

İşe Alımda Kariyer Kaleydoskopunu Çevirmek: Bir Mülakat Modeli Önerisi

Turning the Career Kaleidoscope in Recruitment: An Interview Model Proposal

 Müge ERSOY-KART¹

 Metin PİŞKİN²

Makale Geliş Tarihi / Received : 11.10.2025
Makale Kabul Tarihi / Accepted : 30.12.2025

İnceleme Makalesi
Review Article

Öz

Bu çalışma, Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin (KKM) meydan okuma, denge ve otantiklik boyutlarını işe alım mülakat süreçlerine entegre etmeyi amaçlamaktadır. Aday-rol uyumunun değerlendirilmesinde literatür incelemesi, uzman görüşleri ve vaka simülasyonlarından yararlanılmıştır. KKM boyutlarına dayalı olarak mülakat soruları, kodlama-puanlama sistemi ve rol türlerine göre ağırlıklandırılmış değerlendirme matrisleri geliştirilmiştir. Bulgular, farklı pozisyon türlerinde KKM boyutlarının değişen düzeylerde öne çıktığını göstermektedir. Bu sonuçlar, işe alım süreçlerinde yalnızca teknik yeterliliklerin değil; adayların değer yönelimi, iş-yaşam dengesi ve gelişim motivasyonlarının da dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışma, KKM'nin mülakat süreçlerine uygulanmasına yönelik ilk sistematik çerçeveyi sunarak literatüre kuramsal, yöntemsel ve uygulamalı katkılar sağlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Kaleydoskop Kariyer Modeli, İşe Alım Mülakatı, İnsan Kaynakları, Mülakat Tasarımı, Aday-Rol Uyumu.

Abstract

This study aims to integrate the Kaleidoscope Career Model (KCM)—comprising the dimensions of challenge, balance, and authenticity—into recruitment interview processes. To evaluate candidate-role alignment, the study employed a theoretical model development approach based on literature review, expert consultation, and case simulations. Interview questions, coding-scoring systems, and weighted evaluation matrices were designed according to KCM dimensions and role types. Findings indicate that these dimensions vary in prominence across different positions. The results highlight that recruitment should consider not only technical competencies but also candidates' value orientations, work-life balance, and developmental motivation. This study presents the first systematic framework for applying KCM in recruitment interviews, contributing theoretical, methodological, and practical insights to the literature.

Keywords: Kaleidoscope Career Model, Recruitment Interview, Human Resources Management, Person-Job Fit.

Extended Abstract

In today's dynamic labor markets, traditional recruitment approaches focused solely on technical competencies often fail to capture the multidimensional nature of individuals' career motivations and value orientations. As career patterns become increasingly non-linear and personalized, there is a growing need for human resource management systems that evaluate candidates not only by their professional skills but also through their personal values, life balance strategies, and developmental motivations. The Kaleidoscope Career Model (KCM), developed by Sullivan and Mainiero (2005; 2006), offers a conceptual foundation to address this complexity by integrating three dimensions—Challenge, Balance, and Authenticity—that evolve across life and career stages. The present study aims to integrate the Kaleidoscope Career Model (KCM) framework into recruitment interview processes and to propose a

¹Prof. Dr., Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Fakülteler Mah. Cemal Gürsel Cad. 58 A 06590 Çankaya / Ankara - Türkiye, ersoy@politics.ankara.edu.tr

²Prof. Dr., Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü, mpiskin@ankara.edu.tr

E-ISSN: 2651-4036 / © 2017-2025 Journal of Management and Labour. This is an open access article.

Önerilen Atıf Biçimi / Recommended Citation: Ersoy-Kart, M. ve Pişkin, M. (2025). İşe Alımda Kariyer Kaleydoskopunu Çevirmek: Bir Mülakat Modeli Önerisi. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*, 9 (2), 144-174.

theoretically grounded, methodologically structured, and practically applicable model for human resources practitioners. By combining literature review, expert consultation, and scenario-based simulations, this study develops a KCM-Based Interview Framework designed to assess candidate–role alignment from a psychosocial perspective. The Kaleidoscope Career Model (KCM) conceptualizes careers as dynamic, self-driven systems shaped by changing personal and contextual priorities. It moves beyond hierarchical notions of advancement by positioning careers as evolving constellations of meaning shaped by individuals’ ongoing negotiations between work, family, and self.

Challenge refers to the individual’s need for stimulation, learning, and growth through meaningful and demanding work experiences. It captures the motivation to overcome obstacles, achieve goals, and pursue continual development.

Balance represents the ongoing effort to manage competing life domains and maintain harmony between work and personal roles. It emphasizes flexibility in adapting priorities across life stages.

Authenticity reflects the pursuit of inner coherence and alignment between personal values and the organizational context. It involves acting in accordance with one’s beliefs and moral standards.

The model posits that these dimensions vary in intensity depending on both career stage and life circumstances. For instance, early-career employees may prioritize challenge, whereas mid-career professionals tend to seek balance, and later-career individuals focus on authenticity and meaningful contribution.

Recent empirical evidence supports the Kaleidoscope Career Model’s explanatory power across different generational groups. Studies reveal that Millennial employees emphasize flexibility and work–life balance, while Generation Z values meaningful work and ethical alignment (Ng, Lyons & Schweitzer, 2018; Park & Park, 2023). Within the Turkish context, socioeconomic volatility and demographic trends have further underscored the importance of the Balance dimension in shaping career expectations (Çetin & Turan, 2013; Doğan & Demirel, 2021). Post-pandemic work transformations, including hybrid and remote models, have reinforced the centrality of balance as a defining factor in sustainable career engagement (Dima et al., 2023).

Thus, the Kaleidoscope Career Model (KCM) provides a versatile lens for understanding how candidates’ evolving priorities intersect with organizational expectations, allowing human resources professionals to make value-aligned, context-sensitive recruitment decisions.

This study adopts a theoretical model development approach rather than empirical data collection. The primary objective is to operationalize KCM principles within recruitment interviews and to design a structured evaluation system that reflects both individual and organizational dimensions of career fit.

Three methodological stages guided the process:

1. *Comprehensive Literature Review*: to synthesize existing research on KCM, competency-based interviews, and value-based recruitment.
2. *Expert Consultation*: to refine the conceptual alignment between KCM dimensions and typical human resources interview constructs.
3. *Scenario-Based Simulation*: to develop realistic interview cases and test the applicability of coding and weighting mechanisms.

This mixed-methods conceptualization combines qualitative insights with quasi-quantitative evaluation logic, offering both interpretive depth and practical measurability.

The proposed KCM-Based Interview Process Model consists of three integrated components:

1. *Interview Question Bank*: A structured set of questions designed to elicit candidate responses reflecting the three KCM dimensions.
2. *Coding and Scoring System*: A 1–5 Likert-type scale enabling evaluators to rate candidate responses according to their alignment with Challenge, Balance, and Authenticity.
3. *Role-Specific Weighting Matrix*: Adjusts the relative importance of each dimension based on the role type—leadership, operational, creative, ethical/compliance, or early-career roles.

For instance, Challenge was found to be more salient in leadership and entry-level roles where adaptability and growth orientation are critical. Authenticity predominated in ethics and compliance-related positions, while Balance became central in operational and administrative roles. Creative roles, in contrast, required a nuanced combination of Challenge and Authenticity, highlighting the fluidity of motivational priorities across job categories.

These findings were synthesized through expert panels, where human resources specialists validated the interpretive logic of role-based weighting and the conceptual fidelity of KCM dimensions.

