı iletişimin belirgin kullanıldığı bir diğer alan özgeçmişlerdir. Adayların eğitimlerini, kişisel bilgilerini ve deneyimlerini içeren özgeçmişler, özellikle Y kuşağı tarafından alışlagelmişin dışında şekilde hazırlanabilmekte ve adayların farklılıklarını ortaya koyması için fırsat yaratmaktadır. Bunun yanı sıra, adayların kurum yada danışmanlık firma yetkilileri ile görüşme öncesi ve sonrası yürüttükleri e-mail trafiği de yazılı iletişimin bir parçası sayılabilir.

Görsel İletişim Boyutu

Görsel iletişim, mağara resimlerinden, günümüzün internet teknolojisine uzanan serüveninde insanoğlunun gerek güç gösterilerinde gerek toplumsal statü konumlandırmalarında gerekse tüketim toplumu gibi olguların içeriğinde kendini gösterir. Görsel iletişim işe alımlarda, yazılı iletişimde olduğu gibi ilk olarak iş ilanlarında devreye girer. Kurumların ilanlarında kullandıkları görseller, fotoğraflar hatta kullandıkları yazı karakteri bile görsel iletişimin birer parçalarıdır ve şirketlerin marka oluşumlarına yön verir. Adayların mülakattaki dış görünüşleri, kullandıkları giysi tarzı, renk seçimleri, kilolu ya da zayıf olmaları, saç tarayış biçimleri, yanlarında taşıdıkları aksesuarların işlev, şekil ve boyutları gibi pek çok nokta işverene görsel iletişim kanalıyla mesajlar taşır. Aynı şekilde aday

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

Tüketim toplumuna dönüşme sürecinde kimi zaman görselliğe ve görsel iletişime gereğinden fazla ilgi gösterilmektedir. Günümüzde insanların estetik cerrahi merkezlerinde ve spor salonlarında harcadıkları zaman ya da kozmetik malzemelerine harcanan miktarlar görselliğin önemini ve görselliğin tüketim toplumundaki yerini göstermektedir. Ambalajın içindeki nesnenin algılanan değerini arttıracığı düşüncesi ile temellenen Tiffany Kuramı (Peltekoğlu, 2014: 11), neden kendimize sürekli daha iyi bir ambalaj oluşturma yarışında olduğumuzu açıklar niteliktedir.

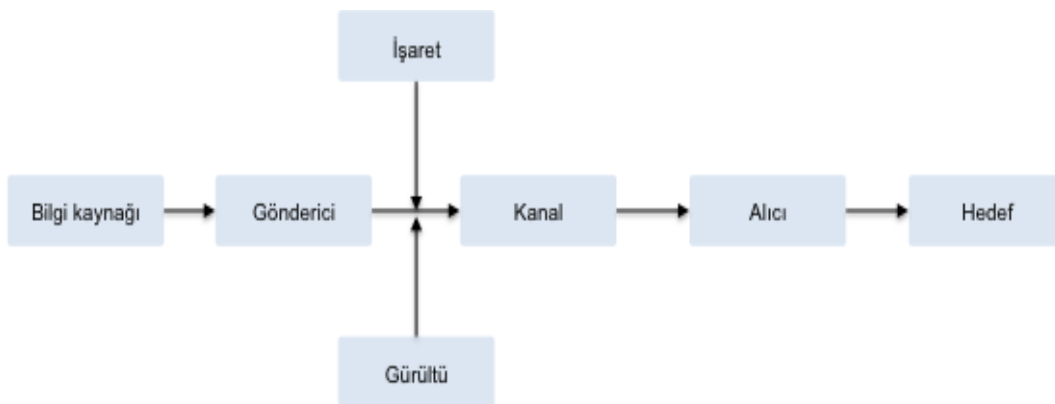
Resmi İletişim Boyutu

Toplumda en yaygın görülen iletişim biçimi hiyerarşik iletişimdir. Toplumlar, kurum ve kuruluşların örgütlenmesiyle ile hiyerarşik ilişki yapısı biçimiyle temellendirilirler. Ordu, bu yapının gözlenebileceği ilk akla gelen kuruluşlardan bir tanesidir. Resmi iletişimin boyutu iletişimin kurulduğu ortama göre farklı ölçülerde ilerler. Bir iş görüşmesinde bireyin takınacağı iletişimsel tavırla, o işe kabul edildikten ve kurumda çalışmaya başladıktan sonra aynı iş ortamında geliştireceği ilişki biçimi arasında önemli farklılıklar olabilmektedir (Güngör, 2013: 46). İş görüşmeleri genel itibariyle sıcak bir havada bile gerçekleştirilse, resmi iletişim çerçevesinde yapılmaktadır.

