



*Bu makale benzerlik taramasına tabi tutulmuştur.
Araştırma Makalesi/ Research Article*

Z KUŞAĞI HANGİ BEKLENTİLERLE İŞ YAŞAMINA GİRİYOR? SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME *

Duygu KIZILDAĞ **

Öz

Daha önceki kuşaklardan farklı beklentileriyle Y kuşağının yarattığı değişim devam ederken, farklı karakteristiklere sahip olan Z kuşağı da iş yaşamına girmeye başlamıştır. Z kuşağı genç yetenekleri kendilerine çekmek isteyen işletmelerin seçme ve yerleştirme süreçlerini bu kuşağın sahip olduğu farklı karakteristiklere göre yeniden düzenlemeleri beklenmektedir. Bu doğrultuda çalışma Z kuşağı adayların işletmelerin seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin beklentilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada Z kuşağını temsil eden 198 üniversite öğrencisine soru formu uygulanmıştır. Kendilerinden önce gelen kuşaklardan farklı olarak Z kuşağının seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin teknoloji ve katılım odaklı beklentileri olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Seçme ve Yerleştirme Süreci, Z Kuşağı, Z Kuşağı Beklentileri, İnsan Kaynakları Yönetimi

WITH WHAT EXPECTATIONS DOES GENERATION Z ENTER THE BUSINESS LIFE? AN EVALUATION OF RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS

Abstract

While the change created by generation Y with different expectations from previous generations continues, generation Z, which has different characteristics, started to enter the business life. A businesses that want to attract young Z generation talents are expected to rearrange their recruitment and selection processes according to the different characteristics of this generation. Accordingly this study aims to determine the expectations of the Z generation candidates regarding the recruitment and selection process of the businesses. A questionnaire was applied to 198 university students representing Z generation. Unlike the generations that precede them, the Z generation has a technology and participation oriented expectations regarding the recruitment and selection process.

Keywords: Recruitment and Selection Process, Generation Z, Expectations of Generation Z, Human Resource Management

1. GİRİŞ

İş yaşamında farklı kuşakların bir arada çalışmaya başlaması, işletmelerde çalışanların beklentilerine göre değişimler yaşanmasına neden olmuştur. Çalışanların önemli bir rekabet kaynağı olduğunun anlaşılmasıyla birlikte, işletmeler insan kaynakları politikaları ve uygulamaları ile ilgili düzenlemelere gitmiştir. Bu doğrultuda işletmelerde hem nitelikli çalışanları çekme hem de bu çalışanları elde tutma çabalarının yoğunlaşması ile birlikte seçme ve yerleştirme sürecinde de değişimler yaşanmıştır. Klasik olarak işletme odağında şekillenen

* Bu çalışma III. International Applied Social Sciences Congress (C-iasoS – 2019) de “Z Kuşağının Etkileri: Seçme ve Yerleştirme Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme” başlığı ile özet olarak sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

** Doçent Doktor, İzmir Demokrasi Üniversitesi, İ.İ.B.F., İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, İzmir/Türkiye, duygu.kizildag@idu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5354-7729>

seçme ve yerleştirme süreci, önce aday bakış açısı ile sosyal bir iletişim süreci olarak yapılmış, sonrasında sürecin odağında tamamen adayların süreci nasıl algıladıkları yer olarak seçme sürecinin nasıl daha iyi yönetilebileceğine yönelik düzenlemeler yapılmıştır (Erdemir, 2007). Özellikle Y kuşağı ile birlikte seçme sürecinin işletmenin ve adayın karşılıklı olarak birbirlerini değerlendirdiği bir süreç haline geldiği görülmektedir. İşletmeler adayları değerlendirirken klasik süreçler yerine yetkinlik bazlı süreçlere odaklanmakta, adaylar da işletmeleri daha yakından tanımaya, kurum kültürünü ve işleyişini anlamaya çalışmakta, kendilerine sunulan fırsatları değerlendirmektedir.

Baby Boomer kuşağının emekli olduğu, X kuşağının yönetsel pozisyonlarda yer aldığı, değişim yaratan Y kuşağının ise kariyer basamaklarında ilerlediği iş yaşamına, tüm bu kuşaklardan daha farklı çalışma tarzı, beklenti ve karakteristiklere sahip olan Z kuşağının girmesiyle birlikte, seçme ve yerleştirme sürecinde yeniden aday odaklı düzenlemeler yapılması gündeme gelmiştir (Tysaic. 2017). Kuşakların insanları anlamak ya da kategorize etmek için tek başına yeterli olmadığı bilirse ve yapılan genellemeler eleştirilse de, dönemsel olarak benzer yaşam olaylarını tecrübe edenlerin benzer algı, tutum, inanç ve davranışlar geliştirdiği görülmektedir (Lancaster ve Stillman, 2002; Sullivan vd., 2009). Kuşakların içinde buldukları toplumlarda farklı yaşam olayları deneyimlemeleri farklı davranışlar geliştirmelerine sebep olsa dahi, yakın dönemlerde doğup büyüyen kişilerin benzerlikler gösterdiği bilinmektedir. Hem Amerika hem de Avrupa eksenli literatürde Z kuşağına ilişkin ortak vurgu, Z'lerin internetin her zaman erişilebilir olduğu, mobil teknolojilerin kullanıldığı bir dünyaya gelen ilk kuşak olduğudur (Friedrich vd., 2010; McCrindle, 2014; Turner, 2015). Teknoloji meraklısı ve iyi sosyal medya kullanıcısı olan Z kuşağının bu özelliği diğer davranışlarıyla birlikte iş arama davranışını da şekillendirmektedir.

Bu nedenle, Z kuşağı adayların işletmelerdeki açık pozisyonlara başvurmak için hangi platformları kullandığının, işletmeler hakkında nasıl bilgi topladığının, seçme ve yerleştirme sürecine nasıl katılmayı tercih ettiğinin belirlenmesi hem işletmelerin seçme ve yerleştirme süreçlerini düzenlemesine hem de Z kuşağı adayları çekme ve elde tutmaya katkı sağlayabilecektir. Örneğin Z kuşağı adayların sosyal ağlar ve web portalları üzerinden iş fırsatlarını araştırdığı ve işletmelerin web sitelerinden bilgi topladığı bilinirken (Wozniak, 2016), işletmelerin kullanılabilir aktif bir web sitesi oluşturmaları Z kuşağı adaylara ulaşma olasılığını artıracaktır.

İşletmelerin seçme ve yerleştirme süreçlerini yeniden düzenlemeleri gerekliliğinden hareketle; bu çalışmada Z kuşağı adayların bu sürece ilişkin beklentilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada Z kuşağını temsilen İzmir Demokrasi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde eğitim gören öğrencilere soru formu uygulanmış, öğrencilerin aday olarak bir işletmeyi tercih etmesine etki eden seçme ve yerleştirme süreci ile ilgili beklentiler belirlenmeye çalışılmıştır.

2. Z KUŞAĞININ TEMEL ÖZELLİKLERİ

Farklı zaman aralıkları ile tanımlanmasına ve ortak bir yaş aralığı olmamasına rağmen genel olarak 1990'lı yılların başından 2000'li yılların ortasına kadar doğmuş olan; internet, akıllı telefonlar, tablet ve dizüstü bilgisayarlar içeren bir dünyada var olan kuşak "Z kuşağı" olarak kabul edilmektedir. 1995 ve 2010 yılları arasındaki bu kuşak; indigo çocukları, kristal çocuklar, internet kuşağı, dijital yerliler, Post-Millennials, Jenerasyon 2020 ya da iGeneration olarak da adlandırılmaktadır (Bennet vd., 2012; Wood, 2013). Z kuşağının aynı yemekleri tüketen, aynı müzikleri dinleyen, aynı modayı takip eden ve kendi aralarında anlaştıkları sözcük ve emojilerden oluşan ortak bir dil kullanan, dünyadaki ilk küresel kuşak olduğu da bilinmektedir (Puiu, 2017).