To facilitate the integration of the model into human resources practice, seven key implementation steps were proposed:

1. *Training and Awareness*: Human resources specialists and interviewers should receive structured training on interpreting the KCM dimensions to ensure evaluative consistency.
2. *Question Bank Development*: Standardized interview questions aligned with role types should be created to measure Challenge, Balance, and Authenticity objectively.
3. *Scoring and Coding*: Responses should be coded using dimension-specific scales integrated into digital or manual evaluation forms.
4. *Validation and Calibration*: Regular inter-rater reliability checks should be conducted to maintain objectivity.
5. *Cross-Validation Techniques*: Behavioral examples, situational cases, and reference feedback should complement verbal responses to mitigate social desirability bias.
6. *Post-Recruitment Development*: Interview results should inform onboarding, mentoring, and career development programs tailored to each hire's motivational profile.
7. *Continuous Monitoring*: Organizations should track key outcomes such as engagement, turnover, and work–life balance indicators to refine the model over time.

Together, these steps aim to institutionalize a value-sensitive and data-informed recruitment culture, blending psychological insight with organizational strategy.

The study demonstrates that KCM dimensions function as diagnostic indicators of psychosocial alignment between the individual and the organization. The model's practical implication is that assessing candidates through the lens of Challenge, Balance, and Authenticity yields deeper insight into long-term potential, commitment, and adaptability—dimensions often overlooked in traditional competency frameworks.

Key findings can be summarized as follows:

- Challenge dominates leadership and early-career roles where ambition and resilience drive performance.
- Balance is crucial in operational or administrative positions that require stability and sustained workflow management.

- Authenticity is critical in ethical, advisory, or creative contexts demanding personal integrity and self-expression.

By quantifying these qualitative dimensions, the model bridges the gap between subjective career narratives and objective selection metrics, thus enhancing both predictive validity and fairness in recruitment decisions.

Moreover, the KCM framework enables human resources departments to align hiring with broader organizational sustainability goals. By understanding the motivational configurations that sustain engagement and retention, organizations can design inclusive talent systems that reflect diverse work–life orientations and generational expectations.

This study offers three primary contributions to the literature:

1. *Theoretical Contribution:* It extends the KCM from the realm of individual career development to the institutional context of recruitment and talent management, illustrating its utility as a selection framework.
2. *Methodological Contribution:* It presents an integrative coding and weighting mechanism that allows qualitative career values to be quantified systematically within interview settings.
3. *Practical Contribution:* It provides human resources practitioners with a structured yet adaptable model that facilitates value-oriented, evidence-based hiring decisions.

By integrating KCM-based assessment matrices into existing human resources systems, organizations can cultivate a more humane and sustainable form of workforce planning—one that values authenticity, equilibrium, and personal growth alongside productivity metrics.

While conceptually robust, this study acknowledges several limitations. First, the proposed model is theoretical, not yet empirically tested across large organizational datasets. Future research should therefore examine its reliability and validity through cross-sectoral and longitudinal analyses. Second, the expert panels and pilot simulations involved a limited number of participants, suggesting the need for broader validation. Third, contextual factors such as social desirability bias, cultural diversity, and sectoral differences may influence the weighting of KCM dimensions and should be examined comparatively.

Future investigations could also explore the model’s applicability beyond recruitment—to promotion, talent development, and performance appraisal systems—and its potential correlations with outcomes such as job satisfaction, commitment, and turnover intention. Cross-cultural studies may reveal variations in how authenticity, balance, and challenge are prioritized across different national contexts, thereby refining the model’s universality.

This study underscores the need to move beyond technically driven recruitment toward a human-centered, value-based approach that captures the multidimensional nature of career motivation. The KCM-Based Interview Process provides human resources professionals with a comprehensive framework to assess not only *what* candidates can do but also *why* and *how* they align with the organization’s ethos.

By operationalizing KCM dimensions within structured interview mechanisms, the model transforms the recruitment process into a strategic dialogue between individual potential and organizational purpose. It empowers institutions to foresee not just immediate job fit but also long-term alignment with evolving career paths and life roles.

Ultimately, the study argues that an organization’s strength lies in the degree to which it enables its employees to “turn their own kaleidoscopes.” Those that nurture authenticity, flexibility, and human sensitivity will achieve not only sustainable performance but also meaningful organizational transformation.

Giriş

Günümüzde kariyer kavramı, hiyerarşik yapıların yataylaşması, esnek çalışma modelleri, iş güvencesizliği ve küreselleşmenin etkisiyle sürekli dönüşmektedir. Bu dönüşüm yalnızca iş dünyasının genel dinamiklerini değil, bireylerin kariyere ne beklediğini de yeniden şekillendirmektedir. Emek piyasasında belirginleşen esneklik, dijitalleşmenin hızlanması ve güvencesiz istihdam biçimlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, çalışanların ve iş arama sürecindeki adayların bireysel beklentilerinde dikkate değer bir değişim gözlenmektedir. Bu nedenle, kariyerin anlamı ve yönü son yirmi yılda yeniden tanımlanmakta; geleneksel anlayışlar giderek daha fazla sorgulanmaktadır (Abalı, 2023; Arthur ve Rousseau, 1996; Atalay, 2021; Çebi Bal ve Çavdar, 2023; Hall, 2004; ILO, 2022; Luwei, 2024; Omar ve Jamil, 2025; Pişkin, 2022).

Geleneksel kariyer modelleri çoğunlukla dikey terfi, uzun vadeli istihdam ve örgüte bağlılık üzerinden tanımlanmaktaydı. Buna karşılık günümüzde bireyler kariyerlerini daha esnek, değer odaklı ve kişisel tercihlerine göre biçimlendirme eğilimindedirler (Baruch, 2006; Ezzahra, 2023; Fryczyńska, 2024; Kim, 2024; Sullivan ve Baruch, 2009). Bu eğilim aynı zamanda kuşaklar arasında da farklılaşmaktadır. Örneğin Z kuşağında öznel başarı, özerklik ve iş–yaşam dengesini koruma isteği güçlü biçimde öne çıkmakta (Pişkin, Toptaş, Kaya ve Ersoy-Kart, 2017) buna karşılık orta yaş grubu iş–yaşam dengesine öncelik vermekte; kariyerin ilerleyen aşamalarında ise kişisel anlam ve değerlerle uyum daha fazla önem kazanmaktadır (Fuchs, Lorenz ve Fuchs, 2024; Sullivan vd., 2009; Tienari vd., 2012).

Literatürde, bu dönüşümü açıklamak için geliştirilen iki önemli çağdaş yaklaşım “sınırsız kariyer” ve “çok yönlü (protean) kariyer” modelleridir (Arthur, 1994; Arthur ve Rousseau, 1996; Briscoe ve Hall, 2006; Hall, 1976, 1996). Bu yaklaşımlar, bireyin kariyerini kendi öncelikleri doğrultusunda aktif biçimde yönetmesini, örgütsel yapıyı ise tek belirleyici olmaktan çıkarmasını önermektedir (Tarhan-Över ve Ersoy-Kart, 2021). Diğer bir ifadeyle, güncel kariyer anlayışı bireyin hareketliliğine, değerlerine ve esnek rol tercihine odaklanmakta, bireye daha fazla özgürlük, farklı disiplinler arasında geçiş yapma olanağı ve yeni fırsatları değerlendirme imkânı sunmaktadır (İçerli ve Bilen, 2023; Lips-Wiersma ve Hall, 2007).

Bu çerçevede öne çıkan güncel modellerden biri de Kaleydoskop Kariyer Modelidir (KKM). Mainiero ve Sullivan (2005, 2006) tarafından geliştirilen KKM, bireylerin kariyerlerini üç temel gereksinim ekseninde değerlendirdiğini varsayar: meydan okuma (challenge), denge (balance) ve otantiklik (authenticity). Modele göre bireyler, yaşamlarının farklı evrelerinde bu üç boyuttan birini diğerlerine kıyasla daha öncelikli hâle getirebilir. Erken kariyer döneminde gelişim ve ilerleme fırsatlarını temsil eden “meydan okuma” ön plana çıkarken; ailevi ve kişisel rollerin yoğunlaştığı dönemlerde “denge”, kariyerin daha ileri aşamalarında ise kişinin değerleriyle uyumlu, anlamlı ve kendisiyle tutarlı bir iş yaşantısını ifade eden “otantiklik” daha belirleyici hale gelir (Mainiero ve Sullivan, 2006). Güncel çalışmalar da genç profesyonellerin esneklik ve özerklik taleplerine (Demirtaş ve Biçkes, 2021), iş–yaşam dengesi politikalarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisine (Park ve Park, 2023) ve otantikliğin işte anlam arayışıyla ilişkisine işaret etmektedir (Chen, 2022).

