

Araştırma Makalesi / Research Article

ISSN: 2687-4091

JCS, Volume (9)1

<https://dergipark.org.tr/jcsci>

İş Gücü Beklenti Eşleşmesi: İnsan Kaynakları Profesyonelleri ve Adaylar Üzerine Nitel Bir Araştırma

Workforce Expectation Match: A Qualitative Study on Human Resources Professionals and Candidates

Atıf Gösterimi:
İncekara, İ., Doğan, A. (2025) İş Gücü Beklenti Eşleşmesi: İnsan Kaynakları Profesyonelleri ve Adaylar Üzerine Bir Araştırma. Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi, (9)1, 1-24.

İper İNCEKARA¹

Aysun DOĞAN²

Özet

Amaç: Günümüz iş dünyasında dijitalleşme, küreselleşme ve yeni çalışma modellerinin yaygınlaşması, işe alım süreçlerinde hem işverenlerin hem de işgücü adaylarının beklentilerini yeniden şekillendirmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı işe alım sürecinde insan kaynakları uzmanlarının değerlendirme kriterleri ile adayların iş gücü piyasasındaki beklentileri arasındaki ilişkiyi anlamaktır. Çalışma, iş gücü piyasasındaki işveren ve işgören beklenti uyumunu değerlendirerek beklenti eşleşmesini sağlayacak dinamikler üzerine odaklanmıştır.

Yöntem: Çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiş olup, olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Araştırma, insan kaynakları profesyonelleri ve iş gücü adaylarıyla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla yürütülmüştür. Görüşme soruları, insan kaynakları profesyonellerinin işe alım süreçlerinde dikkate aldığı kriterler ile iş gücü adaylarının iş yaşamına dair

¹ Başkent Üniversitesi, iincekara@baskent.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4657-7377

² Başkent Üniversitesi, aysundogan@baskent.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3505-6824

beklentilerini anlamaya yönelik hazırlanmıştır. Veri toplama sürecinde ses kayıt cihazları ve not alma yöntemleri kullanılmış, elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Veriler tematik olarak kodlanmış, anlamlı kategorilere ayrılmış ve analiz sürecinin güvenilirliğini sağlamak amacıyla iki bağımsız araştırmacı tarafından karşılaştırmalı değerlendirme yapılmıştır.

Bulgular: Araştırma bulguları, iş gücü adaylarının en çok zorlandığı alanların mülakatlardaki iletişim eksiklikleri, teknik yeterlilik sorgulamaları ve işverenlerin olumsuz tutumları olduğunu göstermektedir. Adaylar, işe alım süreçlerinde işverenlerin beklentilerini daha açık ifade etmelerini ve iş ilanlarında şeffaf bilgilendirme yapılmasını beklemektedir. İşverenler ise adaylardan iletişim, problem çözme, takım çalışması ve teknik beceriler gibi yetkinliklerde daha donanımlı olmalarını talep etmektedir. Ayrıca, iş gücü adaylarının iş hayatına uyum sürecinde organizasyonel destek eksikliği, uzun çalışma saatleri ve yönetim sorunları gibi faktörlerle karşılaştıkları tespit edilmiştir. İşverenler, adayların teorik bilgiye sahip olmalarına rağmen, pratik becerilerde yetersiz kaldıklarını ifade etmektedir. Bu nedenle, yükseköğretim kurumlarının daha fazla uygulamalı eğitim modeline yönelmesi, staj olanaklarının artırılması ve üniversite-sektör iş birliklerinin güçlendirilmesi önerilmektedir.

Sonuç ve Katkıları: Çalışma, işe alım süreçlerinde insan kaynakları uzmanlarının değerlendirme kriterleri ile iş gücü adaylarının beklentilerini karşılaştırarak, insan kaynağına yönelik uyumu değerlendirmektedir. Bulgular, işe alım süreçlerinde şeffaflığın artırılması, adaylara düzenli geri bildirim sağlanması ve iş dünyasına daha iyi hazırlanılmasına yönelik eğitim modellerinin geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, üniversitelerin iş dünyası ile daha yakın iş birliği içinde olması, iş gücü piyasasında iş gücü adaylarının istihdam edilebilirliğini artırmaya yönelik önemli bir adım olarak görülmektedir. Bu çalışma literatüre, yüksek öğretim yöntemine ve insan kaynakları uygulayıcılarına işe alım süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik uygulamalı öneriler sunmaktadır.

Sınırlılıklar: Araştırma verileri belirli bir zaman diliminde toplanmıştır ve sektörler arası farklılıkların detaylı analizi yapılmamıştır. Daha geniş çaplı araştırmalar ile farklı sektörlerdeki işe alım süreçleri ve iş gücü beklenti uyumları üzerine çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşe alım süreçleri, İnsan kaynakları yönetimi, iş gücü aday beklentileri

Jel Kodu: M12, J24, C61.

Abstract

Purpose: In today's business world, digitalization, globalization, and the spread of new working models have reshaped the expectations of employers and job candidates in the recruitment process. Accordingly, the purpose of this study is to understand the relationship between the evaluation criteria of human resources specialists in the recruitment process and the expectations of candidates in the labor market. The study focuses on the dynamics that will ensure expectation matching by evaluating the employer and employee expectation matching in the labor market.

Methodology: The qualitative research method was adopted in the study, and the phenomenology design was used. The research was conducted through semi-structured interviews with human resources professionals and job candidates. The interview questions were designed to understand the criteria that human resources professionals consider in recruitment processes and the expectations of labor force candidates regarding their working life. Voice recorders and note-taking methods were used in the data collection process, and the obtained data were examined with the content analysis method. The data were thematically coded and divided into meaningful categories, and a comparative evaluation was made by two independent researchers to ensure the analysis process's reliability.

Findings: The research findings show that job candidates have the most difficulty with lack of communication in interviews, technical competency inquiries, and negative attitudes of employers. Candidates expect employers to express their expectations more clearly in the recruitment process and to provide transparent information in job postings. On the other hand, employers demand that candidates be more equipped in communication, problem-solving, teamwork, and technical skills. In addition, it has been determined that new graduates encounter factors such as lack of organizational support, long working hours, and management problems during the adaptation process to business life. Employers state that candidates have theoretical knowledge but inadequate practical skills. Therefore, it is recommended that higher education institutions focus more on applied education models, increase internship opportunities, and strengthen university-industry collaborations.

Implications: The study evaluates the fit in the labor market by comparing the evaluation criteria of human resources specialists in the recruitment processes with the expectations of new graduate candidates. The findings indicate that transparency in recruitment processes should be increased, regular feedback should be provided to candidates, and educational models should be developed to better prepare new graduates for the business world. In addition, closer cooperation between universities and the business world is seen as an important step towards increasing the employability of graduates in the labor market. This study offers practical suggestions for academic literature and improving recruitment processes in the business world.

Limitations: The research data were collected within a specific period, and no detailed analysis of differences between sectors was conducted. More extensive research on recruitment processes and workforce expectation compliance in different sectors is recommended.

Keywords: Recruitment processes, Human resources management, **new workforce candidate expectations**

Jel Codes: G32, C02, M41.

1. Giriş

Çalışma ortamlarında işveren ve işgören arasındaki ilişki karşılıklılık ilkelerine göre şekillenmektedir. İşveren beklentisi genel olarak verimlilik ve karlılık gibi geleneksel özellikler barındırırken iş gören beklentileri nesillerin özelliklerine göre farklılaşan daha dinamik özelliklere sahiptir. İşveren- işgören beklentileri arasındaki uyumsuzluğun nedenlerinden biri kuşaklar arası farklılıklar olabilmektedir. Kuşaklar arası sınırların tanımlanması tartışmalı olsa da kuşaklar arasında iş değer, tutum ve davranışlarında farklılaşmalar olduğu bilinmektedir (Goh & Okumus, 2020; Sakdiyakorn et al., 2021; Self et al., 2019; Sun et al., 2022; Tang et al., 2020). Günümüz çalışma ortamları Baby Boomer kuşağı (1946-1964), X kuşağı (1965-1979) ve Y kuşağı (1980-1998) olmak üzere üç kuşağın birlikte çalıştığı ve Z kuşağının da (1999-2010) sisteme giriş yapmaya başladığı bir özellik taşımaktadır. Ağırlıklı olarak işveren konumunda olan Baby Boomer ve X kuşakları, Y kuşağını anlama ve uyumlanma konusunda yol kat etmişken teknoloji ile iç içe olan ve beklentileri diğer kuşaklardan farklı olan Z kuşağını anlamaları süreç gerektirmektedir. Elbette sadece işverenlerin değil aynı zamanda işe talip olan Z kuşağının da diğer kuşakları anlamaları, farklılıkların bir arada olmasını sağlayabilecek kilit noktalardan biridir.