Z kuşağını tanımlayan Amerika Birleşik Devletleri eksenli çalışmalarda bu kuşağın; II. Dünya Savaşı'ndan bu yana ülkede yaşanan en büyük küresel ekonomik kriz ve durgunluğa, küresel ısınma ve beraberindeki doğal felaketlere, domuz gribi salgınına, ülkede yaşanan

Katrina kasırgasına, 9/11 saldırılarına ve Irak-Afganistan arasındaki savaşa şahit oldukları belirtilmektedir (Debevec vd., 2013; Tulgan, 2013; White, 2017). Ayrıca White (2017) bu kuşağın; Amerika Birleşik Devletleri tarihinde nüfus dağılımında en çeşitli ırkların bir arada bulunduğu, eşcinsel evliliklerin, trans bireylerin haklarının yasal olarak kabul edildiği, dinin varlığına inanılan ancak dini vecibelerin daha az yerine getirildiği post-hıristiyan bir dönemin üyesi olduklarını vurgulamaktadır. Ülkemizde de benzer şekilde Z kuşağı; ekonomik kriz ve durgunluğun etkilerini yaşamış, Arap Baharı, Gezi Parkı gibi toplumsal hareketlere tanık olmuş bir kuşak olarak tanımlanmaktadır (Taş ve Kaçar, 2019). Z kuşağının terörizm, küresel ısınma, ekonomik kriz sonucu azalan orta sınıfa tanık olmaları sonucunda materyalist ve pragmatik bireyler haline geldikleri de belirtilmektedir (Freidrich vd., 2010; Trunk, 2013).

Öte yandan Z kuşağı ekonomik kriz ve durgunluk dönemlerini yaşadığı, ailelerinin ve yakın çevrelerinin yaşadığı sıkıntıları ve işsizlik problemini gördükleri için mücadeleci olmak gerektiğini düşünmektedir. Bir iş bulmak konusunda endişe duymakta, hemen iş yaşamına katılmak ve bu süreçte gerekirse gönüllü olarak çalışmak istemektedir (Kapil ve Roy, 2014). İyi eğitim almanın gerekli olduğunu, ancak gerçekçi bir şekilde mezun olduklarında iş bulacaklarının garantisiz olmadığını da bilmektedir (Seemiller ve Grace, 2016). Bu nedenle Z kuşağı dünya üzerinde olumlu etkisi olacak bir kariyer isterken, aynı zamanda ücret ve yan haklara odaklanmaktadır (Wozniak, 2016). Bershidsky (2014), çocukluklarında yaşadıkları ekonomik krizlerin Z kuşağının para konusunda endişelenmesine sebep olduğunu, be nedenle kendileri için çalışma isteğine bağlı girişimcilik eğilimlerinin de Y kuşağına göre daha fazla olduğunu belirtmiştir. Ernst & Young (2015)'un "Next-Gen Workforce: Secret Weapon or Biggest Challenge?" adlı araştırmasında, Z Kuşağı üyelerinin %62'sinin, eğitimlerinin sonrasında girişimci olmak istediği ortaya çıkmıştır. Öte yandan Deloitte (2017)'un araştırmasında da, Z kuşağının çok çalışmaya hevesli olduğu, ancak kariyerlerinde hızlı bir şekilde yükselmeyi beledikleri tespit edilmiştir.

Z kuşağının diğer kuşaklara göre kadınların daha fazla işgücüne katıldığı dönemde yetiştiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışan annelere sahip olan ve çekirdek ailelerden gelen Z kuşağının yaşamları genellikle helikopter ebeveynleri tarafından sıkı bir şekilde planlanmış, izlenmiş ve korunmuştur (Howe ve Strauss, 2000; Tulgan, 2013). Bu ebeveynlerin çocuklarına iyi eğitilmiş olmalarını sağlamak için okuldan sonra özel ders ve sosyal/sanatsal destekler sağlamaları sonucunda Z kuşağı daha kendine yönelimli, neyi sevdiğini bilen, açık fikirli, sorumlu ve kendi kendine yöneten bireyler olarak yetişmiştir. Tavsiye ve desteğe ihtiyaç duydukları zamanlarda ise ebeveynlerine dönen ve onları iyi danışmanlar olarak gören Z kuşağı (Seemiller ve Grace, 2016) iş yaşamında da kendilerine sürekli geri bildirim veren, mentorlük yapan yöneticilerle çalışmak istemektedir (Schawbel, 2016). Diğer taraftan genellenmesi de ebeveynlerle olan bu ilişki potansiyel bir Z kuşağı aday için velisi ile bir iş görüşmesine gitmeyi normal bir davranış haline getirebilmektedir.

Teknolojik cihazlarla iletişim kuran Z kuşağı için internet adeta bir gerekliliktir. İnterneti kullanarak büyüyen Z kuşağı boş zamanlarını cep telefonlarında çevrimiçi kalarak, sosyal ağları kullanarak ve mesajlaşarak geçirmektedir. Sözcükleri belirli şekillerde kısaltarak ve bazı kelimeleri ifadeler veya semboller kullanarak anlık mesajlaşmalar ile iletmektedir (Ardıç ve Altun, 2017; Hayta, 2013; Horuztepe, 2018; Puiu, 2017). Snapchat, Facebook, YouTube ve Twitter gibi sosyal ağlar, iPhone, iPad ve akıllı telefonlar Z kuşağı için artık kanıksanmıştır (Hartijasti ve Fathonah, 2014). Bilgisayar oyunlarından zevk almaları onların önceki kuşaklardan daha yaratıcı olmalarını sağlamaktadır (Marcus, 2008). Küçük yaştan itibaren telefon ve bilgisayar ile iç içe olması nedeniyle tüm kuşaklar arasında el, göz, kulak gibi motor beceri senkronizasyonu en çok gelişmiş olan Z kuşağının, yine bu nedenle dikkat süresi çok kısadır, sabırsız olma eğilimindedir ve çabuk sıkılmaktadır (Berkuup, 2014; Kavalcı ve Ünal, 2016). Videolar aracılığıyla bilgi sağlamak, yeni bir şeyler öğrenmek isterlerse, izlenecek videoyu YouTube'dan çevrimiçi olarak aramakta ve konuyla ilgili bir

yazılı uzun metinleri okumak yerine kısa sürede konuyu özetleyen bir video izlemeyi tercih etmektedir (Erden, 2017; McCrindle, 2014; Puiu, 2017). İhtiyaç duyduğu güncel bilgiye hızla şekilde, çevrimiçi eğitim ve öğrenme araçlarını kullanarak da erişebilmektedir (Seemiller ve Grace, 2016). Ancak edindikleri yüzeysel bilgiler bu kuşakta yeterli derinlikte birikimin oluşmasını engellemekte, beceri boşlukları yaratmakta ve vasıf problemi oluşturmaktadır (Tulgan, 2013). Her ne kadar teknoloji hayatlarının odağında olsa ve sosyal etkileşimlerinin çoğu internette gerçekleşse de yöneticilerle iletişim söz konusu olduğunda, Z kuşağı yüz yüze iletişimi tercih etmektedirler (Friedrich vd., 2010; Schwabel 2014; Schawbel, 2016).

Farklı kültürlerden, geçmişlerden ve koşullardan bireylerle sosyal ağlar aracılığıyla bağlantı kurmaları Z kuşağının çeşitliliğe saygılı ve ayrımcılıkla mücadele eden bireyler olmasına etki etmiştir (Matthews, 2008; McCrindle 2014; Schwabel 2014; Lanier 2017). Etnik, cinsel, dinî, ideolojik açıdan eşitlik ve özgürlük yanlısı oldukları görülmektedir (Singh, 2014). Diğer taraftan çevresel sorunlara duyarlı bir kuşak olarak da dikkat çekmektedir (Mihelich, 2013).

3. Z KUŞAĞININ İŞ YAŞAMINDAN BEKLENTİLERİ

Z kuşağının iş yaşamından beklentilerine ilişkin olarak ilk akla gelen soru bu kuşağın içinde doğup büyüdüğü teknolojiyi nasıl kullanacağı ile ilgili olacaktır. Bu kuşak çalışma ortamında da teknolojiyi kullanmak istediğinden, teknolojik araçlar (bilgisayar, internet vb.) kendilerine tahsis edildiği takdirde verimli sonuçlar ortaya çıkacaktır (Mitchell, 2008). Z Kuşağı ayrıca mobil iletişim araçları ve teknolojileri ile web uygulamalarını da çalışma ortamında kullanmayı istemekte, evden ya da ofisten çalışmak konusunda ise fark görmemektedir (Ferincz vd., 2010). Ancak bazı çalışmalarda Z kuşağının kendine ait bir ofiste çalışmayı, evden ya da ortak çalışma ofislerinden çalışmaya tercih ettiği görülmüştür (Taş ve Kaçar, 2019).