KKM’nin temel metaforu kaleydoskopdur: Kaleydoskopa her bakışta değişen desenler görülmesi gibi, bireyin kariyer öncelikleri de zamana, role ve yaşam koşullarına göre sürekli yeniden düzenlenir. Birey, koşullar değiştikçe “kaleydoskobu çevirir” ve meydan okuma–denge–otantiklik boyutlarının göreceli ağırlığını yeniden kurar. Bu bakış açısı kariyeri tek bir hiyerarşik çizgi olarak değil, değişen yaşam rollerine uyumlu, çok boyutlu ve dinamik bir örüntü olarak görür. Sullivan ve Mainiero (2005), bunun salt “kurumdan kopuş romantizmi” olmadığını; tersine bireylerin değer uyumu (otantiklik), iş–yaşam sınırlarını yönetebilme (denge) ve gelişim/öğrenme arzusu (meydan okuma) arasındaki gerilimleri dengeleyerek daha sürdürülebilir kariyer kararları aldığını vurgulamaktadır.

Bu yönüyle KKM, yalnızca bireyin kendi kariyerini anlamasına yardımcı olan bir çerçeve değildir; aynı zamanda insan kaynakları yönetimi (İKY) açısından da önemlidir. KKM, çalışanların ya da adayların hangi koşullarda işte kalıcı, motive ve kuruma uyumlu olacağını kavramsallaştırmaya imkân tanımaktadır. Bu çerçevede, İK açısından kritik soru artık yalnızca “Aday bu işi yapabilir mi?” değil, aynı zamanda “Bu aday, bu role kendi yaşam öncelikleriyle uyumlu biçimde sürdürülebilir mi?” sorusu da stratejik hâle gelmiştir. Türkiye bağlamında ise KKM çoğunlukla bireysel kariyer gelişimi, kariyer doyumu ya da iş–yaşam dengesi üzerinden tartışılmış; işe alım ve mülakat süreçlerine sistematik olarak bütünleştirilmiş bir değerlendirme aracı biçiminde ele alınmamıştır. Bu durum, hem kuramsal hem de uygulamaya dönük bir boşluğa işaret etmektedir.

Bu çalışma, söz konusu boşluktan hareketle KKM’nin üç temel boyutunu işe alım mülakat süreçlerine bütünleştiren özgün bir model önermektedir. Önerilen model yalnızca adayın teknik yeterliliklerini değil, değer yönelimini, denge kurma stratejisini ve gelişim motivasyonunu da sistematik biçimde değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Böylece KKM, bireyin kariyer yolculuğunu anlamaya yarayan bir açıklayıcı çerçeveden, İK uzmanlarının aday–rol uyumunu değerlendirmek için kullanabileceği pratik bir araca dönüştürülmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın temel sorunsalı, İKY stratejilerinin adayların “kaleydoskoplarını çevirmelerine” bir diğer anlatımla adayların kariyer önceliklerini dinamik biçimde yeniden yapılandırmalarına ne ölçüde olanak tanıdığı sorusudur. Araştırma, bir yandan kurumların çalışanlara hangi esneklik ve uyum alanlarını sunduğunu; diğer yandan adayların meydan okuma, denge ve otantiklik boyutlarına ilişkin beklentilerinin işe alım görüşmelerinde nasıl değerlendirilebileceğini tartışmaktadır. Çalışma, ampirik veri toplama ya da nicel etki testi yapmaktan ziyade; literatür taraması, uzman görüşleri ve pilot senaryolara dayalı olarak KKM temelli bir işe alım mülakat modeli tasarlamayı hedeflemektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, KKM’yi İKY literatüründe yeni bir bağlama taşımakta; bireysel kariyer dinamikleriyle örgütsel seçim süreçlerini birleştiren yenilikçi bir bakış açısı önermektedir. Geliştirilen model, İK uzmanlarına üç somut araç sunmayı amaçlamaktadır: (i) KKM boyutlarını temel alan yapılandırılmış mülakat soruları, (ii) pozisyona göre bu boyutların önceliklerini tanımlayan rol–temelli ağırlıklandırma şeması ve (iii) aday cevaplarının sistematik biçimde değerlendirilebilmesini sağlayan kodlama–puanlama matrisi. Söz konusu araçlar, aday–rol uyumunu yalnızca teknik yeterlilikler üzerinden değil; adayın değerleri, iş–yaşam dengesi beklentileri ve gelişim motivasyonu üzerinden de görünür kılmayı hedeflemektedir.

1. Amaç ve Araştırma Soruları

Bu araştırmanın temel amacı, KKM’nin meydan okuma, denge ve otantiklik boyutlarını işe alım mülakat süreçlerine entegre ederek, aday–rol uyumunu sistematik biçimde değerlendirmeye olanak tanıyan bir model geliştirmektir. Bu kapsamda araştırmada, aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. KKM’nin üç temel boyutu işe alım mülakatlarında nasıl yapılandırılabilir ve aday–rol uyumunun değerlendirilmesine hangi yönlerden katkı sağlayabilir?
2. Farklı rol türlerinde (liderlik, etik/uyum, operasyonel, yaratıcı/yenilikçi ve genç profesyonel) KKM boyutları hangi önceliklerle ortaya çıkmakta ve bu rollerin gereklilikleriyle nasıl örtüşmektedir?
3. KKM temelli mülakat sürecinde, aday yanıtlarının sistematik biçimde değerlendirilmesi için nasıl bir kodlama–puanlama matrisi geliştirilebilir?

2. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde KKM'nin kuramsal temelleri, İKY bağlamındaki yansımaları ve işe alım mülakat süreçlerine entegrasyonu ele alınmıştır. İlk olarak modelin kavramsal yapısı ve temel bileşenleri tanımlanmakta, ardından KKM'nin İKY politikalarına katkısı ve örgütsel süreçlere uygulanabilirliği tartışılmaktadır. Son olarak modelin mülakat süreçlerine uyarlanmasına ilişkin kavramsal bir çerçeve sunulmaktadır.

2.1 Kaleydoskop Kariyer Modeli (KKM)

Geleneksel kariyer modelleri (Arthur ve Rousseau, 1996) küresel işgücü piyasalarında yaşanan dönüşümleri, bireysel beklentilerdeki çeşitliliği ve esneklik gereksinimini açıklamada yetersiz kalmıştır. Bu değişim süreci, birey merkezli yaklaşımların öncülü olan Protean Kariyer Modeli (Hall, 1976, 1996) ve Sınırsız Kariyer Modeli (Arthur ve Rousseau, 1996) gibi çağdaş kuramların gelişimine zemin hazırlamış, bireyin kendi değerleri, öğrenme isteği ve içsel motivasyonları doğrultusunda kariyerlerini yönlendirmelerine vurgu yapmıştır.