Yüksek öğretim kurumları iş dünyasının sürdürülebilir başarısında yetiştirdiği insan gücüyle önemli bir yere sahiptir. İş dünyası ise çalışan profilinin şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır. İş veren ve çalışan arasındaki beklenti eşleşmesinde yaşanan sorunlarda yüksek öğretim kurumlarında alınan eğitim ile iş ortamı ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluk önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır (Lysytsia et al., 2019). Üniversite eğitimi sırasında edinilen teorik bilgilerin yeterince pratik ile desteklenmemesi uyumsuzluk nedenlerinden biri olabilir. Bu noktada yükseköğretim kurumlarının sektör beklentilerini doğru analiz etmeleri ve üniversite-sektör iş birliklerinin oluşturulması gibi konular önem kazanmaktadır. Bu bağlamda sektör beklentilerinin tespit edilmesi, iş gören adaylarının öz değerlendirmeleri ve hazır olma düzeylerinin ortaya konması ve uyumsuzluk varsa hangi noktalarda olduğunun belirlenmesi istihdam süreçleri açısından oldukça önemlidir.

İş dünyası özellikle Kovid19 pandemisi sonrasında dijitalleşme ve hibrid çalışma modelleri gibi köklü değişimler ve dönüşümlere kapılarını aralamıştır. Bu değişimler çalışma ortamları ve koşulları gibi konularda iş gören beklentilerini de etkilemiştir. Değişimlerle birlikte daha dinamik özellikler kazanan işveren ve iş gören beklentilerinin derinlemesine incelenmesi değişimin etkili yönetilmesi açısından da önem taşımaktadır. Bu bağlamda mevcut çalışmanın amacı işveren ve iş gören adaylarının beklentilerinin incelenmesidir. Elde edilen verilerle, işverenlerin ve çalışanların beklentileri arasındaki uyumsuzlukların iş gücü piyasası üzerindeki etkisini ve yükseköğretim kurumlarının bu süreçteki rolünü ortaya koymak hedeflenmektedir. Bu doğrultuda üç temel araştırma sorusuna yanıt aranmıştır.

Araştırma Sorusu 1: Yeni mezun iş gücü adaylarının işverenlerden beklentileri nelerdir?

Araştırma Sorusu 2: İşverenlerin (insan kaynakları uzmanları) adaylardan beklentileri nelerdir?

Araştırma Sorusu 3: İş gücü adaylarının ve işverenlerin beklenti eşleşme durumu nedir?

2. Literatür Taraması

İş veren ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi ele alan kuramlardan biri sosyal mübadele kuramıdır. Homans, sosyal mübadeleyi "en az iki taraf arasında gerçekleşen, maddi ya da maddi olmayan, az ya da çok ödüllendirici ya da maliyetli bir faaliyet değişimi" olarak tanımlamıştır (Homans, 1961: 13). Mübadele hem ekonomik hem de sosyal sonuçlara neden olabilecek bir değiş tokuş ilişkisidir (Blau, 1964). Sosyal sonuçlar gelecekte taraflar arasında karşılıklı yükümlülükler yaratan iyilikleri içermekte ve şükran ve güven duygularını oluşturmaktayken ekonomik değiş tokuşlar karşılıklı bir bedel ödenen alışveriş ilişkisini yaratmakta ve bitme eğilimi göstermektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005:879). Örgüt ile iş görenler arasında hem ekonomik hem de sosyal değiş tokuş söz konusudur ve bu durumun iş başarımı, iş doyumu, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığa olumlu etkileri söz konusudur (Blau, 1964: 93). Örgüt ve iş görenler arasındaki ilişki yükseköğrenim sürecindeki stajyerlikten başlayarak işe alınma ve devam eden süreçlerde varlığını koruyan bir özellik taşımaktadır. Devamlılıkta ise en önemli olan noktalardan biri çalışan ile örgüt arasındaki uyumun varlığıdır.

Parsons (1961), kişi-çevre uyumu kuramını; kişi-meslek uyumu, kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu, kişi-grup uyumu ve kişi-kişi uyumu olmak üzere beş alt bileşende ele almıştır. Kişi-örgüt uyumu; kişinin değerleri ve beklentileriyle örgütün değer ve beklentileri arasındaki uyumu göstermektedir (Chatman, 1989: 339). Bu uyum bireyin örgüte dahil olmasıyla başlamakta ve devam etmektedir. Örgüt ve birey beklentilerin karşılıklı uyumu işe alım süreçlerinde oldukça önemlidir. Karşılıklı uyumun işe alım sürecinde fark edilmediği durumlarda ilerleyen süreçlerde örgüt ve çalışan ilişkisi olumsuz seyir gösterme eğiliminde olabilmekte ve iş gücü kaybıyla sonlanabilmektedir. Bu nedenle örgütsel insan kaynakları işe alım süreçlerini titizlikle sürdürmektedir.

Dijitalleşen iş ortamları insan iş gücüne olan ihtiyacı olumsuz yönde etkilemeye devam etmektedir. Yükseköğretim mezunlarının istihdam durumları incelendiğinde TÜİK (2022) verileri genel işsizlik oranının %10,4, yükseköğretim mezunları arasında işsizlik oranının ise %11,3 olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar yükseköğretim mezunlarının daha zor iş bulduğunu göstermektedir. Diğer yandan lisans mezunlarının ortalama iş bulma süresi ise 13,9 ay olarak belirtilmektedir (TÜİK, 2022). Türkiye işsizlik oranları ve iş bulma sürelerinin yüksek olması yükseköğretim ile iş dünyası arasındaki beklenti uyumunda sorunlara işaret etmektedir. Sadece ülkemizde değil dünyanın en iyi üniversitelerinden mezun olan işletme mezunlarının işsizlik oranlarının arttığı belirtilmektedir (Phillips et al., 2016). Bu sonuçlar özellikle sosyal bilimler alanında mezun veren yükseköğretim programlarının gözden geçirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir.

Yükseköğretim kurumları ve sektörler arasındaki iş birliğinin sağlanması paydaşların birbirlerinin gereksinimlerini anlamada kritik öneme sahiptir. Değişen iş gücü ihtiyacının iyi analiz edilmesi yüksek öğretim kurumlarının yenilenmesi ve dönüşümüne katkı sağlayarak mezunların iş gücü piyasasına daha çabuk dahil olmalarına fırsat verecektir. Bu bağlamda yükseköğretim ve sektör beklentilerini ortaya koyan araştırmalara gereksinim duyulduğu görülmektedir.

3. Yöntem

Çalışmada nitel araştırma yöntemi, araştırma deseni olarak olgu bilim (fenomenoloji) kullanılmıştır. (Moustakas, 1994). Araştırma, insan kaynakları profesyonelleri ve iş gücü adayların beklenti ve deneyimlerini anlamaya yönelik görü. Araştırmanın birincil veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları, insan kaynakları profesyonellerinin işe alım süreçlerinde dikkate aldıkları kriterler ile iş gücü adaylarının iş yeri beklentilerini anlamaya yönelik hazırlanmıştır. Görüşmeler sırasında ses kayıt cihazları ve not alma yöntemleri katılımcıların onayı doğrultusunda kullanılmıştır. Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir (Krippendorff, 2013). Bu süreçte, veriler tematik olarak kodlanmış ve anlamlı kategorilere ayrılmıştır. Kodlama sürecinin güvenilirliğini ve tutarlılığını sağlamak amacıyla, iki bağımsız araştırmacı tarafından ayrı ayrı analiz yapılmıştır. Daha sonra sonuçlar karşılaştırılarak, bulguların doğruluğu kontrol edilmiştir. Tematik analiz sırasında elde edilen bulgularla, insan kaynakları profesyonelleri ile iş gücü adaylarının beklentileri arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya konmuştur. Bu yöntem, çalışmanın hedeflerine ulaşmak için uygun bir yaklaşım sunmakta ve bulguların güvenilirliğini artırmaya yönelik adımlar içermektedir.