İçe Dönük İletişim Boyutu

Bir insanın düşünmesi, duygulanması, bir takım durumları kendi kafasında analiz edip kendi kendine tartışması, iç gözlem yapması, kendine hatırlatmalar yapması ve kendi kendine sorular sorması, kişinin kendisi ile içsel dünyasında kurduğu iletişimdir. Kişiler kendi içlerindeki iletişimlerin yanısıra iç çatışmalar da yaşarlar. Kişilerin bilinç dışı ya da bilinçli birtakım dinamikleri iç çatışma sebebi olabilir. Shannon ve Weaver modelindeki gürültü türlerinden psikolojik gürültü kişi içi iletişim çatışmalarını da kapsamaktadır (Dökmen, 2008: 39). Gürültü faktöründen arındırıldığında, içsel iletişim, kişinin kendisi ile çelişkili, uyumsuz tutum ve davranışlarını değerlendirerek çözüme ulaştırır.

Şekil 1: Shannon Weaver'ın İletişim Modeli



(Kaynak: Weaver, 1966)

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

Kişilerarası İletişim Boyutu

İletişimin en temel boyutlarından biri olan kişilerarası iletişim, “bireyler ya da küçük gruplar arasında karşılıklı güvene dayanan, ilişkiler ağı oluşturan, bilgi ve duyguların paylaşılmasını amaçlayan çift yönlü sözlü ve sözsüz etkileşim süreci” olarak tanımlanabilir(Özcan, Taşkiran, 2016). Kişilerarası iletişim, işe alımda mülakat sırasında ve akabinde gerçekleştirilen telefon yada e-mail gibi araçlarla devam eden iletişim sürecinde ön plandadır. Teknolojinin iletişim biçimlerimize bu denli ileri düzeyde entegre olması ile kişilerarası iletişim sadece yüz yüze, telefon yada e-mail ile sınırlı kalmaz, skype programı üzerinden yapılan online görüşmeler gibi farklı alanlarda da yer bulur.

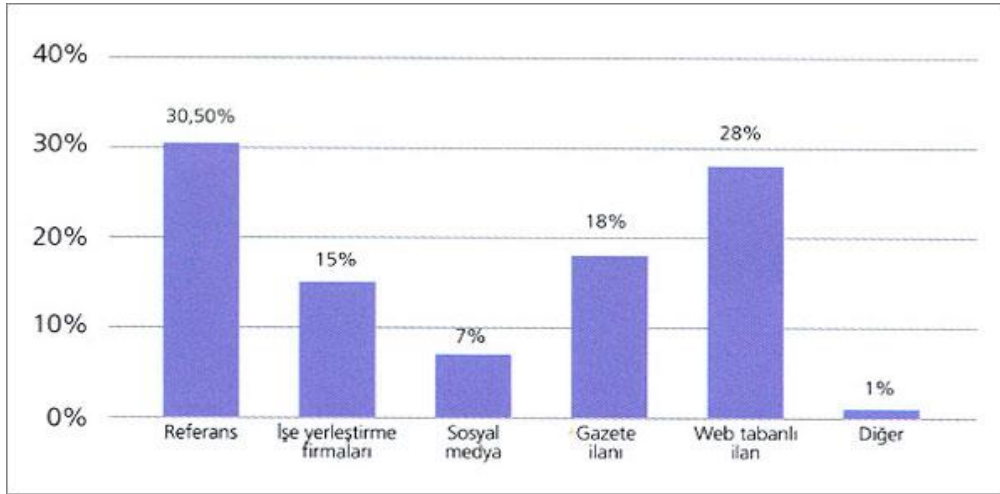
Grup İçi İletişim Boyutu

Grup İletişimi, küçük gruplarla takımlarla yapılan iletişim türüdür. İşe alım sürecinde grup mülakatları yada panel mülakatı grup iletişimi sürecine örnek teşkil edebilir. Aynı şekilde değerlendirme merkezlerinde uygulanan, grup çalışmaları (grupun verilen konuyu kendi içinde tartışarak anlamlı bir çözüm sunması) grup iletişiminin yaşandığı alanlardır.

Kitle İletişimi Boyutu

Kitle iletişimi boyutunda ise internet üzerinden işe alımları örnek verebiliriz. İnternette işe alım, iki temel şekilde gerçekleşmektedir: kurumsal web siteleri ve web tabanlı iş sitelerini sayabiliriz (Pearce, Tracy, 2001: 10). İşverenler online işe alımda iki yaklaşım izlemektedir. İlk seçenek çalışanların internette kendi sayfalarını oluşturarak boş iş pozisyonlarını duyurmalarıdır. İkinci yaklaşım ise bağımsız istihdam hizmetleri ile anlaşmalarıdır (Hogler, Henle ve Bemus,1998: 151). Şirketlerin online başvuru yöntemine yönelmesi, hem kendileri için hem de adaylar için zaman kazanılmasını sağlar (Öksöz, 2011: 267-283). Bunun yanında adaylar için başvuruda kolaylık sağlar ve daha geniş bir aday kitlesine ulaşılabilir. Bu yöntemde kritik noktalardan bir tanesi başvuru sürecinde adayların eksiksiz olarak bilgilerini aktarabilmeleri için doğru bir sistem oluşturmak ve yönlendirme yapmaktır.