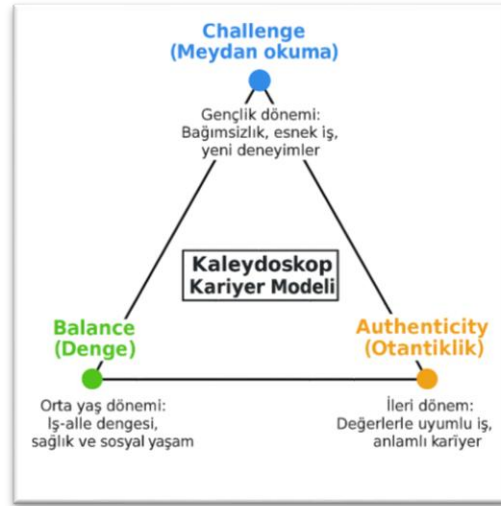
Bu doğrultuda geliştirilen KKM, birey merkezli bakışı daha bütüncül bir yaşam perspektifine taşımakta, bireyin yaşam döngüsünde karşılaştığı fırsatların, rollerin ve değerlerin kariyer tercihlerine nasıl yansıdığını açıklamayı amaçlamaktadır (Carraher, Crocitto ve Sullivan, 2014). Modelin metaforu olan kaleydoskop, farklı açılardan bakıldığında değişen desenler gibi bireylerin kariyer önceliklerinin de zaman içinde dönüşebileceğini simgeler (Mainiero ve Sullivan, 2006).

KKM, bireylerin kariyer tercihlerinde üç temel boyutu öne çıkarır: Meydan okuma, denge ve otantiklik. Meydan okuma bireyin gelişim ve ilerleme arzusunu; denge, iş ve özel yaşam rollerini uyumlaştırma çabasını; otantiklik ise bireyin kendi değerleriyle tutarlı kararlar alma isteğini temsil eder (Mainiero ve Sullivan, 2005). Model, bu üç boyutun yaşam döngüsü boyunca değişen ağırlıklarla birbirinin yerine geçebildiğini ve bireyin kariyerinde farklı dönemlerde farklı öncelikler kazandığını öne sürer (Sullivan vd., 2009; Koekemoer ve Crafford, 2019).

Bu boyutlar arasındaki esnek geçiş, KKM'nin “dönüştürülebilir desen” metaforunun özünü oluşturur. Birey, yaşam koşulları ve değer öncelikleri değiştikçe kaleydoskopu çevirir ve üç boyut arasındaki dengeyi yeniden kurar. Literatürdeki ampirik çalışmalar, bu dinamik ilişkinin farklı kuşak ve kültürlerde benzer şekilde gözlemlendiğini ortaya koymaktadır. Örneğin Sullivan vd. (2009) X ve Y kuşaklarının kariyer önceliklerini karşılaştırmış ve kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur; Tienari vd. (2012) ise toplumsal cinsiyet rollerinin denge ve otantiklik boyutlarını şekillendirdiğini göstermiştir. Koekemoer (2014) ve O'Neil ve Bilimoria (2015) tarafından yapılan çalışmalar, modelin geçerliğinin farklı kültürlerde doğrulandığını ortaya koymuştur. Son yıllarda ise Brown ve Lent (2023) ile Asante (2021) KKM'nin liderlik ve esnek kariyer tasarımlarında kullanılabilirliğini ampirik olarak desteklemiştir.

KKM'nin, bireyin yaşam döngüsü boyunca değişen değer, denge ve gelişim ihtiyaçlarını dinamik biçimde ele alması; onu Protean ve Boundaryless kariyer modellerinden ayıran temel farktır. Bu özgün yaklaşım, bireysel özerklik ve örgütsel sınırların ötesinde, anlamsal uyum ve yaşam dengesi boyutlarını kariyer başarısının merkezine yerleştirir.

Sonuç olarak, Şekil 1'de görüldüğü üzere, birey yaşamı boyunca kişiliğine, değerlerine ve yaşam koşullarına en uygun kariyer desenini arayarak kaleydoskopun üç parametresini sürekli yeniden konumlandırır.



Şekil 1. Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin Boyutları

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kaleydoskop Kariyer Modeli

KKM'nin bireysel kariyer kararlarını açıklamadaki gücü, yalnızca birey düzeyinde değil; aynı zamanda örgütlerin İK stratejilerini biçimlendirme potansiyelinde de yatmaktadır. Günümüzde İKY, işe alım, ücretlendirme ve performans değerlendirme gibi klasik rollerin ötesine geçerek; çalışanların farklı yaşam evrelerinde değişen kariyer beklentilerini yönetme sorumluluğunu da üstlenmektedir. Bu bağlamda KKM, bireysel kariyer dinamikleri ile örgütsel uygulamalar arasında köprü kuran stratejik bir çerçeve sunmaktadır.

2.2.1. KKM'nin İnsan Kaynakları Politikalarına Katkısı

Modelin üç boyutu —meydan okuma, denge, otantiklik— İK stratejileri açısından üç temel soruya karşılık gelir:

1. Çalışanların gelişim ve ilerleme talepleri (meydan okuma) nasıl kişiselleştirilebilir?
2. İş–yaşam dengesi politikaları (denge) çalışan bağlılığını nasıl etkiler?
3. Kurumsal değerlerle bireysel değerler (otantiklik) ne ölçüde örtüşmektedir?

Bu sorular, İK stratejilerinin salt operasyonel olmaktan çıkarak, değer temelli ve bireyselleştirilmiş bir yapıya dönüşmesi gerektiğine işaret eder. Genç çalışanlara yönelik uluslararası rotasyon programları ve proje bazlı görevler, *meydan okuma* ihtiyacını karşılarken; orta kariyer evresindekiler için esnek çalışma saatleri, ebeveyn izinleri ve uzaktan çalışma uygulamaları *denge* boyutunu desteklemektedir. Öte yandan ileri kariyer evresindekiler için örgüt kültürünün etik ilkelere ve bireysel değerlere uyumlu biçimde yapılandırılması, *otantiklik* boyutunun güçlenmesine katkı sağlar (Baruch ve Vardi, 2016; Rosso, Dekas ve Wrzesniewski, 2010).

2.2.2. KKM Boyutlarının İK Süreçlerine Yansımaları

KKM'nin üç temel boyutu, İK süreçlerinin farklı aşamalarında uygulanabilir niteliktedir.

- Meydan okuma boyutu kapsamında, mentorluk programları, proje bazlı rotasyonlar ve mikro görev tasarımları çalışanların öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarını destekleyen stratejik araçlardır (Sullivan vd., 2009; Mainiero ve Gibson, 2018).
- Denge boyutu, çalışanların yaşam evrelerinin gerektirdiği esnek çalışma düzenlemelerini, dönemsel kariyer hızlandırma veya yavaşlatma uygulamalarını gerektirir (Sullivan ve Mainiero, 2007).

- Otantiklik boyutu ise bireysel değerlerle kurum kültürü arasındaki uyumun etik liderlik, anlamlı iş yaratma ve toplumsal katkı odaklı uygulamalarla desteklenmesiyle güçlenmektedir (Baruch ve Vardi, 2016; Mainiero ve Sullivan, 2005; Rosso, Dekas ve Wrzesniewski, 2010).

Performans yönetimi ve eğitim politikaları da KKM perspektifinden yeniden ele alınabilir. Meydan okuma odaklı çalışanlar için yaratıcı problem çözme ve yenilikçi proje görevleri öne çıkarılabilir; denge arayışında olanlar için stres yönetimi ve zaman planlama becerilerini geliştiren eğitimler sunulabilir; otantiklik ihtiyacı yüksek çalışanlar içinse değer temelli liderlik ve anlamlı iş deneyimleri desteklenmelidir (Baruch ve Vardi, 2016).

Bu yaklaşım, çalışan bağlılığını artırırken, kurumların yetenek çekme ve elde tutma süreçlerinde rekabet avantajı yaratır. Ayrıca KKM, klasik “kişi-çevre uyumu” (Kristof, 1996) anlayışını genişleterek, aday-rol uyumunu yalnızca değer uyumu açısından değil; denge stratejileri ve gelişim motivasyonları bağlamında da değerlendirmeyi önerir.