Z kuşağı eğer bir ofis ortamında çalışacaksa, ofisin karışık olmamasına ve kolay düzenlenmesine önem vermektedir. Sadece çalışma ortamının değil ayrıca yapacağı işin de net olarak tanımlanmasını istemekte (Miller, 2018), karmaşık planlamalardan kaçmaktadır. Çoklu görevlerle, yenilikçilik ve yaratıcı düşünme gibi yeteneklerini geliştirmek isteyen Z kuşağı, yaptığı her şeyin anlamını aramakta (Bencsik ve Machova, 2016, Bencsik vd., 2016), yaptıkları kendisine anlamsız geldiğinde motivasyonu olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca iş-yaşam dengesine de önem vermekte (Kirchmayer ve Fratričová, 2017), diğer kuşaklara göre bireysel ihtiyaçlarının daha çok farkında oldukları için daha esnek hatta daha az saatlerde çalışmayı arzu etmektedir (Mitchell, 2008).

Formaliteleri sevmeyen bu kuşak, teorik bilgilendirmeden daha çok pratik bilgilendirme ile öğrenmektedir. Yaratıcılığa imkân sağlanan aktivitelerden hoşlanan Z kuşağı oyunlar ve eğlenceli yöntemler ile öğrenmek istemektedir (Wiedmer, 2016). Kendilerini geliştirmek ve kanıtlamak için hevesli olan ve çabuk öğrenen Z kuşağı, öğrenme ve mesleki gelişim fırsatlarını geliştiren çalışma ortamını tercih etmektedir (Bridger, 2014). Ancak çabuk öğrenme sonrası çabuk sıkılma ve vazgeçme özelliğine de sahiptir (Taş vd., 2017).

Bu kuşak yetiştirilirken kendi kendine yönetmeyi öğrendiği için, takım çalışması yerine bağımsız çalışmayı tercih etmektedir. Kendilerinin de bağımsız olarak kararlara katılabilecekleri, fikirlerini söyleyebilecekleri, yenilik ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, daha esnek bir çalışma programına sahip olacakları bir işleri olmasına önem verir (Mihelich, 2013; Schawbel, 2016; Miller, 2018). Bağımsız çalışmayı tercih etseler de Z kuşağı ofiste arkadaşları ile iletişim kuracağı eğlenceli bir ortam ve molalar olmasını ister. İşin gerekliliğine göre odaklanmak için bazen yalnızlık, işbirliği için bazen beraberlik olması gerektiğini düşünmektedir (Miller, 2018).

Yüz yüze iletişimi tercih ettikleri için, kendi fikirlerine değer veren yöneticilerden düzenli olarak performansları hakkında geri bildirim almayı tercih eder ve başarılarının ödüllendirilmesini ister (Schawbel, 2014; Schawbel, 2016). Bir yandan daha bağımsız olmayı

isterken diğer yandan da yine ebeveynleri ile olan ilişkisine benzer şekilde kendilerini sürekli yakından kontrol etmeyecek ama onları izleyecek, yeteneklerini takdir edecek (Addor, 2011), kendilerine fikir verecek, bilgileri paylaşacak ve dürüst davranacak (Half, 2015) yöneticilerle çalışmayı ister. Bu kuşak klasik bir yönetici yerine güçlü ve motive edici, kendine güvenen, akıl hocası olacak bir lider yönetici talep etmekte, kendisine koçluk ve mentorluk yapılmasını istemektedir (Seymen, 2017).

Z kuşağı ekonomik krizlerin ve rekabetin yoğun olduğu dönemlerde doğduğu ve yaşadığı için mücadeleli olmak gerektiğini düşünmekte ve aynı anda birden fazla alanda kariyer yapmayı hedeflemektedirler (Kapil ve Roy, 2014). Adecco (2015)'nin araştırmasına göre iş yeri değişimi Z kuşağı için bir sorun değil, başarılı olmak için hedeftir. Z kuşağının çoğunluğunun kariyer amacı orta veya üst düzey yönetici olmaktır. Sürekli gelişerek, önemli ve zorlu görevlerin üstesinden gelerek yükselmeyi hedeflemektedir (Ferincz vd., 2010). Bu nedenle Z kuşağının uzun süreli kalıcı ya da ömür boyu aynı işletmede çalışmaya devam etmesi beklenmemektedir (O'Malley, 2006). Oesch ve Baumann (2014)'a göre Z kuşağının iş yaşamında en az dört işletme tarafından istihdam edilmesi öngörülmektedir. Diğer taraftan Z kuşağı sosyal olarak başkalarıyla etkileşime girebileceği gönüllü çalışmalarda yer almayı önemsemekte, sosyal sorumlulukla ilgili çalışmalar yapan bir işletmede çalışmak istemektedir (Middlemiss, 2015). Ancak Z kuşağının gönüllülük ve toplum çalışmalarının yüksek öncelikli bulmadığına ilişkin araştırmalar da bulunmaktadır (Ernst&Young, 2015).

Z kuşağının iş yaşamına girmesi ile birlikte yapılan akademik çalışmalarda, bu kuşağın öne çıkan beklentileri arasında öncelikle ücret ve ilerleme fırsatlarının geldiği görülmektedir. Alanda yapılan öncü çalışmalardan biri olan Schwabel (2014)'in araştırmasında Z kuşağı için iş yaşamında en önemli üç motive edici faktörün; ilerleme fırsatları, daha fazla para kazanma ve anlamlı çalışma olduğu ortaya çıkmıştır. Ranstad (2014)'in araştırmasına göre, Z kuşağı iş memnuniyeti, iş yerinde olumlu ruh hali, mesleki gelişim, iş istikrarı ve iş ile kişisel yaşam arasındaki dengeye önem vermektedir. Wozniak (2016) ise yaptığı araştırma sonucunda, Z kuşağının iş yaşamından beklentilerini ilerleme fırsatları, etkin iş-yaşam dengesi, ücret ve yan haklar ile işletme içinde söz sahibi olabilme şeklinde sıralamıştır. Çek Cumhuriyeti'nde yaptığı araştırmada benzer sonuçlara ulaşan Kubátová (2016) da daha fazla ücret, anlamlı çalışma ve ilerleme fırsatlarının Z kuşağını motive eden beklentiler olarak sıralamıştır. Bencsik ve Machova (2016) araştırmalarında Z kuşağının iş yaşamındaki motivasyonel faktörlerini; ücret, özgür ve bağımsız çalışmak olarak belirlemiştir. Bencsik vd. (2016) bir işletmeyi tercih ederken Z kuşağını motive eden öncelikli faktörleri ücret ve kariyer fırsatları olarak belirlemiş, karşılıklı yardım, saygı, daha iyi fikirler ve motive edici çalışma atmosferi ise sonraki sıralarda yer alan faktörler arasında yer almıştır. Kirchmayer ve Fratričová (2017) finansal ödüller ve iş çeşitliliği, başarı ile birlikte anlamlı bir şeye katkıda bulunma duygusu ve takdir edilmenin Z kuşağının iş tatminini sağlayan motivasyon faktörleri olduğunu belirlemiştir. Ernst & Young (2016)'un Amerika Birleşik Devletleri'nde yaptığı anket çalışması sonrasında Z kuşağının iş yaşamında işletmelerden ilk üç beklentisi; kapsamlı sağlık sigortası, fikirlerinin değerli olduğunu hissetmek ve hizmette buldukları işletmeye olan katkılarının tanınması olarak sıralanmıştır. Genel olarak yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde, ülke ekonomilerinin gelişmişlik düzeyi ile ülkede yaşanan ekonomik ve sosyal olayların araştırma yapılan Z kuşağı örneklemelerin beklentilerini şekillendirdiği görülmektedir. Bu nedenle kuşak çalışmalarının temel sorunsalı olan sonuçların genellenmesi yerine, benzer sonuçların araştırma yapılan ülkenin bağlamında değerlendirilmesi daha anlamlı görünmektedir.