Araştırmanın katılımcıları, insan kaynakları profesyonelleri ve iş gücü adaylarından oluşmaktadır. Katılımcılar, insan kaynakları alanında aktif olarak çalışan profesyoneller ile işe alım süreçlerinde yer alan adaylardan amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Araştırmanın örneklemi, farklı sektörlerde işe alım süreçlerini yürüten 10 insan kaynakları uzmanı, iş gücü adayları ise üniversite son sınıfta okuyan mezun konumunda uzun ve kısa dönem staj tecrübesi olan 14 öğrenciden oluşmaktadır. Araştırmada, nitel veri analizinde kullanılan doygunluk kriteri göz önünde bulundurulmuş ve görüşmelerde benzer temaların tekrarlandığı noktada veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde, insan kaynakları alanında çalışan 9 uzman katılmıştır. Katılımcılar, turizm, inşaat, perakende, lojistik ve hizmet sektörü gibi farklı alanlarda deneyime sahiptir. Katılımcıların yaşları 29 ile 41 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 35'tir. Beş katılımcı kadın, dört katılımcı erkektir. Eğitim seviyelerine bakıldığında, çoğunluğunun lisans ve yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir; bir katılımcı ise doktorasını tamamlamıştır. Mesleki deneyim açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların insan kaynakları alanında 1 yıldan 20 yıla kadar değişen deneyime sahip olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada, insan kaynakları profesyonellerinin yanı sıra iş gücü adayları ile de görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Üniversite son sınıf öğrencilerinden 8 erkek ve 6 kadın olmak üzere toplam 14 aday ile mülakat yapılmıştır. İş gücü adaylarının yaşları 21 ile 24 arasında değişmektedir. Katılımcılar 4'ü Sigortacılık, 5'i Turizm İşletmeciliği ve 5'i Yönetim Bilişim Sistemleri bölümü öğrencilerinden oluşmaktadır.

Görüşmeler, yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Sorularla katılımcıların işe alım süreçlerindeki deneyimlerini, karşılaştıkları zorlukları ve beklentilerini detaylandırmaları sağlanmıştır. Görüşmeler öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış, gizlilik esasları belirtilmiş ve görüşmelerin kayıt altına alınacağı konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Katılımcıların onayı doğrultusunda görüşmeler ses kaydı alınarak gerçekleştirilmiş ve sonrasında yazılı hale getirilmiştir. Her görüşme 30-40 dakika sürmüştür.

Veri analizi sürecinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır (Krippendorff, 2013). Veriler, açık kodlama tekniği ile analiz edilmiş ve tümevarımsal temalar oluşturulmuştur (Leonard & Mc Adam, 2001). İlk aşamada, mülakat verileri dikkatlice incelenerek, sıkça tekrarlanan konular belirlenmiş ve bir kod-tema listesi oluşturulmuştur. Verilerin güvenilirliğini artırmak amacıyla, iki farklı araştırmacı bağımsız olarak kodlama yapmış ve kodlar karşılaştırılarak temalar belirlenmiştir.

Araştırma bulgularının geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak, araştırmacının konuya uygun, tutarlı ve sistematik bir yaklaşım benimsemesi ve elde edilen verileri anlamlı bir şekilde yorumlamasıyla doğrudan ilişkilidir. Bu süreç, derinlemesine analiz yapmayı, elde edilen verilerin detaylı bir şekilde incelenmesini sağlamayı ve bulguların doğru ve açık bir biçimde ifade edilmesini amaçlamaktadır. Ayrıca, araştırma sürecindeki önyargıları en aza indirmek ve çalışmanın güvenilirliğini artırmak için, süreç ve sonuçlar bir akran değerlendiricisi tarafından gözden geçirilmiştir (Patton, 2015). Araştırma sürecinin tekdüzeliğini ve doğruluğunu sağlamak amacıyla, uyarlanabilir ve yapılandırılmış görüşme soruları geliştirilmiş, veri toplama ve analiz aşamalarında ayrıntılı dokümantasyon tutulmuştur. Çalışma sürecinde oluşabilecek önyargıları ele almak adına, kodlama ve analiz aşamalarında bağımsız araştırmacılarla iş birliği yapılmış ve veri yorumlama süreci çoklu perspektiflerle desteklenmiştir (Guest et.al, 2011). Uygulanan yöntem, bu çalışmanın araştırma hedefleri ve araştırma sorularıyla doğrudan örtüşmektedir.

4. Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen söylemler içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve belirlenen temalar ve kodlar doğrultusunda yapılandırılmıştır. Söylem analizinin kapsamı doğrultusunda, katılımcı ifadelerinin tamamı yerine, temsili ve öne çıkan söylemler seçilerek sunulmuştur. Bu şekilde araştırma sorularını en iyi yansıtan, kodlar arasında anlam bütünlüğü sağlayan açıklayıcı nitelikte olan örnekler tercih edilmiştir. Bulgular; (I) iş gücü adaylarının karşılaştığı beklentiler ve zorluklar ve (II) İK profesyonellerinin işe alım kriterleri ve işe alım uygulamaları olmak üzere iki temel bakış açısına göre kategorize edilmiştir. Bu kapsamda aşağıda Tablo 1 'de İşgücü Adaylarının Beklentileri, Tablo 2'de ise İnsan Kaynakları Uzmanlarının Değerlendirmelerine yönelik kod ve tema listeleri paylaşılmıştır.

Katılımcıların mülakatlarda karşılaşılan zorluklar temasına yönelik olarak katılımcıların işverenin olumsuz tutumları kodu altında ifadeleri, işe alım sürecinde işverenlerin olumsuz tutumlarının adaylar üzerinde önemli bir baskı yarattığını göstermektedir. Yeni mezunlar işverenlerin ön yargılı ve baskıcı yaklaşımlarına maruz kalmakta, bu durum adayların stres seviyelerini artırarak mülakat performanslarını olumsuz etkilemektedir.

“Üniversite son sınıfta olduğum için dönem stajında mülakat tecrübem oldu. Tecrübem olmamasına rağmen bana çok fazla sorumluluk verildi ve bu bana açıkçası fazla geldi. O stresle çok fazla işe dâhil oldum ve çok kısa zamanda birçok şeyi öğrenip, kısa sürede yapmamı beklediler.” (Katılımcı 12)

Tablo 1. İşgücü Adaylarının Beklentileri: Kod Tema Listesi

TEMALAR	KODLAR
Mülakatlarda Karşılaşılan Zorluklar	İşverenin olumsuz tutumları Teknik yeterlilik sorgulaması İletişim eksiklikleri İşe alım sürecindeki belirsizlikler
İşveren Beklentileri	Teknik Bilgi Deneyim Temel Yetkinlikler
Çalışma Koşulları	Çalışma saatleri Çalışma ortamı beklentileri Örgütsel adalet ve çeşitlilik
Kariyer Beklentileri	Mesleki bilgi ve deneyim Örgütsel destek Kişisel gelişim ve yetenek yönetimi
Üniversite Eğitiminin Yeterliliği	İş Hayatına Hazırlık Eksikliği Deneyim Eksikliği
Geliştirilmesi Gereken Beceriler	Dil becerileri Teknik beceriler İletişim ve iş birliği
İş Hayatında Karşılaşılan Sorunlar	İletişim sorunları Çalışma koşulları

Görüldüğü gibi Katılımcı 12, stajyerlerin ve iş gücü adaylarının bir öğrenme sürecinde oldukları göz ardı edilerek, kendilerinden tam zamanlı bir çalışan gibi performans göstermeleri beklenmektedir. Bu durum, adayların stres seviyelerini artırırken, aynı zamanda işe uyum süreçlerini zorlaştırmaktadır.

"Staj mülakatı sırasında epeyce bana mesafeli önyargılı olduklarını tavırlarından anladım. Sonrasında da stajyer sevmediklerini açıkça söyledi. Bu da benim üzerimde baskı yaratıyordu." (Katılımcı 6)

Katılımcı 6 ifadesi, işverenin açıkça stajyer istemediğini belirtmesi nedeniyle mülakat sürecini olumsuz bir deneyim olarak yaşamasına yol açmıştır. Mülakat sürecinin adil ve tarafsız olması gerekirken, önyargılı tutumlar nedeniyle bazı adaylar baştan dezavantajlı duruma düşmektedir.

"Benim için oldukça olumsuz bir mülakat deneyimi yaşadım. Hani soru sorarken aşağılıyormuş gibi bir tavır sergilendiği için ben de kendimi, kendim olduğu gibi değil de daha çok pısrıkmış gibi gözüktüğüm için kendimi gösteremedim. Onun o sıkıntısını yaşadım. Görüşmeyi yapan kişi hem samimi hem mesafeli olabilir. Bunun yerine daha ezici, işte küçümseyici bir tavırla soru sorulduğu için kişiliğimi gösteremedim. Normalde verebileceğin cevapları veremiyorsunuz. Bu sefer de hop eleniyorsun." (Katılımcı 14)

Katılımcı 14'ün ifade ettiği üzere bu tür yaklaşımlar, adayın özgüvenini sarsarak, potansiyelini tam olarak göstermesini engellemektedir. Mülakat süreçlerinin, adayın bilgi ve becerilerini değerlendirmek amacıyla yürütülmesi gerekirken, bazı işverenlerin-bazı işverenlerin tutumlarının, aday üzerinde baskı ve stres oluşturarak, onların gerçek yeteneklerini sergilemesine engel olduğu görülmektedir.

İşveren Beklentilerine yönelik tema altında ise, temel yetkinlikler, teknik bilgi ve deneyim kodları yer almaktadır. Bu da İşverenlerin işe alım sürecinde adaylardan beklentilerinin çeşitli boyutlarda şekillendiğini göstermektedir.