Hayatımızın dinamikleri değiştiğçe, her alanda olduğu gibi işe alımda kullanılan kaynaklarda yeni neslin beklentilerine doğru kaymaya başlamıştır. Yakın dönemde yapılan araştırmalara göre, işe alımlarda geleneksel yöntemlerden biri olan referans vasıtası ile işe alım yüzde otuzluk payı ile dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra, neredeyse aynı oranda kullanılan ama kullanım oranı her geçen gün artması beklenen web tabanlı ilanlar da bulunmaktadır.

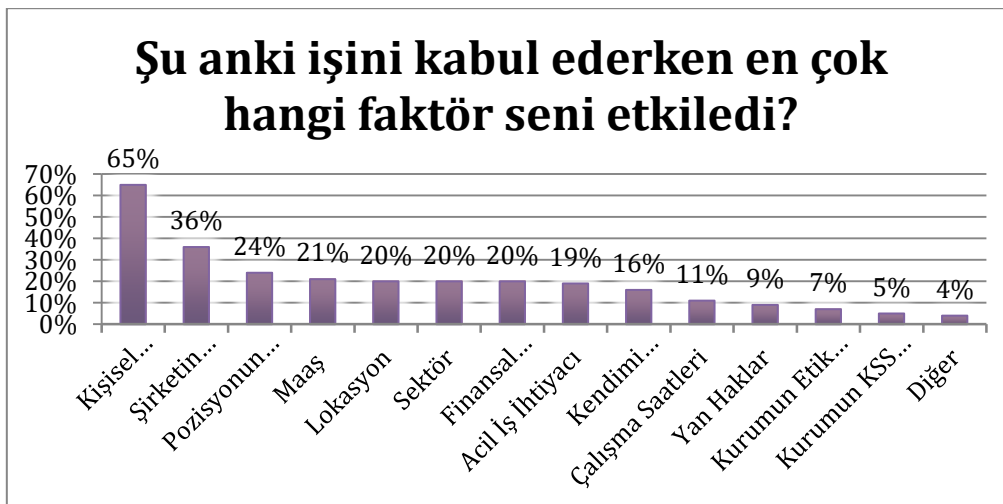
Grafik 1: İşe Alımda Kullanılan Kaynaklar

(Kaynak: Kaynak Dergisi, 20 Mayıs 2016)

İşe Alımda Y Kuşağına Çekici Gelen Unsurlar**Fırsat Yakalamak**

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

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

Grafik 2: Y Kuşağının İş Seçimlerinde Etkili Olan Faktörler

(Kaynak: PwC Survey, 2011)

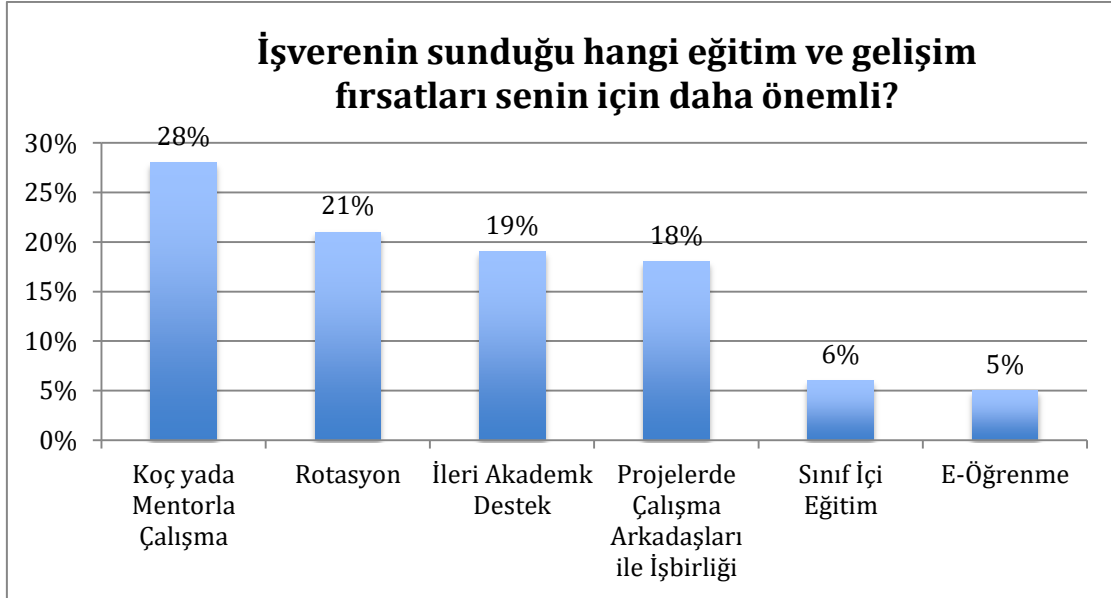
Kurumun Kimliği

Çalışacakları kurumu seçerken şirketin örgütsel kimliği, kurumsal iklimi, etik değerleri, uluslararası yapısı, işveren markası konumlanması, kariyer ve eğitim olanakları, esnek çalışma gibi yaklaşımları işveren seçiminde değerlendirme kriterleri arasında yer almaktadır (Kuru, 2014: 3). Y kuşağı en çok büyük ölçekli global şirketlerde çalışmak istemektedir. Türkiye'deki Y kuşağından her 2 kişiden biri büyük ölçekli, global firmalara talep göstermektedir. Her 4 kişiden biri de kendi işini kurmak istemektedir. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki; her 10 Y kuşağından 6'sı mevcutta çalıştığı işyerini kurumun anlamlı bir varoluşu nedeniyle olmasından ötürü seçmektedir (Deloitte, 2015: 4-32).