4. Z KUŞAĞININ SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDEN BEKLENTİLERİ

Planlı ilerleyen bir seçme ve yerleştirme süreci işletmenin stratejisi doğrultusunda gelecekte ihtiyaç duyulacak pozisyonlara uygun adayların özelliklerinin ve sayısının

belirlenmesi, bu çalışanlara ne zaman ihtiyaç duyulacağını ve sürecin ne zaman başlaması gerektiğinin tespit edilmesi sonrasında başlar. Seçme ve yerleştirme süreci işletmenin küresel rekabet, değişen çevre ve beklentiler ile başa çıkabilecek doğru yetenekte çalışanları çekebilmesi için önemlidir (Lacka-Badura, 2015). Klasik olarak ihtiyaç belirleme ile başlayan bu süreç, pozisyona uygun insan kaynağının iç ya da dış kaynaklardan oluşan aday havuzundan bulunması, ön değerlendirme, gerekiyorsa pozisyonun özelliklerine uygun olarak kişilik ve yetenek testi gibi uygulamalar, yine uygun türde şekillendirilmiş mülakatlar, referans araştırması ve iş teklifi sonrasında işe yerleştirme ve oryantasyon eğitimi ile son bulmaktadır (Armstrong, 2003). Bu süreç işletmelerin kendi bünyelerindeki insan kaynakları departmanları tarafından yürütülebileceği gibi, alanda danışmanlık hizmeti veren şirketlerden de yararlanılabilir.

Seçme ve yerleştirme süreci iş yaşamında birden fazla kuşağın yer aldığı gerçeğini unutmadan, yetenekleri işletmeye çekebilmek için doğru şekillendirilmelidir. Sürecin başında aday havuzu oluşturulurken işletmeler açık pozisyonları duyurmak ve daha geniş bir aday havuzuna ulaşmak için adayların çevrimiçi olduğu ya da başvuru yaptığı internet üzerindeki araçları kullanmaktadır (Cappelli, 2001). Kariyer siteleri, portallar, alanda hizmet veren danışmanlık şirketlerine ya da işletmelerin kendilerine ait web sitelerinin yanında Y kuşağının da etkisiyle birlikte sosyal ağlar da seçme süreçlerine entegre edilmeye başlamıştır (Doharty, 2010). Benzer şekilde sosyal ağları birincil bilgi kaynağı olarak kullanan Z Kuşağı iş arama süreçlerini de bu sosyal ağlar üzerinden yürütmektedir. Klasik işletme web siteleri yerine özellikle kariyer fırsatları hakkında da bilgi içeren ilgi çekici web sitelerini ya da portalları tercih etmekte ve bu sitelere mobil dostu uygulamalar yardımıyla akıllı telefonları ile erişmek istemektedir (Fister Gale, 2015; Wozniack, 2016; Steele, 2018). Z kuşağı iş başvurusunda bulunmadan önce işletmelerin LinkedIn, Facebook, Snapchat, Instagram veya YouTube'daki resmi profillerine yerleştirilen içerikleri incelemektedir. Bu içeriklerin birbiriyle aynı olmaması ve güncel bilgiler içermesini beklemektedir (Kot, 2015; Ratajczak, 2018). İletişimde mesajlaşmayı da tercih eden bu kuşak, e-posta, web sitesi ya da LinkedIn öncelikli olmak üzere sosyal ağlar üzerinden iş başvurusu yapmayı ve başvuru sürecinde işletme ile olan iletişimi aynı kanallardan sürdürmeyi tercih etmektedir (Zide vd., 2014; Wozniack, 2016; Koch vd., 2018). Bunun yanında Z kuşağı eğlenceli ve şaşırtıcı uygulamaları sevmekte, seçme sürecinde kullanılan video oyunları ilgisini çekmektedir (Maurer, 2016; Ratajczak, 2018). Uzun resmi paragraflardan oluşan ilanlar yerine fotoğraf, video ve infografiklerin bulunduğu ilanlar daha çekici olarak değerlendirilmektedir (Steele 2018).

İş başvurusu yapmayı öncelikli olarak tercih etmese de Z kuşağı işletmenin web sitesinden, çalışanlara sunulan haklar, temel değerler, sosyal sorumluluk faaliyetleri ve başarı hikayelerini incelemektedir. Ayrıca işletme hakkında mevcut veya eski çalışanları tarafından yapılan çevrimiçi inceleme ve yorumlara da değer vermektedir. Z kuşağı işletme politikaları, ücret ve yan haklar, yöneticilerin yönetim tarzları ile ilgili yorumlara bakmakta; olumlu yorumlar alan ve fark yaratan işletmelere başvuru yapmayı istemektedir (Kot, 2015). Ayrıca kariyer fuarları, çalıştaylar, saha gezileri veya stajlar gibi girişimler yoluyla da işletmelerle iletişim kurmaya isteklidir (Miller, 2018). Bu kuşağın göze çarpan sabır eksikliği, başvuru sonrasında ve ilerleyen mülakat süreçlerinde kendilerine hemen geri bildirim verilmesini bekleme şeklinde ortaya çıkmaktadır (Ratajczak, 2018).

Z kuşağı yapacağı işin net olarak tanımlanmasını istediğinden; seçme sürecinde yazılı iş tanımına yönelik bilgi verilmesi ve ilerleme fırsatlarının açıkça dile getirilmesi işin tam olarak neyi içerdiğini anlamasına yardımcı olacaktır. İşletmelerin çalışanlarına neler sunduklarını ve karşılığında ne beklendiklerini açıklamaları bu kuşak için önemlidir. Z kuşağı çalışma ortamının eğlenceli olmasına ve fiziksel unsurlara da dikkat ettiği için, çalışacağı ofisin ya da belirlenmiş alanların gösterilmesi seçme sürecinin başarısını artırmaktadır (Miller, 2018; Tadesse, 2018).

Z kuşağı için işletmenin yüksek ücret ve yan haklar sunması tercih sebebidir. Seçme süreci başında ücret ve yan haklarla ilgili bilgi edinebildiği işletmeler Z kuşağını cezbetmektedir (Wozniak, 2016; Miller, 2018). Ayrıca Z kuşağı üyeleri bir pozisyon için başvuruda bulunurken bağımsız çalışabilecekleri, kendisine değer verilen, öğrenme ve mesleki gelişim fırsatları sunulan, iş ve yaşam dengesini sağlayan işletmeleri araştırmaktadır (Miller, 2018). Yenilikçi projeler ve fırsatlar sunan işletmeler bu kuşağın dikkatini daha çok çekmekte, kendilerine kısa veya orta vadede bir kariyer gelişim planı sunulmayan işletmelerde seçme sürecine devam etmekten vazgeçmekte ya da onaylanmış bir iş teklifini reddedebilmektedir.

Mülakatlar başta olmak üzere seçme sürecinin tüm aşamalarında kendisinden beklenenlerin gerçekçi olarak aktarılmasını bekleyen Z kuşağı, mülakat sırasında kendisini ifade etmek istemekte, beklentilerinin karşılanmayacağını anladığında sürece devam etmek istememektedir. İş teklifini kabul ettikten sonraki yerleşme sürecinde de, gerçekçi ve doğru bilgilerin paylaşılmaya devam edilmesini beklemektedir. Kendisine verilen oryantasyon eğitimi sırasında işine transfer edilebilir bilgiler almayı, işine alışana kadar yöneticisi ve çalışma arkadaşları ile iletişim halinde kalmayı önemsemektedir. Z kuşağı işi ile ilgili yerleştirme sürecinin başında aldığı eğitimlerin dışında, sürekli eğitim ve gelişim fırsatları olmasını tercih etmektedir (Bencsik, 2010; Bencsik vd., 2016).