"Mülakatlarda ilk olarak iletişim becerilerime odaklandılar. Teknik yeterlilikten önce, yönetim ve sosyal becerilerime yönelik sorular yönelttiler."(Katılımcı 14)

"Bana en çok yöneltile soru geleceğe dair planlarımdı. Çalışacağım iş yerinde uzun vadede kalmak isteyip istemediğimi sorguladılar." (Katılımcı 5)

"Görüşme sırasında teknik becerilerimi sorguladılar. Ancak bazı soruların, pozisyon gerekliliklerinden çok daha ileri düzeyde olduğunu fark ettim." (Katılımcı 3)

"Bölge müdürlüğündeki mülakatta teknik bilgilere yönelik çok fazla soru sordular. Ancak çalışma sürecinde bunların çoğunu zaten öğreneceğimi düşündüğüm için şaşırıldım." (Katılımcı 12)

Mülakat sürecinde yalnızca teknik becerilere değil, aynı zamanda iletişim ve yönetim becerilerine de odaklanması, adayların çok yönlü değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Ancak bazı durumlarda, işverenlerin adaylara pozisyonun gerekliliklerinden daha ileri seviyede teknik sorular yöneltmesi, adayların yeterliliklerini aşırı derecede sorgulamalarına ve gereksiz bir baskı hissetmelerine neden olmaktadır.

Çalışma Koşullarına ilişkin değerlendirmelerinde çalışma saatlerinin esnek olmamasının çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir.

"Çalışma saatleri genellikle esneklik göstermiyor. Sabah sekiz buçuk, akşam altı buçuk arasında sabit saatlerde çalışmam bekleniyor."(Katılımcı 4)

"Mesai saatlerinin düzenlenmesi gerekiyor bence genellikle özellikle son bir saatin zaman doldurmak için boşa harcandığını düşünüyorum."(Katılımcı 13)

"Günde 10 saat çalışmam bekleniyor ama bu sürenin çok uzun olduğunu düşünüyorum. İşle özel yaşam dengesi sağlanmalı kesinlikle"(Katılımcı 7)

Mesai saatlerinin katılımcıların günlük programlarını kısıtlarken, verimsiz zaman yönetimi ve gereksiz uzun çalışma süreleri iş-özel yaşam dengesini bozmakta olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışma ortamı beklentileri teması altında katılımcı ifadeleri ise, çalışma kültürünün iş tatmini ve verimlilik üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

"Çalışma ortamının sıcak ve samimi olmasını beklerim. İşe gidip gelirken huzurlu hissetmek benim için önemli." (Katılımcı 4)

"Şirket içinde çalışma ortamının iyi olması benim için önemli. Mobbingin olmadığı, herkesin birbirine üstten bakmadığı bir yer olması gerekiyor."(Katılımcı 5)

"Benim için en önemlisi iş yerinde bana destek olacak birilerinin olması. Çalışma ortamı eğer yardımlaşmaya açıksa adaptasyon süreci daha kolay oluyor." (Katılımcı 2)

Katılımcılar, samimi, destekleyici ve eşitlikçi bir çalışma ortamının çalışanların motivasyonunu artırdığı, buna karşın mobbingin iş yerinde huzursuzluk yarattığı ifade edilmektedir.

Kariyer Beklentileri teması altında ise, mesleki bilgi ve deneyim, örgütsel destek, kişisel gelişim ve yetenek yönetimi yer almaktadır. Katılımcılar, iş dünyasına adım atmadan önce belirli teknik bilgi ve deneyime sahip olmanın önemine vurgu yapmaktadır. Ancak iş gücü adayları için deneyim kazanmanın zorlayıcı bir süreç olduğu belirtilmektedir. Mesleki bilgi ve deneyime koduna yönelik olarak:

"Stajim sırasında teknik yeterliliğimin eksik olduğunu fark ettim. Bu yüzden daha fazla deneyim kazanmalıyım." (Katılımcı10)

"Ofis programları ve insanlarla iletişime geçebilme becerim var. Ama dil becerim eksik maalesef geliştirmem gerekiyor." (Katılımcı 7)

"Bu dönem mezun olacağız ama işverenler bizden iş deneyimi bekliyor. Sektöre girmek için deneyime ihtiyacımız var ama deneyim kazanamıyoruz." (Katılımcı 5)

Bu bulgular, işverenlerin yeni iş gücünden deneyim beklediği ancak iş gücünün deneyim kazanma fırsatlarının kısıtlı olduğu bir paradoksu ortaya koymaktadır.

Katılımcılar örgütsel destek kodu altında ise gelişiminde yalnızca bireysel çabaların yeterli olmadığını, iş yerlerinin sağladığı destekleyici ortamın da kritik bir rol oynadığını belirtmektedir.

"Motive edilmek benim için önemli. Küçük jestler, iyi bir karşılama, oryantasyon süreci gibi şeyler işe daha iyi uyum yapmamı sağlar. Dolayısıyla katkım da artar." (Katılımcı 13)

"İş yerinde yöneticiler çalışanlara yardımcı olmalı, özellikle de stajyerlere. Hata yaptıklarında yol gösterici olmalı ve hemen dışlamamalılar." (Katılımcı 8)

Örgütsel destek, özellikle çalışanların motivasyonu ve işe adaptasyonu açısından önemli görülmektedir. Stajyerlerin ve yeni çalışanların işe entegrasyon sürecinde desteklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Üniversite eğitim yeterliliği teması altında iş hayatına hazırlık eksikliği ve deneyim eksikliği kodları yer almaktadır. Katılımcılar, üniversitede aldıkları eğitimin güncel sektör beklentileriyle tam anlamıyla örtüşmediğini ve uygulamalı eğitimin yetersiz olduğu şu ifadelerle belirtilmiştir.

"Üniversitemizin eğitim sisteminde ilk iki yıl temel ortak dersleri alıyoruz. İki yıldan sonra ben kendi bölüm derslerimi almaya başladım. Bunun bir eksik olduğunu düşünüyorum. İki sene boyunca kendi alınma dair çok bir şey göremedim." (Katılımcı 5)

"Hocalarımızın verdiği bilgiler elbette ki çok önemli ve kıymetli. Ancak daha öncesinde dışarıdan sektörden gelen hocalarımız vardı. Biz onlardan da dersler alıyorduk. Doktora şartı getirildiği için gelemiyorlar. Sektör tecrübelerini aktarıyorlardı bu da bize sektörel tecrübe katıyordu." (Katılımcı 7)

Sektör deneyimine sahip kişilerin tecrübelerini paylaşımlarına, güncel programlara erişim ve uygulama odaklı eğitim ihtiyacı öne çıkmaktadır.

Deneyim eksikliği teması altında katılımcı ifadeleri iş başvurularında işverenlerin deneyim beklentisinin yüksek olduğu için önemli bir engel oluşturduğunu vurgulamaktadır.

"Yeni mezun olacağımızı bildikleri halde tecrübe istiyorlar. Ama biz nasıl tecrübe kazanacağız?" (Katılımcı 14)

"Yaptığım mülakatlarda yeni mezun olacağımı belirtmeme rağmen her şeyi bilmem gerektiği düşüncesiyle çıkıyorum. Ancak zaten bilgiyi, tecrübeyi çalışırken edinilmeyecek mi. Anladığım kadarıyla yetişmiş personel olarak bir de bizi yetiştirmekle uğraşmak istiyorlar." (Katılımcı 1)

Bu katılımcı ifadeleri, iş gücü piyasasına girişlerini zorlaştırmakta ve deneyim kazanma fırsatlarını sınırladığını göstermektedir.

Geliştirilmesi gereken beceriler teması altında dil becerileri, teknik yeterlilikler ve iletişim becerileri ve iş birliği kodları yer almaktadır. Katılımcılar, iş hayatında başarılı olabilmek için bazı temel yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Dil becerileri yönelik olarak özellikle turizm ve uluslararası iş dünyasında dil becerilerinin kritik bir rol oynadığını ifade etmektedir.

"İlk olarak zaten turizm sektöründe İngilizce şart, benim İngilizcem yeterli olduğunu çok düşünmüyorum. Öyle bir eksikliğim var." (Katılımcı 2)

"İngilizcemi geliştirmem gerekiyor. Önemi girdiğim iş ortamında fark ediyorum." (Katılımcı 5)

Katılımcılar, İngilizce yeterliliğinin iş hayatında önemli bir avantaj sağladığı, ancak bu alanda eksiklik hisseden bireylerin kendilerini geliştirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır.