Kariyer Gelişimi

Y kuşağı için şirket büyüklüğü tek başına bir cazibe merkezi oluşturmaz. Kariyer seçimlerinde ağırlıklı olarak belli başlı bilinen şirketleri tercih edebileceklerini belirtmiş olsalar da, Y Kuşağı için en çekici nokta kariyer gelişimleri açısından iyi bir fırsat olabilecek pozisyonlardır. Böyle bir pozisyon küçük ölçekli bir şirkette hatta kar amacı gütmeyen hayır kurumları içerisinde bile yer alsa tercihlerini etkilememektedir.

Grafik 3: Y Kuşağına iş hayatında çekici gelen eğitim ve gelişim fırsatları



(Kaynak: PwC Survey, 2011)

Farklı İş İlanları

Y Kuşağının çekim alanı iş ilanlarının incelenmesi aşamasında farklılık yaratmaya başlar. Y Kuşağının iş ilanlarında ilk baktıkları noktalar; işin ilginç gelmesi, ilanda kullanılan görsellerin eğlenceli olması, başvuru sürecinin kolay olması (online olması tercih sebebi olabilir), iş ortamının eğlenceli olduğunun hissettirilmesi, ilanın profesyonel ve düzgün bir şekilde hazırlanmış olmasıdır. Kısacası, alışlagelmiş kuralların aksine, yüksek maaş ilk aranan kriter değildir.

Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada nitel araştırma tekniklerinden derinlemesine mülakat kullanılarak veri elde edilmesi sağlanmıştır. Bu kapsamda Türkiye'deki farklı sektörlerde faaliyet gösteren yerli ve yabancı şirketlerin İnsan Kaynakları alanında çalışan en üst düzey yöneticileri görüşülmüştür. Buna ek olarak, bu kurumlara aday sağlayan ya da eğitim veren konusunda

deneyimli danışmanlık şirketleri ile de temas sağlanmıştır. Görülecek kurumlar seçilirken, şirketlerin çalışan sayısı, sektörü, marka değeri gibi kavramlar göz önünde bulundurulmuştur.

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

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

Çalışmamızda, insanların yaşadıkları dünyayı ve buradaki tecrübelerini nasıl algıladıkları ve nasıl yorumladıklarını analiz etmek üzerine geliştirilen araştırma yaklaşımı olan nitel araştırma tekniği kullanılmıştır (Güler, Halıoğlu, Taşgın , 2013: 30). Genel itibariyle, nitel araştırma yapan araştırmacı, deneyimlerin yaşandığı, olayların ortaya çıktığı, problemlerin gözlemlendiği alanda verileri toplama eğilimindedir (Creswell, 2007: 36). Araştırmada, bireylerin deneyimlerini birinci ağızdan alabilmek, problemlerin neden ve hangi noktalarda ortaya çıktığını gözlemek adına nitel araştırma tekniği seçilmiştir. Konumuz, insan davranış biçimleri ve bu davranış biçimlerinin altında yatan sebeplerin gün yüzüne çıkarılması ile ilgili olduğu için nitel araştırma sayesinde bireylerin davranışları ve motivasyonlarını anlama ile ilgili çok değerli bilgiler edinilmiştir.

Araştırma Bulguları

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

Araştırma kapsamında,13'ü X kuşağı olmakla beraber, 3 baby boomer kuşağından ve 1 Y Kuşağından yönetici ile derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, 12 kadın ve 5 erkek yöneticinin deneyimleri, görüşleri ve gözlemleri paylaşılmıştır. Şirket tarafında görüşülen kişiler IK Başkanı, IK Direktörü ya da IK dan sorumlu Genel Müdür seviyesindedir. Danışmanlık tarafında ise sektörde minimum 15 yıl deneyimi olan kıdemli danışman ve/veya şirket sahibi kişilerle görüşülmüştür.