5. METODOLOJİ VE BULGULAR

İşletmelerin seçme ve yerleştirme süreçlerini şekillendirirken yaşanan değişimleri, yenilikleri, iş yaşamına katılacak farklı kuşakların beklentilerini dikkate alması uygun adayların işletmeye çekilmesi için önemlidir (Demirkaya vd., 2015; Erdemir, 2007). İş yaşamına yeni katılan ve kendinden önceki kuşaklardan daha farklı özellikleri ile dikkat çeken Z kuşağının da beklentileri, işletmelerin tüm süreçleri gibi seçme ve yerleştirme süreçlerini de etkileyecektir. Kendisine uygun adayları çekmek isteyen işletmelerin Z kuşağının beklentilerine kayıtsız kalması da mümkün değildir. Bu doğrultuda çalışmada, işletmelerin seçme ve yerleştirme süreçlerinde olası nasıl etkiler yaratacağının araştırılması motivasyonu; Z kuşağının işletmelerin seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin beklentilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın örneklemini İzmir Demokrasi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, İşletme Bölümü, İktisat Bölümü, Maliye Bölümü ve Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü'nde okuyan, Z kuşağını temsil eden 1 ve 2. sınıf öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırma Mart 2019'da yapılmış, ilgili bölüm öğrencilerinin katılımlarının zorunlu olduğu ortak derslerinden sonra kendilerine ulaşılarak araştırmaya katılmaları istenmiştir. Araştırmaya ilgili bölümlerde eğitim gören ve araştırmanın yapıldığı gün ortak derslere devam ederek katılan öğrenciler dahil olmuş, ilgili gün derse gelmeyen öğrenciler ise araştırmaya dahil edilememiştir. Pilot bir özellik gösteren araştırmaya; İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü I. sınıfta okuyan 50 öğrenci, İşletme Bölümü I. sınıfta okuyan 38 öğrenci, İşletme Bölümü II. sınıfta okuyan 24 öğrenci, İktisat Bölümü I. sınıfta okuyan 30 öğrenci, Maliye Bölümü I. sınıfta okuyan 32 öğrenci ve Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü I. sınıfta okuyan 24 öğrenci olmak üzere toplam 198 öğrenci katılım göstermiştir. Öğrencilerin henüz birinci ve ikinci sınıfta olmalarına rağmen araştırmadan hemen önce bölgesel bir kariyer fuarına ve dönem boyunca da farklı kariyer etkinliklerine katılmaları dikkate alınarak; iş başvurusu yapacakları işletmelerdeki seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin beklentileri ve tercihleri açısından değerlendirme yapabilecek yeterliliğe sahip oldukları varsayılmıştır.

Araştırmada soru formu tekniği uygulanmıştır. Sorular hazırlanırken temel alınan seçme ve yerleştirme süreci aşamaları; aday havuzunun oluşturulması, ön değerlendirme, kişilik ve /veya yetenek testi uygulamaları, mülakatlar, işe yerleştirme ile oryantasyon eğitimi şeklindedir. Bu süreçteki her bir aşamayı etkileyecek Z kuşağına ait beklentileri belirlemek

üzere literatürde yoğun olarak ele alınan kuşağın teknolojiyi ve sosyal ağları kullanma becerisi üzerine odaklanılmıştır. Sorular; adayların iş arama, işletme hakkında inceleme yapma ve bilgi toplama, iş başvurusu ve iletişim için tercih edilen kanal, kişilik ve/veya yetenek testi uygulaması, mülakatlarda aday olarak kendini tanıtmaya ve işletmeyi tanıma ile işe yerleştirme aşamalarındaki davranışlarını ve beklentilerini ortaya çıkaracak şekilde hazırlanmıştır.

Tablo 1: Soru formundaki sorular hakkında bilgi

Seçme ve Yerleştirme Sürecindeki Aşama	Soru Odağı
Aday havuzunun oluşturulması	İş başvurusu yapma kanalları İşletme hakkında bilgi toplama kanalları
Ön değerlendirme süreci	Süreçte iletişim kurulması beklenen kanal
Kişilik ve/veya yetenek testi uygulamaları	Kişilik ve/veya yetenek testi uygulamaları beklentisi
Mülakatlar	Mülakat sürecinde beklenen bilgiler ve mülakat beklentisi
İşe yerleştirme ve oryantasyon eğitimi	Oryantasyon eğitimi beklentisi

Soru formunda yapılandırılmış iki seçenekli ve/veya çoktan seçmeli sorular yer almış, katılımcılardan bu sorulara ilişkin verilen alternatif cevap seçeneklerinden sorunun yapısına göre bir ya da birkaç tanesini seçmesi istenmiştir. Soruların cevaplar arasında yer almayan başka bir cevap vermeyi isteyenler için “Diğer” seçeneği yanında açık uçlu açıklama yapılacak şekilde verilmiş, ancak sorulara bu şekilde cevap veren olmamıştır. Araştırma sonunda soru formunda yapılandırılmış iki seçenekli/çoktan seçmeli sorulardan bir tane cevap seçilmesi istenenler cevap veren kişilerin sıklıkları, bir ya da birkaç tane cevap seçilmesi istenenler ise seçilen cevapların sıklıkları hesaplanarak değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan Z kuşağı katılımcılara iş başvurusu yapmak için en çok hangi kanalı kullanmayı tercih ettiği çoktan seçmeli bir soru olarak sorulmuş ve alternatif seçeneklerden seçim/seçimler yapması istenmiştir. Tablo 2’de de görüldüğü gibi katılımcıların iş başvurusu yapmak için en çok tercih ettikleri kanal kariyer siteleri ve daha sonra da sosyal ağlar gibi platformlardır. En çok tercih edilen sosyal ağ ise literatürde de öncelikli olarak tercih edilen LinkedIn (Zide vd., 2014; Wozniack, 2016; Koch vd., 2018) olarak belirlenmiştir. Daha önceki kuşaklarda iş başvurusu sürecinde tercih edilen, işletmede çalışan tanıdıklar ya da referanslar vasıtasıyla iş başvurusu yapılmasının ise tercih oranı düşüktür.

Tablo 2: İş başvurusu için kullanılan kanallar

İş başvurusu yaparken tercih edilen kanallar	f (Sıklık)
Kariyer siteleri	146
Sosyal ağlar	138
LinkedIn	105
Twitter	21
Facebook	12
İşletmelerin web siteleri	97
İşletmelerde çalışan tanıdıklar/Referanslar	29

Katılımcılara iş başvurusu yapacakları işletme hakkında bilgi toplamak için hangi kanalları kullanmayı tercih ettikleri sorulmuş ve yine alternatif seçeneklerden seçim/seçimler yapması istenmiştir. Z kuşağı katılımcıların işletme hakkında bilgi toplamak için en çok işletmelerin kendi web sitelerinden yararlandıkları görülmüştür. Literatürde Z kuşağının işletme hakkında mevcut ya da eski çalışanları tarafından yapılan yorumların yer aldığı platformlara ilgi gösterdiğine ilişkin bulguya benzer olarak (Kot, 2015), bu araştırma katılımcılarının da ilk tercihleri olmasa da işletme hakkında yorum içeren platformlardan bilgi topladıkları görülmüştür.

Tablo 3: İşletme hakkında bilgi toplama kanalları

İşletme hakkında bilgi toplarken tercih edilen kanallar	f (Sıklık)
İşletmelerin web siteleri	156
Sosyal ağlar	127
İşletme hakkında yorum içeren platformlar	89
İşletmelerde çalışan tanıdıklar/Referanslar	58

Z kuşağı katılımcılara, düzenlenen kariyer günlerinde/kariyer fuarlarında kurulan stantları ziyaret ederek ya da işletmelerin düzenledikleri çalıştaylara katılarak işletmeler hakkında bilgi almayı isteyip etmeyeceği sorulmuş, katılımcıların %92'si (182 kişi) bu soruya evet, %8'i (16 kişi) ise hayır cevabını vermiştir. Bu sonuç Z kuşağının kariyer fuarları ve çalıştaylara katılım girişimleri yoluyla işletmelerle iletişim kurduğuna yönelik literatüre (Miller, 2018) benzerdir.