İletişim becerileri ve iş birliği kodu altında etkili iletişim kurmanın ve geri bildirim mekanizmalarının iş hayatındaki önemine dikkat çeken katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

"Çalışma ortamı benim için önemli. İş birliği içinde olmak daha verimli hissetmemi sağlıyor. İnsanlara nasıl davranmam gerektiğini, iletişimim nasıl olması gerektiğini öğrendim. Daha önce tanışmaya, açılmaya zorlanıyordum." (Katılımcı 8)

"Öfke anlarımı, biraz daha kontrol edebilmeyi tercih ederim. İş hayatında her zaman duygularımızı göstermemiz gerekiyor. Böyle olunca iletişim sorunları yaşıyorum." (Katılımcı 13)

"Geri bildirim almak motive olmam için önemli. Ama iş ortamında bazen bu geri bildirimler gelmiyor. Gelmediğinde işin ne kadarını, nasıl yaptığınızı bilmediğiniz için belirsizlikle karşı karşıya kalıyorum." (Katılımcı 5)

Bu bulgular, Etkili iletişim kurmanın ve geri bildirim mekanizmalarının iş hayatındaki önemine dikkat çekmektedir.

İş Hayatında Karşılaşılan Sorunlar teması altında iletişim sorunları ve çalışma koşulları kodları yer almaktadır. Çalışma koşullarına yönelik olarak katılımcılar, iş hayatında yaşadıkları en büyük zorluklardan bazılarının insan ilişkileri ve çalışma ortamına dair beklentiler olduğunu ifade etmektedir.

"Bir aylık stajımda bir kadın çalışan beni o kadar çok korkutmaya çalışıyordu ki... Lavaboya gitme sayılarımızı bile sayıyorlardı. İzin alıp gittiğimde "benden çok korkuyor böyle devam etmeliyim" diye sözlerimi duydum arkamdan. Bunlarla nasıl başa çıkacağımızı bilmiyoruz.." (Katılımcı 12)

"En büyük sıkıntı aslında stajyer olarak görüp küçük görülmemek istiyorum. Mesela bir kelime söylediler. Bilmiyor olabiliriz. Her şeyi biliyor olmanız gerekiyormuş gibi bir beklentiyle...Nasıl bilmezsin gibi bir söylem oldu...bu da beni tedirgin etti açıkçası. Zaten ben staja ya da yeni başladığım bir işe bilgimi tecrübemi arttırarak öğrenmek için gitmiyorum mu...Aslında bilgi açığını yakalamaya çalışıyorlar..." (Katılımcı 10)

"İşe yeni başlayan biri sürekli hata yapmasına rağmen herkes ona destek olurken, dört yıllık bir çalışan olarak suçlandım. Örneğin, son iş deneyimimde, bizzat işe alınmasını sağladığım ve eğittiğim bir çalışan vardı. Patronlarla birlikte işe alım sürecini yürüttük ve işi ben öğrettim. Ancak, haftada iki gün gitmeme rağmen sürekli hatalar yapan bu çalışana defalarca uyarıda bulundum. Buna rağmen, hataları görmezden gelindi ve kimse durumu sorgulamadı." (Katılımcı 11)

Bu ifadeler, iş yerlerinde deneyim seviyesine bağlı olarak adil olmayan muamelelerin ve iletişim problemlerinin çalışma ortamındaki huzuru olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Özellikle stajyer ve yeni mezun durumunda öğrenciler, bilgi eksiklikleri nedeniyle haksız değerlendirmelere maruz kaldıklarını ifade etmektedir.

İnsan kaynakları uzmanlarının adaylarda aradığı temel özellikler iş alım kriterleri teması altında iletişim becerileri ve takım çalışmasına uygunluk, teknik bilgi ve yetkinlikler problem çözebilme, duygusal zekâ ve iş ahlakı olarak sıralanmaktadır. Aşağıda, İK uzmanlarının işe alım süreçlerinde adaylarda aradığı temel kriterler dikkat çeken örneklerle detaylandırılmıştır:

"İletişim becerisi ve takım çalışmasına yatkınlık, sektör fark etmeksizin aradığımız en önemli nitelikler arasında yer alıyor. Bir çalışanın, iş arkadaşlarıyla uyum içinde çalışabilmesi, açık ve etkili iletişim kurabilmesi hem işin verimliliğini artırıyor hem de ekip içindeki motivasyonu yükseltiyor." (Katılımcı 4)

"İyi bir takım oyuncusu olmak, iş birliği yapabilmek ve iş ortamına uyum sağlayabilmek kritik faktörlerden biri. Çalışanların bireysel yetkinlikleri ne kadar güçlü olursa olsun, ekip içinde etkin bir rol üstlenemedikleri sürece uzun vadede"

başarılı olmaları zorlaşıyor. Bu açıdan birlikte çalışabilmeyi önemsiyorum " (Katılımcı 7)

"Teknik yeterlilikler önemli ancak adayın organizasyon kültürüne uyum sağlayabilmesi ve esneklik gösterebilmesi daha büyük bir avantaj sağlıyor." (Katılımcı 5)

Tablo 2. İnsan Kaynakları Uzmanlarının Değerlendirmeleri: Kod-Tema Tablosu

TEMALAR	KODLAR
İşe Alım Kriterleri	İletişim becerileri ve takım çalışmasına uygunluk Teknik bilgi ve yetkinlikler Problem Çözebilme Duygusal Zeka ve iş ahlakı
İşe Alım Süreci	Ön eleme ve değerlendirme Departman mülakatları Referans kontrolü Karar aşamaları
İşgücü Adaylarıyla İlgili Zorluklar	Çalışma saatleri Çalışma ortamı beklentileri
İşveren-Aday Beklentilerinin Uyumlaştırılması	Açık iletişim Staj olanaklarının artırılması Kişisel Gelişim Pratik becerilerin gelişimi

Bu söylemler, İş dünyasında başarılı olmanın temel koşullarından biri etkili iletişim kurabilmek ve ekip içinde uyumlu bir şekilde çalışabilmektir. Bu nedenle, İK uzmanları işe alım sürecinde adayların yalnızca teknik bilgiye sahip olup olmadığını değil, aynı zamanda takım içinde verimli çalışabilme ve etkili iletişim kurabilme becerilerini de gelişmesini beklediklerini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde teknik becerilerin tek başına yeterli olmadığını, organizasyonel uyum ve esnekliğin daha kritik hale geldiğini ortaya koymaktadır.

Çalışanların kriz anlarını yönetebilme, problem çözebilme ve değişen koşullara hızlı adapte olabilme yeteneğini zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle, problem çözme ve adaptasyon yeteneği, işe alım süreçlerinde kritik bir faktör olarak aşağıdaki söylemlerle değerlendirilmiştir:

"Çözüm odaklı olmak ve hızlı düşünebilmek, işe alım sürecinde en çok önemseydiğimiz noktalardan biri. Çalışanların, beklenmedik durumlara karşılaştıklarında hızlı ve etkili çözümler üretebilmesi, iş süreçlerinin aksamasını önlemek için kritik bir beceridir. Özellikle zaman baskısı altında çalışmayı gerektiren pozisyonlarda, analitik düşünme ve doğru karar alma yeteneği büyük bir avantaj sağlıyor." (Katılımcı 2)

"İş dünyası çok hızlı değişiyor, bu nedenle değişime uyum sağlayabilen, kriz anlarını yönetebilen adayları tercih ediyoruz. Bir çalışanın yalnızca mevcut iş süreçlerine hâkim olması yeterli değil; aynı zamanda belirsiz durumlara başa

çıkabilmesi, kriz anlarında sakin kalabilmesi ve çözüm üretebilmesi de gerekiyor. "
(Katılımcı 4)

Özellikle kriz yönetimi gerektiren sektörlerde çalışanların stres altında karar verebilmesi, yaratıcı çözümler üretebilmesi ve karmaşık problemleri yönetebilmesi beklenmektedir. Bu nedenle, işe alım süreçlerinde adayların yalnızca mevcut bilgi düzeyleri değil, öğrenmeye ve değişime açık olup olmadıkları da dikkatle değerlendirilmektedir.

İşe alım sürecine yönelik olarak ön eleme ve değerlendirmeye yönelik katılımcıların söylemlerinden örnekler aşağıda sunulmaktadır.