Bu yaklaşımlar, örgütlerin çalışan bağlılığını ve motivasyonunu güçlendirmekte; aynı zamanda yetenek yönetimi süreçlerinde sürdürülebilirliği sağlamaktadır (Lopez ve Huang, 2021). Türkiye’de yapılan araştırmalar da bu modeli desteklemektedir. Çetin ve Turan (2013) ile Doğan ve Demirel (2021), genç çalışanlarda meydan okuma, orta kariyer dönemindekilerde denge, ileri kariyer evresindekilerde ise otantiklik ihtiyacının ön planda olduğunu ortaya koymuştur.

Sonuç olarak, KKM’nin bireylerin yaşam evreleri ve değerleriyle sürekli yeniden biçimlenen bir yapı olduğunu öne sürmektedir. Bu doğrultuda KKM’ye dayalı işe alım, performans ve eğitim politikaları, örgütlerin hem çalışan bağlılığını hem de kurumsal sürdürülebilirliğini güçlendiren yenilikçi bir yaklaşım sunmaktadır. Bu boyutları dikkate alan işe alım, eğitim, performans ve bağlılık stratejileri, hem bireysel hem örgütsel düzeyde sürdürülebilirliği destekleyen güçlü uygulama alanları sunar.

2.3. KKM’nin İşe Alım Mülakatlarına Entegrasyonu

Günümüz İKY’nin en önemli sınavlarından biri, çalışanların değişen kariyer beklentilerine esnek ve anlamlı biçimde yanıt verebilmektir. İşe alım süreci, artık yalnızca örgütlerin açık pozisyonlarını doldurmaya hizmet eden bir araç değil; aday ile kurum arasında uzun vadeli bir kariyer ortaklığının başlangıç noktası olarak görülmektedir (Sullivan vd., 2009).

KKM’nin İK süreçlerine sunduğu bu stratejik çerçeve, özellikle işe alım mülakatlarında adayların değer yönelimlerini, denge beklentilerini ve gelişim motivasyonlarını sistematik biçimde değerlendirmeye olanak tanımaktadır. Mülakatlarda bu üç boyutun bütüncül biçimde ele alınması, adayla kurum arasında uzun vadeli bir “kariyer ortaklığı” kurulmasını mümkün kılar.

KKM odaklı mülakat soruları, klasik kalıpların ötesine geçerek adayın kariyer kaleidoskobunu nasıl çevirdiğini —yani yaşam evreleri boyunca değişen öncelik, değer ve motivasyonlarını— anlamayı hedefler (Mainiero ve Sullivan, 2005). Bu yaklaşım, işe alım sürecini yalnızca bir “seçme” mekanizması olmaktan çıkarıp, sürdürülebilir yetenek yönetiminin başlangıç noktası haline getirir.

Simmons vd. (2022) çalışmasında meydan okuma ihtiyacının özellikle genç profesyonellerde belirgin olduğunu; Koekemoer (2019) ise denge boyutunun Y kuşağı çalışanlarının kariyer başarısında belirleyici olduğunu göstermiştir. Otantiklik boyutuna ilişkin çalışmalar (Mainiero ve Sullivan, 2005; Sullivan vd., 2009), değer uyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

KKM odaklı mülakatların üç temel hedefi vardır. Meydan okuma boyutunda adayın gelişim ve öğrenme isteğini, yenilikçi düşünme kapasitesini ve risk alma eğilimini değerlendirmek, denge

boyutunda adayın iş–yaşam dengesine, rol çeşitliliğine ve kişisel önceliklerine yönelik farkındalığını anlamak, otantiklik boyutunda ise adayın kişisel değerleri, etik tutumları ve kurum kültürüyle olan uyum düzeyini belirlemek. Bu doğrultuda, mülakatlarda her bir boyutu değerlendirmeye yönelik örnek sorular geliştirilebilir:

- *Meydan okuma*: “Yeni bir beceriyi kısa sürede öğrenmeniz gereken bir durumda nasıl bir strateji izlersiniz?”
- *Denge*: “Yoğun bir dönemde iş ve özel yaşamınızı nasıl dengelemeye çalışırsınız?”
- *Otantiklik*: “Çalıştığınız kurumun değerleriyle kendi değerleriniz arasında fark olduğunu fark ettiğinizde nasıl bir tutum sergilersiniz?”

Bu sorular, adayın kariyer kaleydoskopunu nasıl çevirdiğini, yani değerlerini ve önceliklerini nasıl yapılandırıldığını anlamaya yardımcı olur. Böylece KKM, işe alım mülakatlarında adayın yalnızca teknik yeterliliklerini değil, yaşam dengesi ve otantiklik motivasyonları anlamayı da sağlayan yenilikçi bir araç sunar. Böylelikle model, yaşam döngüsü boyunca değişen kariyer önceliklerini anlamaya, kurumların ise bu farklılıklara duyarlı stratejiler geliştirmesine olanak tanır. Bu yaklaşım, işe alım mülakatlarından performans yönetimine kadar uzanan tüm İK süreçlerinde, birey–örgüt uyumunu derinlemesine değerlendirmeyi mümkün kılar.

Bu bölümde KKM’nin kavramsal temelleri, İKY bağlamındaki yansımaları ve işe alım mülakatlarına entegrasyon süreci ele alınmıştır. KKM’nin boyutları bireylerin kariyer kararlarını şekillendiren dinamik öncelikler olarak tanımlanmış ve bu boyutların örgütsel süreçlerdeki işlevleri tartışılmıştır. Modelin, çalışanların yaşam evreleri ve değer yönelimleriyle uyumlu İK stratejilerinin geliştirilmesine rehberlik ettiği vurgulanmıştır. İzleyen bölümde, bu kuramsal temelden hareketle geliştirilen modelin yönetsel yapısı, aşamaları ve uzman görüşlerine dayalı değerlendirme sürecine yer verilmektedir.

3.Yöntem

3.1 Araştırmanın Niteliği ve Yaklaşımı

Bu çalışma, ampirik veri toplama yerine, literatür taraması, uzman görüşleri ve vaka senaryolarına dayalı olarak KKM temelli mülakat araçları geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu yaklaşım, kurama dayalı modelleme araştırmalarında kavramsal, ilişkisel ve uygulama düzeylerinin sistematik biçimde bütünleştirilmesini öneren Lynham’ın (2002) genel yöntemine dayanmaktadır. Bu doğrultuda çalışma, KKM’nin üç temel boyutunun işe alım süreçlerine nasıl entegre edilebileceğini açıklamaktadır. Çalışmada uygulama örnekleriyle desteklenmiş özgün araçlar geliştirilmiştir.

3.2 Kuramsal Temel ve Model Geliştirme Aşamaları

Araştırmanın ilk aşamasında KKM ve yeni kariyer yaklaşımları konusunda kapsamlı bir literatür incelemesi yapılarak, KKM’nin İKY bağlamında kullanımına ilişkin araştırma boşlukları belirlenmiştir. Literatür çalışmasında KKM’nin işe alım mülakatları, aday değerlendirme süreçleri veya örgütsel bağlılık stratejilerine entegrasyonunu doğrudan ele alan araştırmaların sınırlı olduğu belirlenmiştir. Söz konusu boşluklar, önerilen araçların kavramsal temelini oluşturmuş ve bunların İK süreçlerine entegrasyonuna yön vermiştir.

3.3 Modelin Yapılandırılma Süreci

Kavramsal çerçeveden elde edilen bulgular doğrultusunda geliştirilen araçlar uzman görüşleri ve pilot uygulama süreciyle şekillendirilmiştir. Bu kapsamda, İK uzmanları (n=4), kariyer danışmanları (n=2) ve akademisyenlerden (n=2) oluşan sekiz kişilik bir uzman paneli ile odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Uzmanlar, KKM’nin kuramsal yapısını İK bağlamında yorumlayabilecek alan deneyimine sahip kişiler arasından amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Görüşmelerde aday değerlendirme süreçlerinde meydan okuma, denge ve otantiklik

boyutlarının hangi göstergeler aracılığıyla izlenebileceği tartışılmıştır. Bu aşama, modelin yapısal bileşenlerinin netleşmesine katkı sağlamıştır.