Tablo 4: Kariyer günleri/fuarları ve çalıştaylar

Kariyer günleri/fuarları ve çalıştaylara katılarak işletmeler hakkında bilgi alma isteği	Kişi Sayısı
Evet	182
Hayır	16

Katılımcılara iş başvurularını akıllı telefonları üzerindeki mobil uygulamalar yardımıyla yapmayı isteyip istemeyecekleri sorulmuş; katılımcıların %97'si (192 kişi) bu soruya evet, %3'ü (6 kişi) ise hayır cevabını vermiştir. Bu sonuç örneklemini oluşturan Z kuşağının literatürde yapılan benzer çalışmalarda olduğu gibi, mobil dostu uygulamalar yardımıyla akıllı telefonları üzerinde seçme süreçlerine dahil olma beklentisini göstermektedir (Fister Gale, 2015; Wozniack, 2016; Steele, 2018).

Tablo 5: İş başvurularında mobil uygulama kullanımı

İş başvurularını işletmelerin mobil uygulamaları yardımıyla gerçekleştirme isteği	Kişi Sayısı
Evet	192
Hayır	6

Yine katılımcılara iş mülakatlarına çağırılmak için hangi iletişim kanalı ile bağlantı kurulmasını isteyeceği çoktan seçmeli bir soru olarak sorulmuş ve alternatif seçeneklerden tek bir seçim yapması istenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar birbirilerine yakın olarak belirlenmiş, %52'sinin (103 kişi) e-mail ya da sosyal ağlardan mesaj ile, kalan %48'inin (95 kişi) ise telefon ile iş mülakatına çağrılmayı isteyecekleri belirlenmiştir. Araştırmaya katılan Z kuşağı örneklemin bu soruda belirgin olarak iletişim kurulmasını istediği kanal beklenildiği gibi tek başına sosyal ağlar olmamıştır.

Tablo 6: İş mülakatına çağırılma kanalı

İş mülakatına çağırılırken bağlantı kurulması istenen kanallar	Kişi Sayısı
E-mail ya da sosyal ağlardan mesaj	103
Telefon	95

Araştırmaya katılan Z kuşağı katılımcılara seçme sürecinde işletmeler tarafından adaylara uygulanan kişilik ve/veya yetenek testlerin katkısı ve bu testlerin süreçte yer alarak uygulanmasına yönelik görüşleri sorulmuş, katılımcılardan %77'si (152 kişi) bu tür testlerin sürece katkı sağladığını ve uygulanması gerektiğini, kalan %23'ü oluşturan 46 kişi ise testlerin katkı sağlamadığından süreçte uygulanmasına gerek olmadığını belirtmiştir.

Tablo 7: Kişilik/Yetenek testleri uygulanması

Seçme sürecinde kişilik/yetenek testlerinin katkı sağladığı ve süreçte uygulanmasına ilişkin görüş	Kişi Sayısı
Evet	152
Hayır	46

Katılımcılara kendileri ile iş başvurusu sonrası yapılacak iş mülakatının türü ile ilgili beklentileri çoktan seçmeli bir soru olarak sorulmuş ve alternatif seçeneklerden seçim/seçimler yapılması istenmiştir. Tablo 8’de de görüldüğü gibi katılımcılar en fazla yüz yüze mülakat ve sonrasında online mülakat yapılmasını isterken, telefon ile mülakatın daha az istendiği görülmüştür. Araştırmaya katılan Z kuşağı katılımcıların arada büyük bir fark olmamasına rağmen öncelikli olarak online mülakatı değil yüz yüze mülakatı tercih ettiği bulgusu soruda mülakatın sırasının belirtilmemesinden kaynaklanabilir. Bu nedenle araştırmadan elde edilen bu sonuca ilişkin olarak, Z kuşağını temsil eden katılımcıların yüz yüze ya da online mülakatı kesin olarak tercih ettiğine ilişkin bir değerlendirme yapmak doğru olmayacaktır. Daha sonra yapılacak kapsamlı çalışmalarda mülakatların sırası da (ilk, ikinci ya da son) dikkate alınarak Z kuşağının mülakat türü beklentileri tekrar araştırılacaktır.

Tablo 8: İş mülakatı türü

Seçme sürecinde adayın istediği mülakat türleri	f (Sıklık)
Yüz yüze mülakat	172
Online mülakat	145
Telefon mülakatı	54

Katılımcılara iş mülakatları sırasında kendilerini tanıtmak için en çok hangi yolu isteyeceği yine çoktan seçmeli bir soru olarak sorulmuş ve alternatif seçeneklerden tek bir seçim yapılması istenmiştir. Katılımcıların %49’u (97 kişi) mülakatlar sırasında özgeçmişler üzerinden kendilerini tanıtmayı, %33’ü (65 kişi) mülakatlar sırasında insan kaynakları uzmanının sorduğu soruları cevaplayarak kendini tanıtmayı ve %18’i (36 kişi) ise mülakatlar sırasında kendisini bir sunum yaparak tanıtmayı isteyeceklerini belirtmiştir.

Tablo 9: İş mülakatında adayın kendini tanıtmayı

Seçme sürecinde mülakatta adayların kendilerini tanıtmayı istekleri	Kişi Sayısı
Özgeçmiş üzerinden kendini tanıtmayı	97
Sorulan sorular üzerinden kendini tanıtmayı	65
Sunum yaparak kendini tanıtmayı	36

Z kuşağı katılımcılara mülakat sırasında çalışacağı işletme ve işin içeriği ile ilgili hangi konularda detaylı bilgilendirme almayı isteyeceği çoktan seçmeli bir soru olarak sorulmuş ve alternatif seçeneklerden seçim/seçimler yapılması istenmiştir. Katılımcılar en çok ücret ile ilgili bilgi almayı isteyeceklerini belirtmiştir. Mülakatlarda bilgi alınmak istenen işletme ve iş ile ilişkili diğer konular ise sırasıyla; terfi ve kariyer imkanları, çalışma koşulları, sağlanan yan haklar, eğitim imkanları ve sosyal imkanlar olarak sıralanmıştır. İlk sırada ücret, ikinci sırada terfi/gelişim imkanlarının gelmesi yakın coğrafyalardaki literatürde Z kuşağının iş yaşamından beklentilerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Wozniak, 2016; Kubátová, 2016; Bencsik ve Machova, 2016; Andrea vd., 2016; Kirchmayer ve Fratričová, 2017). Araştırmadaki örneklem için çalışma koşulları/şartları (esnek çalışma, iş-yaşam dengesi) bilgi almak istenen konular arasında üçüncü sırada yer alırken, sosyal imkanlar ise en son sırada bilgi alınmak istenen konu olmuştur.

Tablo 10: İş mülakatında bilgi almak istenen konular

Seçme sürecinde mülakatta işletme ve iş ile ilgili bilgi alınmak istenen konular	f (Sıklık)
Ücret	188
Terfi/kariyer imkanları	129
Çalışma koşulları/şartları (Esnek çalışma, iş-yaşam dengesi vb.)	111
Sağlanan yan haklar	78
Eğitim imkanları	74
Sosyal imkanlar	47

Katılımcılara, seçme sürecinde örneğin iş mülakatları sırasında işletme yetkilileri tarafından kendilerine çalışacakları ortamın/ofisin gösterilmesini isteyip istemeyecekleri sorulmuş, katılımcıların %79'u (156 kişi) bu soruya evet, %21'i (42 kişi) ise hayır cevabını vermiştir. Bu sonuç literatürde Z kuşağının fiziksel unsurlara, çalışacağı ofisi ya da belirlenmiş alanlara önem vermesi ve bunları önceden görmek istemesine yönelik bulgulara (Miller, 2018; Tadesse, 2018) benzerdir.

Tablo 11: Seçme sürecinde çalışma ortamını görme

Seçme sürecinde çalışacağı ortamı/ofisi görme	Kişi Sayısı
Evet	156
Hayır	42

Araştırmaya katılan Z kuşağı katılımcılara işe yerleştirme sürecine ilişkin olarak işe; işe başladıktan sonra alacağı oryantasyon eğitimi ve sonrasında işletmenin sağlayacağı eğitim ve gelişim imkanlarına ilişkin beklentileri sorulmuştur. İşe yerleştirme sonrasında nasıl bir oryantasyon eğitimi istediklerine ilişkin sorulara katılımcılardan 138 kişi (%70) bağlı oldukları yönetici ile süreçte etkileşim sağlayacakları ve yine yöneticileri gözetiminde ilerleyen, çalıştıkları pozisyon için hazırlanmış daha detaylı bir oryantasyon eğitimi isteyecekleri cevabını vermiştir. Kalan 60 kişi (%30) ise bu süreçte genel bilgileri içeren, işletme yetkilileri (soruda işletme yetkililerinin insan kaynakları departmanı sorumluları olduğu parantez içerisinde vurgulanmıştır) gözetiminde ilerleyen bir oryantasyon eğitimi beklentisi olduğunu belirtmiştir.