"Özgeçmişlerin taranması ve çevrimiçi başvuruların incelenmesi, işe alım sürecimizin ilk adımı. Bu süreçte, adayların niteliklerinin pozisyona uygun olup olmadığı değerlendiriliyor. Ön görüşme aşamasında, Ankara'da olan adaylar için yüz yüze, şehir dışında olan adaylar için ise çevrimiçi mülakatlar düzenlenerek uygunluk analizi yapılıyor. Ön görüşme sonucunda elenmemiş adaylar, daha detaylı değerlendirme aşamalarına yönlendirilerek mülakat sürecine dâhil ediliyor" (Katılımcı 3)

"Öncelikle özgeçmişler arasında işe en yatkın olanlar belirlenerek, detaylı değerlendirme sürecine alınacak adaylar seçiliyor. İhtiyacın belirlenmesi veya talebin alınması, adayların başvurularını değerlendirmeden önce net kriterlerin oluşturulmasını gerektiriyor. Ön eleme aşamasında, yalnızca teknik yeterlilik değil, adayın geçmiş iş deneyimleri ve eğitim geçmişi de dikkate alınıyor. İlgili sektörde deneyimi olmayan veya temel kriterleri karşılamayan adayları bu aşamada eleyerek süreci daha verimli hale getiriyoruz." (Katılımcı 6)

İK uzmanları, işe alım sürecinde zaman yönetimini optimize etmek ve en uygun adayları belirleyebilmek için ön eleme aşamasını kritik bir adım olarak görüyor. Bu süreçte adayların yalnızca teknik becerilerine değil, deneyimlerine ve özgeçmişlerinin pozisyonla ne kadar uyumlu olduğuna da odaklandıkları anlaşılmaktadır.

İşe alım sürecinde gerçekleştirilen mülakatlara yönelik katılımcıların ifadeleri ise şöyledir:

"Departman mülakatları sırasında adayların teknik bilgisi test ediliyor ancak bunun yanı sıra analitik düşünme ve problem çözme becerileri de değerlendiriliyor." (Katılımcı 5)

"Bireysel performansın yanı sıra, adayın ekip içindeki uyumu da bizim için kritik. Bu yüzden grup mülakatları yaparak adayların iş birliği yapma yeteneklerini gözlemlemeye çalışıyoruz." (Katılımcı 7)

"Adaylara yalnızca klasik sorular yöneltmiyoruz; gerçek iş senaryoları üzerinden vaka çalışmaları yaptırarak, farklı durumlara nasıl tepki verdiklerini gözlemliyoruz." (Katılımcı 2)

İnsan Kaynakları uzmanları tarafından adayların teknik bilgisi, sektörel deneyimi ve pozisyon gerekliliklerine uygunluğu değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Mülakatları, adayların yalnızca mevcut teknik bilgilerini değil, iş dünyasında karşılaşacakları durumlara ne kadar hızlı uyum sağlayabileceklerini de test etmek amacıyla yapıldığı görülmektedir. Bu süreçte teknik yeterliliğin yanı sıra, adayların ekip içindeki

davranışları, karar verme mekanizmaları ve problem çözme yetenekleri ön plana çıkmaktadır.

Yeni iş gücü adaylarıyla ilgili zorluklarda çalışma saatlerine ve çalışma ortamına yönelik olarak aşağıda paylaşılan söylemler, işverenler ile adaylar arasındaki beklenti farklarını ortaya koymakta ve işe alım süreçlerinde yaşanan uyumsuzlukları vurgulamaktadır.

"Özellikle hizmet sektöründe fazla mesai zorunluluğu var. İş gücü adayları, işin gereklilikleri ile kendi beklentileri arasında fark olduğunu gördüklerinde hayal kırıklığı yaşıyorlar." (Katılımcı 7)

"Çalışma saatleri konusunda belirgin kurallar olsa da sektöre göre esneklik gösterebilmek kritik. Ancak, yeni mezunların büyük çoğunluğu bu duruma hazır olmadan işe başlıyor." (Katılımcı 6)

"Yeni mezun ya da tecrübesiz adaylar genellikle uzaktan çalışma veya esnek çalışma saatleri gibi imkanları talep ediyorlar. Ancak, bu her sektör için mümkün değil ve bazı adaylar bu gerçeğe hazırlıklı gelmiyor." (Katılımcı 5)

Yeni mezun adaylar genellikle çalışma saatlerinin esnek olmasını beklerken, işverenler çoğu sektörde sabit ve yoğun çalışma saatleri gerekliliği üzerinde durmaktadır.

"Yeni mezun adaylar, iş yerindeki sosyal ortamın kendilerini geliştirecek şekilde olmasını bekliyorlar. Ancak bazı sektörlerde iş temposu nedeniyle çalışma ortamı daha yoğun olabiliyor." (Katılımcı 2)

"Ofis ortamı beklentileri bazen gerçeği yansıtmıyor. Yeni mezunlar, kurumsal bir şirkette daha rahat ve özgür bir çalışma ortamı bekleyebiliyorlar, ancak iş yükü ve sorumluluklar onları şaşırtabiliyor." (Katılımcı 6)

"Özellikle genç çalışanlar, çalışma ortamında iletişimin açık ve samimi olmasını istiyorlar. Hiyerarşik bir düzenle karşılaştıklarında zorlanabiliyorlar." (Katılımcı 4)

Yukardaki söylemlerde ifade edildiği üzere yeni mezunlar, iş yerinde daha sosyal ve destekleyici bir ortam beklerken, bazı sektörlerde hızlı iş temposu ve hiyerarşik yapılar onların beklentilerini karşılamadığını göstermektedir.

İşveren-aday beklentilerinin uyumlaştırılmasına yönelik açık iletişim, staj olanaklarının artırılması, kişisel gelişim ve pratik becerilerin gelişimi katılımcı söylemlerine yönelik örneklerden bazıları:

"İşverenler, bu zorlukları aşmak için net iş tanımları yapmalı, oryantasyon ve mentörlük programları sunmalı, gelişim fırsatlarını açıkça belirtmelidir. Adaylar ise daha fazla staj deneyimi kazanmalı, iletişim becerilerini geliştirmeli ve işe başlarken öğrenmeye odaklanmalıdır. İşveren ve aday beklentilerinin uyumlu hale gelmesi için açık iletişim, eğitim ve gerçekçi hedefler belirlenmesi önemlidir." (Katılımcı 9)

"Üniversitelerin akademik eğitiminin yanı sıra adayların kişisel gelişimlerine, iş dünyasıyla kurduğu bağlara daha fazla önem vermesi faydalı olacaktır. Daha fazla pratik uygulama, ekip çalışmasına yönelik projeler ve üniversite hayatı boyunca farklı staj imkanları sunulmalıdır." (Katılımcı 8)

“Adayları iş hayatına hazırlamak için sağlam bir temel sunar, ancak genellikle teorik bilgiye dayalıdır ve pratik beceriler ile iş yeri kültürüne uyum gibi konularda eksiklikler olabilir. Bu nedenle, adayların staj, gönüllü çalışmalar veya derslerde kişisel gelişimlerini destekleyici faaliyetlere yönelmeleri yararlı olabilir.” (Katılımcı 3)

“Üniversite eğitiminde ağırlık teknik becerilerden çok yaşam becerilerine yönelmek olmalıdır, İş hayatı ile ilişki içinde olanlar, bir iş görüşmesinde adaylarda duygusal zeka kümesi içinde yer alan empati, dayanıklılık gibi sosyal becerilerin, işbirliği, eleştirel düşünce ve yaratıcılık gibi özelliklerinin geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Ancak bu özelliklerin hiçbiri, üniversitelerde beslenen ve geliştirilen özellikler değildir. Gelen adaylarda ya da işe başlattığımız adaylarda bunları görebiliyoruz.” (Katılımcı 1)

“Daha fazla pratik uygulama, daha fazla ekip çalışmasına yönelik projeler ve üniversite hayatı boyunca farklı staj imkanları sunulmalıdır. Mentörlük programlarını da önemsiyorum. İş dünyası ile ortaklaşa yürütülen projelerin yanı sıra iletişim, liderlik, problem çözümü, müzakere, zaman yönetimi gibi iş yaşamında kritik öneme sahip çözümler geliştiren süreçler artırılmalıdır.” (Katılımcı 8)

Bu söylemler işveren ve aday beklentilerinin uyumlaştırılması için açık iletişim, staj olanaklarının artırılması ve iş tanımlarda şeffaflık kritik unsurlar arasında yer almaktadır. İşverenlerin net iş tanımları sunması ve adayların iş dünyasının beklentilerine daha iyi hazırlanması, işe alım sürecinin verimliliğini artırabilir. Staj ve mentörlük programları, deneyim eksikliğini giderirken, iletişim, liderlik ve problem çözme gibi beceriler iş dünyasında teknik bilgi kadar önem taşıdığını göstermektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, iş gücü adaylarının beklentileri ile insan kaynakları profesyonellerinin işe alım süreçlerinde dikkate aldığı kriterler arasındaki uyumu ve farklılıkları incelemektedir. Bulgular, işverenlerin işe alım süreçlerinde adayların teknik ve sosyal becerilerine önem verdiğini, ancak iş gücü adaylarının bu beklentileri karşılamakta zorlandığını ortaya koymaktadır. Adayların işe giriş sürecinde karşılaştıkları en büyük zorluklar arasında iletişim eksiklikleri, teknik yeterlilik sorgulamaları, işverenlerin olumsuz tutumları ve belirsiz işe alım süreçleri yer almaktadır. Bu bulgular, işe alım sürecinde işveren-çalışan uyumunun sağlanmasının kritik bir faktör olduğunu gösteren önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir (Rynes, Bretz & Gerhart, 2002; Bauer, et al., 2007).