Ardından, ilk araştırma sorusu kapsamında KKM'nin boyutları dikkate alınarak geliştirilen mülakat soruları farklı sektörlerden gelen 12 gönüllü profesyonel adayla pilot düzeyde test edilmiştir. Katılımcıların yaş aralığı 25–40 olup, beş farklı meslek grubundan seçilmiştir. Pilot uygulama, mülakat sorularının anlaşılabilirliğini, boyutlara duyarlılığını ve değerlendirme matrisinin uygulanabilirliğini sınamak amacıyla yapılmıştır.

3.4 Kodlama, Puanlama ve Değerlendirme Süreci

Pilot uygulamadan ve literatürden elde edilen örnek yanıtlar temel alınarak, KKM boyutlarını temsil eden kod kategorileri oluşturulmuştur. Kodlama sürecinde tematik analiz yaklaşımı benimsenmiş; her bir kategori için **tanımlar**, **örnek ifadeler** ve **değerlendirme ölçütleri** belirlenmiştir. Her bir boyutun rol türüne göre farklı öncelik ağırlıkları belirlenmiştir. Aday yanıtlarının sistematik biçimde değerlendirilmesi amacıyla **1–5 arası Likert tipi bir dereceleme ölçeği** geliştirilmiş; pozisyon türüne göre **ağırlıklandırma ilkeleri** tanımlanmıştır. Geçerlik ve güvenirliği desteklemek amacıyla kodlama, iki bağımsız araştırmacı tarafından yapılmış (Lynham, 2002:223); **uyuşum oranı %86** olarak hesaplanmıştır. Uzlaşamayan durumlar tartışılarak ortak bir karara varılmıştır.

3.5 Kavramsal Eşleştirme ve Vaka Senaryoları

Araştırmanın ikinci sorusu kapsamında, farklı kurumsal rollerde ön plana çıkan KKM boyutlarının hangi önceliklerle ortaya çıktığı ve bu rol gereklilikleriyle nasıl örtüştüğü kavramsal çerçevede eşleştirilmiştir. Bu doğrultuda liderlik, etik-uyum, operasyonel, yaratıcı/yenilikçi ve genç profesyonel rollerine uyarlanan beş vaka senaryosu geliştirilmiştir. Senaryolar, gerçekçi iş rolleri üzerinden aday tepkilerini ölçmeyi ve KKM'nin boyutlarını gözlemlenebilir davranışlara dönüştürmeyi amaçlamaktadır.

Vaka senaryoları, literatür taraması ve uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanmış; her bir senaryo, KKM'nin meydan okuma, denge ve otantiklik boyutlarını temsil edecek şekilde yapılandırılmıştır. İçerik geçerliği, üçü PDR ve ikisi İKY alanında olmak üzere toplam beş uzmandan alınan görüşlerle test edilmiştir. Uzmanlar, her rolün KKM boyutlarıyla örtüşme düzeyini 5'li dereceleme ölçeğinde puanlamış, ortalamalar Tablo 2'de yer alan yüzdesel öncelik değerlerinin belirlenmesinde kullanılmıştır. Katılımcılara yazılı biçimde sunulan vaka senaryoları aracılığıyla, adayların farklı boyutlara verdikleri yanıtların tutarlılığı değerlendirilmiş ve modelin uygulanabilirliği gözlemlenmiştir. Bu uygulama, modelin işlevsel geçerliliğini değerlendirmek ve boyutlar arası tutarlılığı incelemek açısından önemli bir ön test niteliği taşımaktadır.

3.6 Stratejik İKY Perspektifi

Araştırma Sorusu 3 doğrultusunda, geliştirilen KKM temelli mülakat sorularına verilecek yanıtların puanlanması için kodlama-puanlama matrisi hazırlanmıştır. Bu matrisin yalnızca işe alım kararlarını desteklemekle kalmayıp, çalışan bağlılığı, yetenek yönetimi, kariyer gelişimi ve iş-yaşam dengesi uygulamalarına da yön verebilecek stratejik bir araç olabileceği öngörülmektedir.

4. KKM Temelli Mülakat Süreci Araçları Geliştirme Çalışması

4.1 Mülakat Araçlarının Kuramsal Çerçevesi ve Amaçları

KKM boyutlarını esas alan örnek bir soru bankasının geliştirilmesinin, İK uzmanlarına aday profillerini değer, denge ve gelişim ekseninde bütüncül olarak değerlendirme olanağı sunması beklenmektedir. Bu yönüyle geliştirilecek mülakat araçlarının, geleneksel değerlendirme

sınırlarını aşarak, adayın kariyer değerleriyle örgütsel kültür arasındaki uyumu görünür kılması hedeflenmiştir.

İzleyen bölümde sunulan KKM temelli mülakat sorularının, adayların kariyer önceliklerini daha iyi anlamaya ve kurum ile birey arasındaki uyumu sistematik bir biçimde değerlendirmeye hizmet etmesi umulmuştur.

4.2. Mülakat Sorularının Geliştirilmesi ve Pilot Uygulama

Mülakat soruları KKM'nin üç temel boyutu (meydan okuma, denge ve otantiklik) ve davranışsal göstergeleri dikkate alınarak Ocak-Mayıs 2025 zaman aralığında geliştirilmiştir. Ardından, İK uzmanları, kariyer danışmanları ve akademisyenlerden oluşan 8 kişilik bir uzman paneli ile odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmede, hazırlanan taslak sorular adaylar açısından anlaşılabilirlik, işlevsellik ve ölçüm gücü bakımından değerlendirilmiş ve uzman geribildirimleri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Sürecin son aşamasında, 12 gönüllü profesyonel adayla pilot uygulama gerçekleştirilmiş; soruların cevap çeşitliliği üretme kapasitesi, ideal ve riskli yanıtları ayırt edebilme gücü gözlemlenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında son şekli verilen soru seti, hem işe alım hem de iç terfi süreçlerinde kullanılabilecek biçimde yapılandırılmıştır.

Meydan Okuma Boyutu: Bu boyuta ilişkin örnek mülakat soruları ve örnek cevaplar, adayların öğrenme istekliliği, risk alma eğilimleri ve gelişim motivasyonlarını değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu sorular, adayın zorlayıcı durumlarla nasıl başa çıktığını, yeni fırsatlara ne ölçüde açık olduğunu ve kariyerinde ilerleme arzusunu tespit etmede yol gösterici bir araç niteliği taşımaktadır (Bkz. EK-A). Örneğin, *“İş yaşamınızda sizi en çok zorlayan ama aynı zamanda en fazla geliştiren bir iş deneyiminizden bahseder misiniz?”* sorusuna verilen *“Zor bir süreçti ama araştırarak, öğrenerek ve destek alarak başarıyla tamamladım”* yanıtı, adayın zorluklardan öğrenme becerisini ve gelişim odaklılığını yansıtırken; *“Hiç zorlanmadım, oldukça kolaydı”* cevabı farkındalık eksikliğini veya düşük gelişim motivasyonuna işaret edebilir.

Benzer şekilde, *“Kariyeriniz boyunca aldığınız en büyük risk neydi ve bu deneyimden neler öğrendiniz?”* sorusuna *“Farklı bir sektöre geçtim, bu bana uyum sağlamayı öğretti”* cevabı hesaplanmış risk alma, öğrenme kapasitesi ve uyum yeteneğini gösterirken; *“Hiç risk almadım”* cevabı deneyim eksikliğine işaret edebilir. *“Hızlı öğrenmeniz gereken bir durumla karşılaştığınızda nasıl bir yol/strateji izlersiniz?”* sorusuna *“Önce araştırır, sonra deneyimli kişilerden destek alır, öğrendiklerimi hemen uygulam”* yanıtı güçlü bir araştırma stratejisi, destek arama davranışı ve uygulama becerisi gösterirken; *“Paniklerim ve ne yapacağımı bilemem”* cevabı stresin iyi yönetilemediğine ve sınırlı öğrenme kapasitesine işaret eder.