Tablo 12: Oryantasyon eğitimi

Yerleştirme sonrasında alınacak oryantasyon eğitiminin içeriği	Kişi Sayısı
Pozisyon için hazırlanan ve yönetici gözetiminde etkileşimli ilerleyen oryantasyon eğitimi	138
Genel bilgileri içeren ve işletme yetkilileri gözetiminde etkileşimli ilerleyen oryantasyon eğitimi	60

Son olarak katılımcıların yerleştirme sürecinde aldığı oryantasyon eğitimi sonrasında, çalıştıkları işletmelerden kendilerine sağlanacak eğitim ve gelişim imkanları ile ilgili nasıl beklentileri olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda katılımcılara işletme tarafından kendilerine sağlanacak eğitim ve gelişim imkanları hakkında bilgi almak ve bu süreçte birlikte karar vermek isteyip istemedikleri sorulmuş, katılımcıların %97'si (192 kişi) evet, %3'ü (6 kişi) ise hayır cevabını vermiştir. Yerleştirme sürecine yönelik bu iki soruya ilişkin sonuçlar Z kuşağının oryantasyon sırasında yöneticisi ile iletişimde kalıp, işine transfer edilebilir bilgiler alma ve sürekli eğitim ve gelişim fırsatları bulunması beklentisi ile örtüşmektedir (Bencsik, 2010; Bencsik vd., 2016).

Tablo 13: Eğitim ve gelişim imkanları

İşletme tarafından sağlanacak eğitim ve gelişim imkanlarına birlikte karar verme isteği	Kişi Sayısı
Evet	192
Hayır	6

SONUÇ

Araştırmaya katılan öğrencilerin cevapları dikkate alındığında elde edilen sonuçların, literatürde kendilerinden önce gelen diğer kuşaklardan farklı özelliklere sahip olduğu vurgulanan Z kuşağının beklentilerine paralellik gösterdiği görülmektedir. Literatürde Z kuşağının sosyal ağları birincil bilgi kaynağı olarak kullandığı ve iş arama süreçlerini de bu ağlar üzerinden yürüttüğü, ilgi çekici web sitelerini ya da portalları tercih ettiği yönündeki bulgulara bu araştırmada da rastlanmıştır. Araştırmaya katılanların da iş başvurusu için tercih ettiği kanallar benzer olarak bulunmuştur.

Yine literatürde sürekli online olan, yüz yüze ilişkiler ve iletişim yerine sosyal ağları tercih ettiği belirtilen Z kuşağı üyelerinin bu özelliklerine uygun şekilde seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin olarak sosyal ağ ve online/mobil tabanlı beklenti ve tercihleri olduğu görülmüştür. Kendine güvenen ve girişimcilik özellikleri yüksek olarak tanımlanan Z kuşağının bu özelliklerinin yansıtacak şekilde, araştırmaya katılan Z kuşağı temsilcilerinin yüz yüze mülakatları tercih ettikleri ve iş mülakatlarında kendilerini tanıttıkları fırsatlara sıcak baktıkları belirlenmiştir. Z kuşağının ücret ve yan haklar birinci öncelikli olmak üzere, bağımsız çalışabilecekleri, öğrenme ve mesleki gelişim fırsatları sunan, iş ve yaşam dengesini sağlayan işletmeleri tercih edeceği yönündeki literatüre paralel olarak, bu araştırmaya katılan Z kuşağı temsilcilerinin de mülakatlarda ücret, kariyer imkanları ve çalışma koşulları hakkında bilgi almak hatta çalışacakları iş ortamını/ofisi görmek istedikleri görülmektedir.

Z kuşağının kendisine iş yaşamında geri bildirim veren, mentorlük yapan yöneticilerle çalışma ve işin nasıl yapıldığını doğru öğrenme isteği, işe yerleştirme süreci sonrasında yönetici gözetiminde etkileşimli bir oryantasyon eğitimi verilmesi beklentisine yansımıştır. Ayrıca kariyerini geliştirmek için iş yaşamında sürekli eğitim ve gelişim fırsatlarının olmasını isteyen Z kuşağının bu beklentisi, kendisinin de karara etki edeceği eğitim ve gelişim fırsatlarını isteme yönünde bir sonuçla ortaya çıkmıştır.

Bu araştırma sadece belirli bir zamanda, belirli bir ilde, kolayda belirlenmiş belirli sayıdaki Z kuşağı temsilcisi olan ve sadece üniversite öğrencilerinden oluşan kısıtlı bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle örneklem üzerinden elde edilen sonuçlar genellemez. Ayrıca çalışmanın literatür bölümünde yakın coğrafyalarda yaşanan ekonomik ve sosyal olayların benzerliği varsayımından hareketle Avrupa eksenli araştırmaların sonuçlarına daha fazla odaklanılmıştır. Farklı çalışmalarda literatür; Amerika, Rusya ve Uzak doğu eksenli araştırmaların sonuçlarıyla kıyaslama yapılacak şekilde genişletilebilir. Pilot nitelik taşıyan bu çalışmadan elde edilen bulgular, işletmelerin seçme ve yerleştirme süreçlerini Z kuşağının beklenti ve tercihlerine göre düzenlenmesine kaynaklık edebilir, daha kapsamlı araştırmaların geliştirilmesine yönelik katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Addor, M. L. (2011). "Generation Z: What is The Future of Stakeholder Engagement", Institute for Emerging Issues–NC State University, 1-7.
- Adecco (2015). "The Difference Between Gen Z and Millennials in the Workplace", <https://www.adecousa.com/employers/resources/generation-z-vs-millennials-infographic/> (01.06.2019).
- Ardıç, E., Altun, A. (2017), "Dijital Çağın Öğreneni", Uluslararası Sosyal Bilgilerde Yeni Yaklaşımlar Dergisi (IJONASS), 1(1), 12-30.

- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Practice*, United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Bencsik, A.(2010). "Given Competencies By Higher Education Versus Employers' Demands Mirrored In An Empirical Survey", *Problems of Education in The 21st Century*, 26, 9-18.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., Juhász, T. (2016), "Y and Z Generations at Workplaces", *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
- Bencsik, A., Machova, R. (2016). "Knowledge Sharing Problems From The Viewpoint Of Intergeneration Management", *ICMLG2016-4th International Conference on Management, Leadership and Governance*, St Petersburg, Russia: Academic Conferences and Publishing Limited, 42.
- Bennett, J., Pitt, M., Price, S. (2012), "Understanding The Impact of Generational Issues in The Workplace", *Facilities*, 30 (7/8), 278-288.
- Berkup, B. S.(2014), "Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
- Bershidsky, L. (2014a). "Here Comes Generation Z", *Bloomberg View*, <http://www.bloombergvew.com/articles/2014-06-18/nailing-generation-z> (09.06.2019).
- Bridger, E. (2014). *Employee Engagement*, USA: Kogan Page Publishers.
- Cappelli, P. (2001). "Making The Most of On-Line Recruiting", *Harvard Business Review*, 79(3), 139-148.
- Debevec, K., Schewe, C. D., Madden, T. J., Diamond, W. D. (2013). "Are Today's Millennials Splintering into A New Generational Cohort? Maybe!", *Journal of Consumer Behaviour*, 12(1), 20-31.
- Deloitte (2017). "Generation Z Enters The Workforce", https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4055_FoW-GenZ-entry-level-work/4055_FoW-GenZ-entry-level-work.pdf (05.06.2019).
- Doherty, R. (2010), "Getting Social with Recruitment", *Strategic HR Review*, 9(6), 11-15.
- Erdemir, E. (2007), "İşe Alma İşlevinde İşletme Odaklılıktan Aday Odaklılığa Geçiş", *İŞGÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(4), 91-120.
- Erden, N. S.(2017), "Yeni Nesillere Yeni Öğretim Yöntemleri: Z Kuşağının Öğrenme Stilleri ve Yükseköğrenim İçin Öneriler", *International Journal of Academic Value Studies*, 3 (12), 249-257.
- Ernst & Young (2015). "Next-Gen Workforce: Secret Weapon or Biggest Challenge?", https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge (03.05.2019).
- Ernst & Young (2016). "The Millennial Economy", <https://eig.org/millennial> (01.06.2019).
- Ferincz, A., Hortovanyi, L., Szabó, R. Z., Taródy, F. T. (2010). "Changes in The Way of Work: Generation "Z" at The Labour Market", <http://portal.unicorvinus.hu/index.php?id=35058> (25.06.2019).
- Fister-Gale, S. (2015), "Forget Millennials: Are You Ready for Generation Z", *Chief Learning Officer*, 14(7), 38-48.
- Friedrich, R., Peterson, M. Koster, A., Blum, S. (2010), "The Rise of Generation C: Implications for The World of 2020", http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Rise-of-Generation-C.pdf (28.05.2019).
- Half, R. (2015). "Get Ready for Z Generation", https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media_Root/images/rh-pdfs/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec.pdf (25.05.2019).