İşgücü adayları, işgücü piyasasına girdiklerinde deneyim eksikliği nedeniyle dezavantajlı konumda olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum, işverenlerin deneyim sahibi adaylara yönelme eğilimiyle birleştiğinde, iş gücü piyasasına yeni giriş yapan bireyler için ciddi bir engel oluşturmaktadır. İşverenlerin yeni mezunlardan teorik bilgilerini hızla pratiğe dökabilmelerini ve iş ortamına kolayca uyum sağlamalarını bekledikleri, ancak adayların bu beklentileri karşılamakta zorlandıkları görülmektedir. Bu durum, üniversitelerde sunulan eğitimin iş dünyasının taleplerini ne ölçüde karşıladığı konusunda soru işaretleri yaratmaktadır. Literatürde de bu uyumsuzluğun, üniversite eğitimi sırasında uygulamalı öğrenme fırsatlarının yetersiz olmasıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Bridgstock, 2009; Kolb, 2015).

İşgücü adayları için en büyük sorunlardan biri de işe alım süreçlerindeki belirsizliktir. Adaylar, işverenlerin beklentilerini daha açık bir şekilde ifade etmelerini ve iş ilanlarında şeffaf bilgilendirme yapılmasını beklemektedir. Özellikle iş tanımları, maaş bilgileri ve kariyer gelişim fırsatları konusunda eksik ya da belirsiz bilgilerin bulunması, adayların iş seçim süreçlerinde zorluk yaşamalarına neden olmaktadır. Bu durum, iş arayanlar arasında iş güvensizliği duygusunu artırırken, işverenler için de adayların işe olan bağlılığını olumsuz etkileyebilmektedir (Rynes et al., 2002; Breevaart et al., 2016).

Çalışmada işverenlerin beklentilerinin farklı kategorilerde yoğunlaştığı görülmektedir. İşverenler, teknik bilgiye sahip olmanın yanı sıra iletişim becerisi, takım çalışmasına yatkınlık ve problem çözme yeteneği gibi yetkinlikleri de kritik faktörler olarak değerlendirmektedir. Ancak adayların en çok zorlandığı konular arasında etkili iletişim kuramamak ve mülakat süreçlerinde kendilerini yeterince ifade edememek yer almaktadır. İşverenlerin işe alım süreçlerinde adayların yalnızca teknik yeterliliklerini değil, aynı zamanda uyum yeteneklerini de değerlendirmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu, organizasyonların uzun vadeli çalışan bağlılığı oluşturabilmesi için önemli bir kriter olarak öne çıkmaktadır (Chamorro-Premuzic et al., 2016).

İşe yeni başlayan bireylerin iş ortamına adaptasyonu sürecinde en önemli faktörlerden biri de örgütsel destek mekanizmalarının varlığıdır. Araştırma bulgularına göre, yeni mezun adaylar iş hayatına adım attıklarında yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından yeterince desteklenmediklerini hissettiklerinde, iş tatminleri ve bağlılık seviyeleri düşmektedir. Bu durum, özellikle staj deneyimi sınırlı olan bireyler için daha da belirgin hale gelmektedir. İşe yeni başlayan bireylerin oryantasyon sürecinde desteklenmesi, iş tatmini ve performansı artırmada etkili olabilir. Bu doğrultuda, işverenlerin yeni mezunları destekleyici yapılandırılmış programlar geliştirmesi önerilmektedir (Bauer et al., 2007; Allen et al., 2004).

Öte yandan, işverenlerin iş gücü beklentileri ile adayların iş piyasasındaki hazırlık düzeyi arasında belirgin bir fark olduğu görülmektedir. Üniversitelerde edinilen teorik bilginin değerli kabul edilmesine rağmen, işverenler mezunlar arasında pratik becerilerin ve iş yeri hazırlığının eksikliğine dikkat çekmektedir. Bu durum, iş dünyasında başarılı olmak için yalnızca akademik bilgiye değil, aynı zamanda uygulamalı deneyime sahip olmanın da gerekliliğini ortaya koymaktadır. Üniversite-sektör iş birlikleri, mentörlük programları ve uygulamalı eğitim modelleri, bu açığın kapatılmasına yardımcı olabilir (Bridgstock, 2009; Robles, 2012). Bu bağlamda, iş gücü piyasasının daha sağlıklı işlemesi için işverenlerin işe alım süreçlerinde, adaylara geri bildirim mekanizmaları sunmaları ve yeni mezunların iş hayatına adaptasyonunu destekleyecek yapılandırılmış programlar geliştirmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, yükseköğretim kurumlarının mezunların istihdam edilebilirliğini artırmak için müfredatlarını güncellemeleri ve sektörel iş birliklerini güçlendirmeleri gerekmektedir. İşe alım süreçlerinde kanıta dayalı değerlendirme yöntemlerinin benimsenmesi, hem işverenlerin daha uygun adayları seçmesine hem de adayların işe giriş süreçlerinde daha adil bir değerlendirme süreci yaşamalarına katkı sağlayacaktır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma için, Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Alan Araştırma Kurulu'ndan 6 Ocak 2025 tarihli 17162298.600-08 sayılı karar ile etik kurul onayı alınmıştır. Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder.

Yazar Katkıları

İper İNCEKARA çalışmada Yöntem, Bulgular, Sonuç ve Öneriler bölümlerinde katkı sağlamıştır. Aysun DOĞAN çalışmada Giriş, Literatür Tarama, Sonuç ve Öneriler bölümlerinde katkı sağlamıştır. 1.yazarın katkı oranı: %60, 2. yazarın katkı oranı: %40.

Çıkar Beyanı

Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Research and Publication Ethics Statement

For this study, ethics committee approval was received from Başkent University Social and Human Sciences and Arts Field Research Board with the decision numbered 17162298.600-08 dated January 6, 2025. The authors declare that ethical rules were followed in this study's preparation processes.

Author Contributions

İper İNCEKARA contributed to the study in the Method, Findings, Conclusion and Suggestions sections. Aysun DOĞAN contributed to the study in the Introduction, Literature Review, Conclusion and Suggestions. 1st author's contribution rate: 60%, 2nd author's contribution rate: 40%.

Conflict of Interest

There is no conflict of interest between the authors

Kaynakça

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology, 89*(1), 127. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A metaanalytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, Wiley
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 37*(3), 309-325.

- Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: Enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31-44.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2016). New talent signals: Shiny new objects or a brave new world? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 621-640.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, *Academy of Management Review*, 14(3): 333-349.
- Goh, E. & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce, *Tourism Management Perspectives*, Vol. 33, p. 100603, doi: 10.1016/j.tmp.2019.100603.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2011). *Applied thematic analysis*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781483384436>
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace & World.
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
- Krippendorff, K. (2013). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (3rd ed.). Sage.
- Leonard, D., & McAdam, R. (2001). Grounded theory methodology and practitioner reflexivity in TQM research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(2), 180-194. <https://doi.org/10.1108/02656710110383516>
- Lysytsia, N., Martynenko, M., Prytychenko, T., Gron, O., & Liakh, I. (2019). Differentiation of employers as potential partners of higher educational institutions.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Sage.
- Parsons, H. L. (1961). The humanities and the curriculum. *Educational Theory*, 11(1), 26-44.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Sage.
- Phillips, F., Hsieh, C. H., Ingene, C., & Golden, L. (2016). Business schools in crisis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(3), 1-21.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel psychology*, 44(3), 487-521.
- Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M. & Solnet, D. (2021), Understanding generation Z through collective consciousness: impacts for hospitality work and

employment, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 94, p. 102822, doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102822

Sun, J., Leung, X.Y., Zhang, H. & Williams, K. (2022), Attracting generation Z talents to the hospitality industry through COVID CSR practices, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34 No. 4, pp. 1587-1606.

Self, T.T., Gordon, S. & Jolly, P.M. (2019), Talent management: a delphi study of assessing and developing GenZ hospitality leaders, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 No. 10, pp. 4126-4149.

Tang, J., Tosun, C. & Baum, T. (2020), Do Gen Zs feel happy about their first job? A cultural values perspective from the hospitality and tourism industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32 No. 12, pp. 4017-4040

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2022). *Yükseköğretim İstihdam Göstergeleri 2022*.