Araştırma süresince görüşülen yöneticilerin ortak söylemleri aşağıda özetlenmiştir:

Anlamalı bir yaşam için daha çok sorguluyorlar

The New York Times gazetesinde 2013 yılında yayınlanan bir yazıda milenyum neslinin 2008 krizinden ve ekonomik durgunluktan çok ciddi bir biçimde etkilendiği, hayattaki önceliklerini değiştirdikleri, maddi başarıyı geri plana atıp, anlamlı bir ömür sürmeye yoğunlaştıkları belirtilmiştir (Tekkuş, 2016: 77). Bu gerçek göz önünden bulundurulduğunda, Y kuşağından adaylarla görüşürken, iş tanımı ve beklentilerin daha net ortaya konması, gelecekte kendilerine nasıl bir kariyer planı oluşturulabileceğinin açıklanması beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Bir diğer önemli nokta ise, varsa şirketin sosyal sorumluluk projeleri yada sanatsal alanda aldığı rollerin de görüşme sırasında paylaşılmasının bu kuşak için tercih unsuru olabilmesidir. Y kuşağı görüşmelerde çalışma ortamını, şirketin üstlendiği sosyal sorumluluk projelerini, kültür-sanat faaliyetlerini, pozisyonun beklentileri kadar sorgulayabilmektedir. Örneğin, Eczacıbaşı IK Başkanı, *“kurumlarının kültür-sanat faaliyetleri sebebiyle bile kendilerini tercih eden adaylar olduğunu”* ifade etmiştir. İş görüşmelerinde, Y kuşağından adayların, potansiyel yöneticisine, *‘siz kurum olarak bana ne katabilirsiniz?’* şeklinde soru sorması bir önceki kuşaklar için şaşırtıcı olsa da, yeni nesil ile çalışan yöneticiler bu durumla karşılaşabildiklerini ve adayı tatmin edici cevaplar hazırladıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, çalışana yönelik marka olmanın önemini altını çizmektedir. İşveren markası olmak gittikçe daha çok önem kazanmaktadır. Y kuşağından adaylar buldukları pozisyonun sorumluluk alanlarını seviyorlar ve yaptıkları iş onlara anlamlı ve keyifli geliyor ise, ellerini taşın altına sokmaktan çekinmemektedir.

Teknolojiyi yakından takip ediyorlar

Y Kuşağı, teknoloji ile büyüyen ve araştırırken teknolojiyi sonuna kadar kullanan bir kuşak olma özelliğini taşımaktadır. I Phone gibi akıllı mobil telefonlar ve laptop/I-Pad gibi pek çok teknolojik alet ile donatılmış, 7/24 online durumdadırlar. Toksöz Holding IK Direktörü, Y Kuşağını, *“büyük bir oranda, her türlü teknolojik bilgiye hakim ve sosyal medyayı çok yakından takip eden bireyler”* olarak tanımlamıştır. Bu durumdan artı değer üretmek isteyen şirketler, Y kuşağı çalışanlarından üst yönetimdeki yöneticilerine teknoloji konusunda tersine mentorluk uygulamasını getirmiş durumdadırlar. Bu kuşak, e-posta, SMS ve Whats up ile iletişim teknolojilerini çok sık kullanmakta ancak yine de yüz yüze iletişim her zaman için ihtiyaç duyulan ayrı boyut olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple, işe alım süreci her ne kadar çoğunlukla online ortamda başlasa da yüz yüze görüşme her zaman için en kritik adım olarak görülmeye devam etmektedir.

Takım çalışmasına inanıyorlar

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

İlgi Odağı Olmayı İstiyorlar

Y Kuşağı, geribildirim ve yol gösterme anlamında ilgi odağı olmayı istemektedir. Buldukları döngünün içinde tutulmayı, yaptıkları işlerden dolayı övülmeyi ve onaylanmaktan mutluluk duymaktadırlar. Y Kuşağı, kendilerine mentorlük yapanlardan kariyerlerini geliştirmek ve yol gösterilmek anlamında fayda sağlamaktadır. (Ağırdır, 2013: 5). Mentorlük sisteminde yöneticilerini daha çok ağbi/abla gibi görmek ve sıcak bir iletişimde olmak istemektedirler. Y kuşağının bu isteklerine cevap verebilmek için bazı kurumlar 'çekirge' yada 'buddy' (birader) ismini verdikleri mentorlük programlarını uyguladıklarını ve etkili olduğunu belirtmişlerdir. Akkim IK Direktörü, "Çekirge ismini verdikleri oryantasyon programının isminin şirket çalışanları tarafından karar verildiğini, bu mentorlük programının yeni çalışanların adaptasyonun da çok büyük öneme sahip olduğunu" belirtmiştir.