- Hartijasti, Y., Fathonah, N. (2014). "Cyberloafing Across Generation X and Y in Indonesia", *Journal of Information Technology Applications & Management*, 21(1), 1-16.
- Hayta, A. B. (2013), "A Study on The Of Effects Of Social Media on Young Consumers' Buying Behaviors", *Management*, 65-74.
- Horuztepe, B. F. (2018), "Z Kuşağında Sosyal Medyanın Dijital Pazarlamaya Etkisi", *Journal of International Social Research*, 11(60), 925-933.
- Howe, N., Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future 1584 to 2069*, New York, NY: Morrow.
- Kapil, Y., Roy, A. (2014), "Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces", *International Journal of Social Relevance & Concern*, 2(1), 10-14.
- Kavalcı, K., Ünal, S. (2016), "Y ve Z Kuşaklarının Öğrenme Stilleri ve Tüketici Karar Verme Tarzları Açısından Karşılaştırılması", *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 20(3), 1033-1050.
- Kirchmayer, Z., Fratričová, J. (2017). "On the Verge of Generation Z: Career Expectations of Current University Students", *Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020*, 1575-1583.
- Koch, T., Gerber, C., De Klerk, J. J. (2018). "The Impact of Social Media on Recruitment: Are You LinkedIn?", *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-14.
- Kot, A. (2015). "Recruiting Goes Digital", *Public Relations Tactics*, 22(4), 17-22.
- Kubátová, J. (2016). "Work-Related Attitudes of Czech Generation Z: International Comparison", *Central European Business Review*, 3(4), 61-70.
- Łacka-Badura, J. (2015). *Recruitment Advertising as an Instrument of Employer Branding: A Linguistic Perspective*, United Kingdom: Cambridge Scholars Publishing.
- Lancaster, L. C., Stillman, D. (2002). "When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve The Generational Puzzle at Work", New York, NY: Harper Collins.
- Lanier, K., (2017). "5 Things HR Professionals Need to Know about Generation Z", *Strategic HR Review*, 16(6), 288-290.
- Marcus, C. (2008). "Generation Z: Bullied and Blighted by Mental Illness, Meet The Savvy Teens That Don't Exist", *The Sun Herald*, 14.
- Matthews, V. (2008). "Generation Z: New Kids on The Virtual Block", *Personnel Today*, <https://www.personneltoday.com/hr/generation-z-new-kids-on-the-virtual-block/> (06.06.2019).
- Maurer, R. (2016). "5 Big Recruiting Trends", *HR Magazine*, 6(3),7.
- McCrinkle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, Australia: McCrinkle Research, https://www.academia.edu/35646276/The_ABC_of_XYZ_-_Mark_McCrinkle_PDF.pdf (10.05.2019).
- Middlemiss, N. (2015). "Why Gen Z Will Change The Way You Lead", *Human Resource Director*, <https://www.hcamag.com/au/news/general/why-gen-z-will-change-the-way-you-lead/142163> (05.06.2019).
- Mihelich, M. (2013), "Another generation rises. Workforce Management", 92(5), 34-38.
- Miller, J. (2018), "10 Things You Need to Kow About Gen Z", *HR Magazine*, 63(7), 50.
- Mitchell, D. A. (2008). "Generation Z: Striking The Balance: Healthy Doctors for A Healthy Community", *Australian Family Physician*, 37(8), 665-672.
- Oesch, Daniel, Isabel Baumann. "Smooth Transition or Permanent Exit? Evidence on Job Prospects of Displaced Industrial Workers", *Socio-Economic Review*, 13(1), 101-123.
- O'Malley, S. (2006). "Attracting and Retaining Generation Y Employees", *Insurance Advocate*, 117(24), 27-30.
- Puiu, S. (2017), "Generation Z-An Educational and Managerial Perspective", *Revista Tinerilor Economiști*, 14 (29), 62-72.

- Ranstad (2014). "From Y to Z: A Guide to The Next Generation of Employees", http://cdn2.hubspot.net/hub/148716/file-2537935536-pdf/Gen_Y_Brochures/randstad-from-y-to-z-web.en_LR.pdf (05.05.2019).
- Ratajczak, J. (2018). "The Recruitment Process of Generation Z in The Context of Demographical Changes in The Labor Market", *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 5(8_EN), 125-140.
- Schwabel, D. (2014). "Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study", *Fortune*, <http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study/> (01.05.2019).
- Schwabel, D. (2016). "What Employers Will Worry About in 2017", *Fortune*, <http://fortune.com/2016/12/28/employers-2017-employee-retention-unemployment/> (07.06.2019).
- Seemiller, C., Grace, M. (2016). *Generation Z Goes to College*, San Francisco USA: Josey-Bass.
- Seymen, A. F. (2017), "Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Milli Eğitim Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Programı ve Tübitak Vizyon 2023 Öngörülleri İle İlişkilendirilmesi", *Kent Akademisi*, 10 (4), 467-489.
- Singh, A. (2014), "Challenges and Issues of Generation Z", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16 (7). 59-63.
- Steele, K. (2018). "Five Tips To Create A Winning Employer Brand", *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/07/16/five-tips-to-create-a-winning-employer-brand/#48dfce4c6fc9> (01.05.2019).
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., Mainiero, L. A. (2009). "Using The Kaleidoscope Career Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes", *Career Development International*, 14(3), 284-302.
- Tadesse, W. M. (2018). "Factors Affecting Employee Retention in Ethiopian Public Organizations", *Journal of Strategic Human Resource Management*, 7(3), 22-32.
- Taş, H. Y., Kaçar, S. (2019). "X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği", *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 643-675.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez M., Küçükoğlu, M. (2017), "Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri", *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031-1048.
- Trunk, P. (2013). "How to Think Like The Next Generation", <http://blog.penelopetrunk.com/2013/03/19/how-to-think-like-the-next-generation> (05.06.2019).
- Tulgan, B. (2013). "How to Bring Out the Best in Today's Talent", *Professional Safety*, 58(10), 38-40.
- Turner, A., (2015). "Generation Z: Technology and Social Interest", *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113.
- Tysiac, K. (2017), "Get Ready for Gen Z", *Journal of Accountancy*, 224(2), 1-2.
- White, J. E. (2017). *Meet Generation Z: Understanding and Reaching the New Post-Christian World*, MI: Baker Books.
- Wiedmer, T. (2016), "Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, And Z.", *The Delta Kappa Gamma Bulletin: International Journal for Professional Educators*, September, 51-58.
- Wood, S. (2013), "Generation Z as Consumers: Trends and Innovation", *Institute for Emerging Issues: NC State University*, 1-3.
- Wozniak, J. (2016), "Social Media as an E-recruitment Tool for Different Generations: Methodological Considerations and Pilot Study", *Human Resource Management*, 113(6), 103-124.
- Zide, J., Elman, B., Shahani-Denning, C. (2014). "LinkedIn and Recruitment: How Profiles Differ Across Occupations", *Efbaschampløye Relations*, 36(5), 583-604.