[Çevrimiçi veri tabanı] Erişim Adresi:

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yuksekogretim-Istihdam-Gostergeleri-2022-49600>

Extensive Summary

Workforce Expectation Match: A Qualitative Study on Human Resources Professionals and Candidates

Introduction

In work environments, the relationship between employers and employees is shaped by the principles of reciprocity. While employer expectations generally include traditional features such as productivity and profitability, employee expectations have more dynamic features that differ according to the characteristics of generations. One of the reasons for the incompatibility between employer-employee expectations may be differences between generations. Although the definition of generational boundaries is controversial, it is known that there are differences in work values, attitudes, and behaviors between generations (Goh & Okumus, 2020; Sakdiyakorn et al., 2021; Self et al., 2019; Sun et al., 2022; Tang et al., 2020). Today's work environments have a feature where three generations, the Baby Boomer generation (1946-1964), Generation X (1965-1979), and Generation Y (1980-1998), work together, and Generation Z (1999-2010) has started to enter the system. While Baby Boomers and Generation X, predominantly employers, have made progress in understanding and adapting to Generation Y, it takes time for them to understand Generation Z, who are intertwined with technology and have different expectations from other generations. Of course, understanding other generations, not only by employers but also by Generation Z, who are candidates for a job, is one of the key points that can ensure that differences come together. Higher education institutions have an important place in the sustainable success of the business world with the human resources they

train. The business world, on the other hand, plays a decisive role in shaping the employee profile. In the problems experienced in matching expectations between employers and employees, the incompatibility between the education received in higher education institutions and the work environment needs is considered an important factor (Lysytsia et al., 2019). One of the reasons for the incompatibility may be that the theoretical knowledge acquired during university education is not supported by sufficient practice. At this point, issues such as higher education institutions correctly analyzing sector expectations and establishing university-sector collaborations gain importance. In this context, determining sector expectations, revealing the self-evaluations and preparedness levels of job candidates, and determining where there are any incompatibilities are very important in terms of employment processes.

The business world has opened its doors to radical changes and transformations, such as digitalization and hybrid working models, especially after the COVID-19 pandemic. These changes have also affected employee expectations regarding working environments and conditions. An in-depth examination of employer and employee expectations, which have gained more dynamic features with the changes, is also important in terms of effective management of change. In this context, the current study aims to examine the expectations of employers and job candidates. The data obtained aims to reveal the impact of incompatibilities between employers' and employees' expectations on the labor market and the role of higher education institutions in this process. In this direction, answers to three basic research questions were sought.

Research Question 1: What are the expectations of newly graduated job candidates from employers?

Research Question 2: What are the employers' (human resources experts) expectations from candidates?

Research Question 3: What is the expectation match status of job candidates and employers?

Method

The study used a qualitative research method and phenomenology as a research design (Moustakas, 1994)—the research aimed to understand the expectations and experiences of human resources professionals and job candidates. A semi-structured interview form was used as the primary data collection method of the study. Interview questions were prepared to understand the criteria that human resources professionals consider in the recruitment process and the workplace expectations of job candidates. During the interviews, voice recorders and note-taking methods were used with the participants' approval. The obtained data were examined using the content analysis method (Krippendorff, 2013). The data were thematically coded and divided into meaningful categories during this process. In order to ensure the reliability and consistency of the coding process, separate analyses were conducted by two independent researchers. The results were then compared, and the accuracy of the findings was checked. The findings obtained during the thematic analysis revealed

the similarities and differences between the expectations of human resources professionals and job candidates. This method provides an appropriate approach to achieve the study's objectives and includes steps to increase the reliability of the findings. The study participants consist of human resources professionals and job candidates. The participants were selected from professionals actively working in the field of human resources and candidates involved in recruitment processes using the purposive sampling method. The study sample consists of 10 human resources experts who carry out recruitment processes in different sectors, and the job candidates consist of 14 students who are in their final year of university and have long- and short-term internship experience in the position of graduates. In the study, the saturation criterion used in qualitative data analysis was considered, and the data collection process was terminated at the point where similar themes were repeated in the interviews. When the participants' demographic information was examined, nine experts working in the field of human resources participated. The participants have experience in different fields, such as tourism, construction, retail, logistics, and the service sector. The ages of the participants range from 29 to 41, and the average age is 35. Five participants are female, and four participants are male. When their education levels are examined, it is seen that most of them have undergraduate and graduate degrees; one participant has completed his doctorate. When evaluated in terms of professional experience, it was determined that the participants had experience ranging from 1 to 20 years in human resources. In this study, interviews were conducted with human resources professionals as well as job candidates. A total of 14 candidates, eight male and six female, were interviewed from university seniors. The ages of the job candidates ranged between 21 and 24. 4 participants were students in the Insurance Department, 5 in the Tourism Management Department, and 5 in the Management Information Systems Department.

The interviews were conducted semi-structured. The questions provided the participants with detailed information about their experiences, difficulties, and expectations during the recruitment process. Before the interviews, the purpose of the research was explained to the participants, confidentiality principles were stated, and they were informed that the interviews would be recorded. With the participants' approval, the interviews were audio-recorded and then transcribed. Each interview lasted 30-40 minutes.

The content analysis method was used in the data analysis process (Krippendorff, 2013). The data were analyzed using the open coding technique and created inductive themes (Leonard & McAdam, 2001). The interview data were carefully examined in the first stage, frequently repeated topics were identified, and a code-theme list was created. In order to increase the reliability of the data, two different researchers independently coded and compared the codes to determine the themes. Ensuring the validity and reliability of the research findings is directly related to the researcher adopting an appropriate, consistent, and systematic approach to the subject and interpreting the obtained data meaningfully. This process aims to conduct an in-depth analysis and ensure that the obtained data are examined in detail and that the findings are expressed accurately and clearly. In addition, in order to minimize biases in the research process and increase the reliability of the study, the process and results were reviewed by a peer reviewer (Patton, 2015). In order to ensure the uniformity and accuracy of the research process, adaptable and structured interview

questions were developed, and detailed documentation was kept during the data collection and analysis stages.

Conclusion

This study examines the fit and differences between the expectations of job candidates and the criteria that human resources professionals consider during recruitment. The findings reveal that employers prioritize candidates' technical and social skills during recruitment, but job candidates have difficulty meeting these expectations. The biggest challenges that candidates face during the recruitment process include lack of communication, technical proficiency inquiries, negative attitudes of employers, and uncertain recruitment processes. These findings are consistent with previous studies indicating that employer-employee compatibility is a critical factor in recruitment (Rynes, Bretz & Gerhart, 2002; Bauer et al., 2007). Job candidates stated that they were disadvantaged when they entered the labor market due to their lack of experience. This situation and employers' tendency to favor experienced candidates pose a serious obstacle for individuals new to the labor market. Employers expect new graduates to be able to quickly put their theoretical knowledge into practice and easily adapt to the work environment, but candidates have difficulty meeting these expectations. This raises questions about the extent to which the education provided at universities meets the business world's demands. It is also stated in the literature that this mismatch is related to the inadequacy of practical learning opportunities during university education (Bridgstock, 2009; Kolb, 2015).

One of the biggest problems for job candidates is the uncertainty in the recruitment process. Candidates expect employers to express their expectations more clearly and to provide transparent information in job advertisements. In particular, the lack of or unclear information about job descriptions, salary information, and career development opportunities causes candidates to have difficulty in the job selection process. This situation increases the feeling of job insecurity among job seekers and can negatively affect the commitment of candidates to the job for employers (Rynes et al., 2002; Breevaart et al., 2016).

The study shows that employers' expectations are concentrated in different categories. In addition to having technical knowledge, employers also consider competencies such as communication skills, teamwork, and problem-solving skills as critical factors. However, the most challenging issues for candidates include not being able to communicate effectively and not being able to express themselves sufficiently during interviews. Employers try to evaluate not only the technical competencies of candidates but also their adaptability during the recruitment process. This is an important criterion for organizations to create long-term employee loyalty (Chamorro-Premuzic et al., 2016). One of the most important factors in the adaptation process of new employees to the work environment is the presence of organizational support mechanisms. According to the research findings, job satisfaction and commitment levels decrease when new graduate candidates feel that they are not supported enough by their managers and colleagues when they step into work life. This situation becomes even more evident for individuals with limited internship experience. Supporting new employees during orientation can effectively increase job satisfaction

and performance. In this context, it is recommended that employers develop structured programs to support new graduates (Bauer et al., 2007; Allen et al., 2004).

On the other hand, it is observed that there is a significant difference between employers' expectations of the workforce and the level of candidates' preparation in the job market. Although the theoretical knowledge acquired at universities is considered valuable, employers draw attention to the lack of practical skills and workplace preparation among graduates. This situation reveals that to be successful in the business world, it is necessary to have academic knowledge and practical experience. University-industry collaborations, mentoring programs, and applied training models can help close this gap (Bridgstock, 2009; Robles, 2012). In this context, it is necessary for employers to provide feedback mechanisms to candidates in their recruitment processes and to develop structured programs that will support the adaptation of new graduates to business life for the labor market to function more healthily. In addition, higher education institutions need to update their curricula and strengthen sectoral collaborations to increase graduates' employability. Adopting evidence-based assessment methods in recruitment processes will help employers select more suitable candidates and ensure that candidates experience a fairer evaluation process during the recruitment process.