Açık, Samimi ve Rahat İletişim Beklentisindedir

Y kuşağı ile ilgili ön plana çıkan tanımlamalardan bir tanesi de içten olmalarıdır. Kendilerini farklı gösterme kaygısı taşımamaktadırlar. Duru-Göner Profesyonel Eğitim Danışmanlığı Kurucusu, "Y Kuşağının iş dünyası içerisinde kimi zaman fazla şeffaf olabildiğini, görüşmelerde kendileri ile ilgili konu dışı detayları paylaşabildiklerini, bu sebeple profesyonel yaklaşımda zorlanabildiğini" ifade etmiştir. Yöneticiler bu kuşaktan adayları genel itibarıyla rahat, açık sözlü ve özgüvenli olarak tanımlamaktadırlar. Görüşmelerde sergiledikleri rahat tavırlar kimi zaman ciddiyetten uzak olarak yorumlanabilmektedir. Bu durum her iki taraf da olumsuz bir atmosfer yarattığı için, görüşmeler olumsuz sonuçlanabilmektedir. Bu kuşağı iyi yorumlamış yöneticiler bunu bir avantaja çevirerek, yaptıklarını açıklıkla paylaşan, kendini maskeleymeden/filtrelemeden ifade eden adaylarla etkin bir iletişim kurabilmektedir. Böylece mülakatta adaylar daha kaliteli bir değerlendirme sürecinden geçmektedir. Burada önemli noktalardan bir tanesi görüşme yapan kişinin 'halo' etkisi altına girmemesidir. Halo etkisi bir tür kognitif önyargıdır. Gözlemcinin bir kişi, şirket, marka veya ürün hakkındaki izleniminin gözlemcinin o kişi veya varlık hakkındaki tüm duygu ve düşüncelerini etkilemesi durumudur (Long-Crowell, 2015:104). İlk izlenim iş görüşmelerinde önemlidir. İlk tanışma esnasında jest, mimik, beden dili, tokalaşma şekli gibi birçok başlık ilk izlenimin oluşmasında etki sahibi olmaktadır. Y kuşağından adaylar, iş görüşmelerinde şimdiye kadar oturmuş birtakım genel geçer kuralları kısmen de olsa yıkararak, daha açık ve direk bir iletişim kurmayı tercih etmektedirler. Bugünün yöneticileri adayları, dış görünüş ile karşılayıp, fikirlerle uğurlamayı tercih etmektedir. Kişilerin donanımı ön planda değerlendirmeye alınmaktadır.

Yaratıcı, Yenilikçi ama Sabırsız Olarak Görülüyorlar

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

Mutlu Olmadıkları İşte Çalışmak İstemiyorlar

Y Kuşağı mutlu olmadığı işte çalışmak istememekte bu konuda gerekli adımları atmaktan çekinmemektedir. Çoğu zaman kurumlar onları değil onlar kurumları seçmektedir.

Kimi zaman görüşmelere çağrıldıkları halde gelmedikleri yönünde eleştiriler alsalar bile daha bilinçli tercihler yapmaları olumlu olarak karşılanmaktadır. Yapı Kredi Bankası Genel Müdür Yardımcısı, kullanıcı deneyiminin önemini vurgulayarak, *“Bugün artık işe alım tek taraflı bir seçim değil, sizin de seçilmeniz gerekli, kullanıcı deneyimi artık çok büyük önem kazandı, iş görüşmelerinde bile adaylar belirli kurallar çerçevesinde mutlu ayrılmak istiyor”* ifadesini kullanmıştır.

Geribildirim en kritik noktalardan bir tanesi olarak tanımlanıyor

Geribildirim, Y Kuşağının en hassas noktalarından bir tanesidir. İş görüşmelerinin sonunda bile görüşme ile ilgili anında geribildirim almak konusunda talepleri olabilmektedir. İnternetteki arama motorları sayesinde aradıkları sorunun cevabına hemen ulaşmaya alışmış olan bu nesil, geribildirimlerin sıklığı konusunda bir önceki nesil ile uyum yakalamakta zorlanabilmektedir. Pfizer IK Direktörü, *“kariyer basamaklarını, çalıştıkça ve sabrettikçe çıkabilirsin zihniyeti ile yetişen X neslinden sonra, bir iş tamamlanır tamamlanmaz hemen geribildirim, hemen ödül hemen yükselme beklentisi içine girebilen Y kuşağının farklı beklentilerinin”* altını çizmiştir. Bu hassasiyetin farkına varan şirketler, yılda belirli aralıklarla yapılan kısa geribildirim ya da performans görüşmelerinin yetersizliğini görerek, açık iletişim politikalarına geçiş yapmışlar ve istenilen her durumda paylaşımına açık bir diyalog geliştirmişlerdir. Aynı şekilde, Y kuşağı yöneticilerine de geribildirim vermektен çekinmemektedir. Bu durum başlarda hiyerarşik ya da geleneksel yapılarda kabul görmese de, hızla yaygınlaşmaktadır. Bausch and Lomb IK Direktörü, *“Y kuşağının geri dönüş beklentisinin çok yüksek olduğunu bildikleri için, adaylarla iş görüşmesi sırasında bile geribildirim ile ilerleyebildiklerini”* ifade etmiştir.