Ayrıca, *“Önümüzdeki 5 yıl içinde kendinizi hangi alanda daha fazla zorlamak ya da geliştirmek isterken görüyorsunuz?”* sorusuna verilen *“Liderlik becerilerimi geliştirmek veya uluslararası projelerde sorumluluk alarak kendimi geliştirmeyi hedefliyorum”* yanıtı stratejik vizyonu, gelişim arzusunu ve gelecek odaklılığı gösterirken; *“Henüz bir planım yok, gelişmeler ne getirirse o”* cevabı kariyer motivasyonunun düşüklüğü anlamına gelebilir.

Bu örneklerde görülebileceği üzere, ideal cevaplar gelişim odaklılık, içsel motivasyon, esneklik ve öğrenmeye açıklık ile karakterize olurken; riskli cevaplar farkındalık eksikliği, dışsal motivasyon, plansızlık ve uyum kapasitesinin düşüklüğü ile tanımlanmaktadır. Dolayısıyla meydan okuma boyutu, adayların zorluklara yaklaşım biçimlerini, risk alma eğilimlerini ve uzun vadeli gelişim potansiyellerini görünür kılmaktadır.

Denge Boyutu: Bu boyuta ilişkin örnek sorular, adayın iş ve özel yaşam dengesini kurma biçimini ve kurumun esneklik politikalarına uyum potansiyelini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Sorular, adayın rol yönetimi, esneklik beklentisi ve uzun vadeli kurumsal bağlılık için gerekli denge unsurlarını ortaya çıkarmaya yöneliktir (Bkz. EK-A). Bu kapsamda

adaylardan, iş ve özel yaşam arasındaki sınırları nasıl tanımladıklarına, stresli veya yoğun dönemlerde bu dengeyi nasıl koruduklarına ve esneklik politikalarına yaklaşımlarına dair somut örnekler vermeleri beklenmektedir. Bu boyut, kurum kültürü ile adayın kişisel değerleri ve yaşam öncelikleri arasındaki uyumu değerlendirmede kritik öneme sahiptir.

Örneğin, “*Yoğun iş dönemlerinde iş-yaşam dengenizi nasıl koruduğunuzu anlatır mısınız?*” sorusuna “*Öncelik belirlerim, zamanımı planlarım ve ailemle açık iletişim kurarım*” şeklinde verilen cevap, adayın planlama becerisi, iletişim yetkinliği ve denge farkındalığını yansıtırken; “*Çok yoğunken sadece işe odaklanırım, diğer şeyler önemsizdir*” cevabı iş dışı yaşamı yok saydığı için tükenmişlik riski ve tek boyutlu iş anlayışı sinyali vermektedir. Benzer biçimde, “*Çocuğumun doğumunda kısa süre kariyerime ara verdim, sonra daha dengeli planlamayla geri döndüm*” ifadesi, dengeyi gözetten bilinçli bir kararın göstergesi iken; “*Hiç böyle bir karar almadım, hep işe öncelik verdim*” yanıtı tek boyutlu kariyer anlayışına işaret etmektedir.

Özetle bu boyuta ilişkin **ideal cevaplar adayın iş-yaşam dengesini korumaya yönelik stratejiler geliştirdiğini, öz-farkındalık ve esneklik sergilediğini, sorumluluk bilincine sahip olduğunu göstermektedir.** Buna karşın, riskli cevaplar **tek boyutlu bakış, farkındalık eksikliği, gerçekçi olmayan beklentiler ve iş dışı yaşamı yok sayma** eğilimiyle tanımlanmaktadır.

Otantiklik Boyutu: Bu boyuta ilişkin örnek mülakat soruları ve cevapları, adayların kişisel değerleri ile kurum kültürü arasındaki uyumu değerlendirmek amacıyla tasarlanmıştır. Söz konusu sorular, mülakat sürecinde İK uzmanının adayın iş yaşamında **kendi değerlerini ne ölçüde yansıtabildiğini, kararlarını bu değerler doğrultusunda alıp almadığını ve kurumsal kültürle uyum potansiyelini** daha derinlikli biçimde anlamasına olanak sağlamak amacıyla geliştirilmiştir (Bkz. EK-A).

Örneğin, “*İş hayatınızda “tam da doğru yerdeyim” diye düşündüğünüz bir an veya deneyimi anlatır mısınız?*” sorusuna verilen “*Toplum yararına bir projede çalıştığım için doğru yerde hissettim*” cevabı, adayın değer uyumu ve ekip bilinci sayesinde yüksek otantiklik farkındalığına sahip olduğunu göstermektedir. Buna karşın, “*Maaşım yüksekti, o yüzden memnundum*” cevabı yalnızca maddi odaklılık ve kırılğan bir motivasyona işareti olarak değerlendirilebilir. Benzer biçimde, “*Benim için vazgeçilmez değerler dürüstlük, işbirliği ve yenilikçiliktir*” ifadesi adayın net, tutarlı bir değer bilincine sahip olduğunu gösterirken; “*Fark etmez, iş olsun yeter. Özel bir değerim yok, işimi yapmam yeterlidir*” cevabı kültürel uyum riskine işaret etmektedir.

Özetle bu boyuta ilişkin ideal cevaplar değer uyumu, içsel motivasyon, etik duyarlılık ve uyum kapasitesini yansıtırken; riskli cevaplar yüzeysellik, ödül odaklılık ve farkındalık eksikliği ile tanımlanmaktadır. Bu boyutun değerlendirilmesi, adayın mülakatlarda yalnızca söylediklerini değil, aynı zamanda değerlerini, kurumsal uyum potansiyelini ve uzun vadeli motivasyon kaynaklarını da görünür kılmaktadır. Geliştirilen örnek mülakat sorularının özeti Tablo 1.’de sunulmuştur.