Özgürlüklerine düşkünler

Ömrünü bir iş yerinde kariyer basamaklarını yavaş yavaş çıkararak ilerlemeyi beklemeden geçirmek istemeyen Y jenerasyonu, kimi zaman sabırsız bir imaj çizmektedir.. Bunun altında yatan sebeplerden bir tanesi de farklı iş dallarında başarılı olmuş ve hızla yükselmiş girişimci ve yöneticilerin kendilerine rol model teşkil etmesi sayılabilir. Esnek çalışma saatleri istekleri, bu jenerasyonun kendini daha özgür hissetmek istemesine ve daha verimli olmasına yol açmıştır. Aynı şekilde, inisiyatif kullanma konusunda da geniş imkanlar sunulmasını talep etmektedirler. Tekfen Genel Müdür Yardımcısı ile yapılan görüşmede, *“Y kuşağının en güçlü yanlarından bir tanesinin özgürlükçü düşünce yapısı olduğu ve bu kuşaktan adayların özgüvenlerinin yüksek olduğunun gözlemlendiği”* ifade edilmiştir. *“Bu yapı sayesinde iş baskısı altında ya da hiyerarşik şirket yapılanmasında dahi stres olmadıkları”* yönünde görüş bildirilmiştir. Y kuşağının yetişme döneminde daha özgür kılınması ve aileler tarafından maddi ve manevi desteklenmesi, kariyer seçimlerinde ani yol ayrımları yapabilmelerine de fırsat tanımıştır.

İş ve Özel Hayat Dengesi İstiyorlar

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

Başvuru Süreçleri ve Tercih Edilen Sektörler

İşe alım süreçlerini hızlandırmak adına ağırlıklı online işe alım kanalları kullanılmaktadır. Uzak lokasyonlar için ise skype gibi online görüntülü görüşme programları sıklıkla kullanılır olmuştur. Özellikle Türkiye'nin en bilinen şirketlerinin sıklıkla boy

gösterdiği, üniversitelerde yapılan Kariyer Günleri eski ışıltısını kaybetmiş durumdadır. Şirketlerde, marka değerini korumak adına en iyi üniversitelerin kariyer günlerine katılmaya devam ettiklerini ancak bu kuşağın teknoloji bağımlılığı sebebiyle sosyal medyadan çok daha geniş kitlelere ulaşabildiklerini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, nokta atışı aday arayışları için kariyer günleri hala faydalı bir platform olarak tanımlanmaktadır. Bankacılık ve Finans gibi kuralların daha sıkı uygulandığı iş alanları artık Y kuşağı tarafından en cazip meslekler olarak görülmemektedir. Teknoloji, Medya, Telekomünikasyon ve Hızlı Tüketim Ürünleri gibi sektörler tercih sıralamasında üst kısımda yer almaktadır.

SONUÇ

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

Yeni nesil, doğal bir süreç olarak, değişen dünya düzenine paralel olarak gelişim kaydetmektedir. Y kuşağı esnek çalışma saatleri ve iş-özel hayat dengesi talep etmektedir. Bunun sebebi, bir önceki kuşaklardan daha fazla ulaşabileceği ve ilgi duyduğu alanların olmasıdır. Kimi zaman hobi boyutunda kalan bu ilgi alanları kimi zaman ikinci kariyer seçeneklerini oluşturmaktadır. Görüşülen kurumlarda yaptığı işten ayrılarak tamamen farklı bir alanda çalışmaya başlayan ve başarılı olan Y kuşağından bireylerin sayısı şaşırtmaktadır. Örneğin büyük bir holdingin muhasebe departmanında çalışan bir kişi, 2 sene içinde mesleğini bırakarak, moda sektörüne yönelmiştir. Başka bir örnek ise IK alanında işe yerleştirme danışmanı olarak çalışan bir kişinin, bir süre sonra kariyerine aşk romanları yazarı olarak devam etmesi ve tanınan bir yazar olmasıdır. Bu anlamda bir önceki X Kuşağı kadar sağlamcı yaklaşımlardan uzak durdukları ve hayallerinin peşinden gitmeye daha istekli olduklarını ya da bunu yapmaları için daha çok maddi ve manevi desteğe sahip oldukları söylenebilmektedir. Sosyal hayatın çeşitliliğinin artması, internet üzerinden kolay iletişim ve geniş bir yelpazede sosyal ağlara erişim sağlanabilmesi de Y kuşağının iş ve özel yaşam dengesini oluştururken belirgin rollere sahiptir.

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

Bir diğer kritik nokta ise çalışma ortamlarının yeni kuşağın beklentilerine göre yeniden şekillenmesi gerekliliğidir. Rahat giyimden, esnek çalışma saatlerine, mentörlük uygulamasından, inisiyatiflerin verilmesine ve şirket içerisindeki hiyerarşik yapının değişime uğramasına kadar pek çok çalışma faydalı sonuçlar vermektedir. Bu gibi değişikliklerin kurum kültüründe varlığının hissettirilmesi, iş görüşmelerinde Y Kuşağının kendini çok daha rahat ve yakın hissetmesine sebep olmaktadır.

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

Alexis de Tocqueville'nin dile getirdiği gibi "her yeni kuşak yeni bir insanı temsil eder". Y Kuşağı ile aynı frekanstan konuşabilmek, bir önceki kuşakların kendilerini bu neslin iletişim yöntemlerine adapte etmesiyle gerçekleşebilir. Bunun için ise; online medyaya, özellikle iletişim teknolojisindeki son yeniliklere, hızlı yaşanan süreçlere daha yakın durmak; rekabetçi ya da kuralcı yaklaşımlardan ziyade yaratıcılığı görmeye çalışmak, yaşamak için çalışmaktansa, iş yaşam entegrasyonuna saygı göstermek gerekebilir.

Kaynakça

- Adıgüzel, O., Batur, 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, s:174
- Ağırdır, B. , (2013). Y Kuşağı İnovasyon Araştırması, Deloitte Eğitim Vakfı, Temmuz, http://www.deloitteegitimvakfi.org.tr/UserFiles/Documents/Y_Kusagi_Inovasyon.pdf, (Erişim Tarihi: 20/10/2016)
- Buscha, A. , (2000). Deutsch als Fremdsprache, 1.Auflage, Schubert Verlag, Leipzig, s:119
- Capital Dergisi, (2010), Fox ,J. , CEO ların en sık yaptığı 10 hata, <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/ceo%E2%80%99ların-en-sik-yaptigi-10-hata-haberdetay-5997> , (Erişim Tarihi:02/01/2016)
- Coomes M.D. ,DeBard R., (2004). Serving the millennial generation: new directions for student services Akt. İşçimen, 2012, Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. s:13
- Creswell, J.W., (2007). Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches: Thousand Oaks: Sage Publications. s:36
- Dash, M.K., (2010). Comparative Empirical Analysis Of Occupational and Motivational Differences Of Different Generations In Indian Workforce, International Journal Of Business Research, Volume: 10, Issue: 6, s:114
- Deloitte, (2015). Y Kuşağı Araştırması, Ocak , S:4-32, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/the-deloitte-millennial-survey-2015.html>, Erişim Tarihi: (20/03/2016)
- Dökmen, Ü., (2008). İletişim Çatışmaları ve Empati, Remzi Kitabevi, İstanbul, s:39
- Duman, Y., (2016) İşe Alımda Sosyal Medya, Kaynak Dergisi, Baltaş Yayınevi, 20 Mayıs 2016 Basımı, s:1
- Güler A., Halıcioğlu M. B., Taşgın S., (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s:30.
- Güngör N., (2013). İletişim; Kuramlar ve Yaklaşımlar, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, sayfa:41

- Hogler, R. L., Henle C. ve Bemus C., (1998). Internet Recruiting and Employment Discrimination: A Legal Perspective, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 2, s:151
- Joshi, A., Dencker, J.C., and Franz, G., (2011). Generations in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, ss:177-205.
- Koç. N. İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler, İstanbul, İKY Eğitim Programı Ders Notları, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/132/906.pdf> S:2, (Erişim Tarihi: 13/10/2016)
- Kuru, İ., (2014). Y Kuşağı ve İş Yaşam Dengesi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, s:3
- Long-Crowell, E., (2015). The Halo Effect: Definition, Advantages & Disadvantages. *Psychology: Social Psychology*, 30 Eylül, s: 104
- Mehrabian, A., (1968). Communication without words, *Psychology Today*, 2, ss:53-58
- Morton, L.P., (2002). Targeting Generation Y. (Segmenting Publics), *Public Relations Quarterly*. 47.2, s:46
- Oskay Ü., (1992). İletişimin ABC'si, Simavi Yayınları, İstanbul, s:41
- Öksöz, B., (2011). İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 14, ss. 267-283
- Özcan, E.D. , Marmara Üniversitesi, Taşkiran, E. ,Düzce Üniversitesi, İletişim Yöntemleri, <http://gokcebey.beun.edu.tr/ders-notlari/ogr-gor-erdal-kara/>, (Erişim tarihi: 20/05/2016)
- Pearce, C. G. ve Tracy L. T., (2001). Internet Recruiting in the Banking Industry, *Business Communication Quarterly*, Vol. 64, No. 1, s:10
- Peltekoğlu, F.B., (2013). Yeni Nesil Halkla İlişkiler, *Halkla İlişkilerin Kazancı* (Ed: melike Aktaş Yamanoglu, B. Pınar Özdemir), De ki Basım Yayım, s:4
- Pricewaterhousecoopers, (2011), *Millennials at Work, Reshaping the workplace*, <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf>, Erişim Tarihi: 11/01/2016)
- Sabuncuoğlu Z. , (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, s.78.
- Sherrat, E. B., Coggshall, J.G., (2010). Realizing the Promise of Generation Y, *Educational Leadership*, 67 (8), s:29.
- Smola, K. W., Sutton, C.D., (2002), Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, s:365.
- Sullivan, S.E., Forret, M.L., Carraher, S.M., Mainiero, L.A., (2009). Using the Kaleidoscope Career 4 Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes. *Career Development International*, 14 (3), s:285.
- Tayfun, R., (2014). Etkili İletişim ve Beden Dili, Nobel Yayıncılık, 5.Basım, Ankara, s:20
- Tekkuş, S. S., (2016). Marketing Türkiye, Bu Kitle Çok(Mu) Duygusal, Sayı:312, Şubat, s:77
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., (2008). Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on the Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), s:873

Türk Dil Kurumu; Büyük Türkçe Sözlük,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54e6131789ae17.94866095, (Erişim Tarihi: 19.02.2015)

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

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

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