Tablo 1. KKM Temelli İşe Alım Mülakat Modeli Soruları

Boyut	No	Mülakat Sorusu
Meydan Okuma	1	Sizi en çok zorlayan ama aynı zamanda geliştiren bir iş deneyiminizi anlatır mısınız?
	2	Yeni bir görevi kabul ederken sizin için en önemli ölçütler neler olur?
	3	Kariyeriniz boyunca aldığınız en büyük risk neydi ve bu deneyimden neler öğrendiniz?
	4	Hızlı öğrenmeniz gereken bir durumla karşılaştığınızda nasıl bir yol/strateji izlersiniz?
	5	Önümüzdeki 5 yıl içinde kendinizi hangi alanda daha fazla zorlamak ya da geliştirmek isterken görüyorsunuz?
	6	Yeni beceriler öğrenme konusunda kendinizi nasıl motive edersiniz? Örnek verebilir misiniz?
	7	Beklenmedik bir görev ya da sorumlulukla karşılaştığınızda genellikle nasıl bir tepki verirsiniz?
	8	En son hangi konuda kendinizi geliştirmek için çaba gösterdiniz? Bu süreci anlatır mısınız?
	9	Zor bir hedefle karşılaştığınızda sizi motive eden şey nedir?
	10	Bir ekiple zorlayıcı bir projede yer aldığınızda genellikle nasıl bir rol üstlenirsiniz?
Denge	1	Yoğun iş dönemlerinde iş-yaşam dengenizi nasıl koruduğunuzu anlatır mısınız?
	2	Kariyeriniz boyunca iş ve özel yaşam arasında denge kurmak için aldığınız önemli bir kararı bizimle paylaşır mısınız?
	3	Esneklik denince aklınıza daha çok zaman, mekan ya da rol dağılımı mı geliyor? Neden?
	4	Bir kurumun iş-yaşam dengesine gerçekten önem verdiğini hangi göstergelerden anlarsınız?
	5	Sizi uzun vadede kuruma bağlı tutacak iş-yaşam düzeni nasıl olmalıdır?
	6	İş dışında sizi en çok besleyen ya da motive eden faaliyet nedir? Bu sizin işinize nasıl yansır?
	7	İş-yaşam dengesini kaybettiğinizi nasıl fark edersiniz? Böyle bir durumda genellikle nasıl bir tepki verirsiniz?
	8	Aileniz veya sosyal hayatınız için kritik bir durumda işinizi nasıl yönetirsiniz?
	9	Fazla mesaiye bakış açınız nedir? Hangi koşullarda sizin için kabul edilebilir olur?
	10	İş yerinde esnek uygulamalar (uzaktan çalışma, yarı zamanlı, hibrit) hakkında ne düşünüyorsunuz? Sizin için ne tür bir esneklik anlamlı olurdu?
Otantiklik	1	İş hayatınızda “tam da doğru yerdeyim” diye düşündüğünüz bir an veya deneyimi anlatır mısınız?
	2	Sizin için bir işte mutlaka var olması gereken, vazgeçilmez olan üç mesleki değer nedir?
	3	Kurum kültürümüzde size en yakın gelen özellikler neler olurdu? Peki sizi zorlayabilecek yönleri neler olabilir?
	4	Size göre “anlamlı iş” ne demektir?
	5	Bir kurumun sizin değerlerinize gerçekten saygı gösterdiğini nasıl anlarsınız?
	6	İş hayatınızda motivasyonunuzun en yüksek olduğu bir zamanı hatırlıyor musunuz? O anı sizin için özel kılan neydi?
	7	Çalışma ortamında sizi en çok rahatsız edecek bir değer çatışması olsaydı bu ne olurdu?
	8	Kariyeriniz boyunca yaptığınız işlerin kişisel hedeflerinizle ne kadar örtüştüğünü düşünüyorsunuz? Örnek verebilir misiniz?
	9	Sizi en çok gururlandıran bir iş başarınızı bizimle paylaşır mısınız? Bu sizin için neden önemliydi?
	10	Bir iş yerinde sizin için olmazsa olmaz diyebileceğiniz kültürel özellikler nelerdir?

4.3. Durumsal Mülakatların Değerlendirilmesi ve Sosyal İstenirlik Yanlılığı

Bu çalışma kapsamında geliştirilen KKM temelli mülakat araçlarının mülakat süreçlerine üç temel katkı sağlaması öngörülmektedir: (1) adayın kişisel değerleri ile kurum kültürü arasındaki uyumun belirlenmesi, (2) iş-yaşam dengesi beklentisi ile esneklik ihtiyacının anlaşılması, (3) öğrenme, gelişim ve risk alma motivasyonunun ölçülmesi.

KKM boyutları temelinde hazırlanan soru setleri, farklı pozisyonlar ve kariyer evrelerine uyarlanabilir; böylece genç profesyoneller, orta kariyer çalışanları ve ileri kariyer evresindeki adaylar için odak noktaları farklılaştırılabilir. Bu yönüyle araçlar, işe alıma ek olarak iç terfi, kariyer planlama ve gelişim görüşmeleri gibi İK süreçlerinde de kullanılabilecek bir değerlendirme aracı olarak değerlendirilebilir.

KKM temelli mülakat soruları, adayın kariyer tercihlerini ne ölçüde bilinçli ve tutarlı ifade ettiğini, kişisel değerleri ile kurum kültürü arasındaki uyumu, öğrenme ve gelişime açıklığını ve iş-yaşam dengesini yönetme kapasitesini ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Bu tür sorular, işe alım uzmanının isabetli ve bütüncül değerlendirme yapabilmesi için kritik ölçütlerdir.

Bu yaklaşım, mülakat sürecinde adayların yanıtlarının ‘sosyal istenirlik yanlılığı’ etkisiyle hatalı yorumlanma riskine de dikkat çekmektedir. Sosyal istenirlik yanlılığı, bireyin gerçek tutum ve davranışlarını yansıtmak yerine, kurumun onaylayacağını düşündüğü biçimde yanıt verme eğilimidir (Paulhus, 2002). Bu durum özellikle değerler, motivasyon veya iş-yaşam dengesi gibi öznel alanlarda verilen cevapların nesnel değerlendirilmesini güçleştirir; sonuçta adayın gerçekte sahip olmadığı özellikleri yansıtmaya ve yanlış işe alım kararlarına yol açabilir.

Bu çalışmada bu riski azaltmak için yapılandırılmış mülakat soruları, çapraz doğrulama yöntemleri ve davranışsal göstergelerle desteklenen ölçüm tekniklerinin kullanılması önerilmektedir. Örneğin “Benim için dürüstlük ve şeffaflık vazgeçilmezdir” ifadesi tek başına adayın etik duyarlılığını yansıtmayabilir. Bu nedenle yalnızca beyana değil; adayın önceki iş deneyimlerinde sergilediği davranışlara, verdiği örneklerin tutarlılığına ve somut olay temelli anlatımlarına dikkat edilmelidir. Böylece herkes tarafından kolaylıkla dile getirilebilecek genel beyanların ötesine geçilerek, adayın gerçekten bu değerlerle uyumlu davranış repertuarına sahip olup olmadığı daha güvenilir biçimde değerlendirilebilir.

Bu noktada durumsal mülakat soruları, adayın kendini “ideal çalışan” olarak sunma eğiliminin ötesine geçerek, gerçek iş ortamlarında sergileyebileceği davranışları örnekler üzerinden değerlendirmeye olanak tanır. KKM temelli durumsal mülakat soruları (Bkz. EK-A), adayın gelecekte karşılaşılabileceği iş senaryolarına nasıl tepki vereceğini anlamaya odaklanır ve meydan okuma, denge ile otantiklik boyutlarını eşzamanlı olarak görünür kılmayı amaçlar.

Aşağıda her bir boyuta ilişkin örnek bir durumsal soru, ideal ve riskli yanıt profilleri ile birlikte sunulmuştur:

1. Meydan Okuma:

Soru: “Hiç bilmediğiniz bir alanda proje liderliği teklif edildiğini ve bu teklifi kabul ettiğinizi varsayalım. Bu sürece nasıl hazırlanırdınız?”

İdeal yanıt: “Konu hakkında araştırır, uzmanlardan destek alırdım.”

Gösterge: Öğrenme motivasyonu, gelişim odaklılık, uyum esnekliği.

Riskli yanıt: “Bilmediğim işlere hiç girmezdim.”

Gösterge: Öğrenmeye kapalılık, konfor alanına bağımlılık, esneklik eksikliği.

2. Denge:

Soru: “İşlerinizin çok yoğun olduğu bir dönemde ailenizden önemli bir sorumluluk üstlenmeniz gerektiğini varsayalım. Böyle bir durumda nasıl bir çözüm üretirdiniz?”

İdeal yanıt: “Ailemle ve yöneticimle konuşur, sorumlulukları planlardım.”

Gösterge: Planlama becerisi, önceliklendirme, denge yönetimi.

Riskli yanıt: “İşim varsa ailemi geri plana atardım.”

Gösterge: Katı rol algısı, düşük esneklik, iş-yaşam dengesine duyarsızlık.

3. Otantiklik:

Soru: “Bir projede etik dışı bir davranış gözlemlediniz. Bu durumda nasıl hareket ederdiniz?”

İdeal yanıt: “Durumu uygun bir şekilde yöneticime bildirir, çözüm arardım.”

Gösterge: Etik duyarlılık, öz-farkındalık, yapıcı problem çözme.

Riskli yanıt: “Hiç karışmam, işimi yapardım.”

Gösterge: Pasif tutum, sorumluluktan kaçınma, değer–davranış uyumsuzluğu.

Sonuç olarak ideal cevaplar; etik duyarlılık, öz-farkındalık, planlama, esneklik, iletişim, öğrenme isteği ve işbirliği gibi güçlü göstergeler içerirken; riskli cevaplar yüzeysellik, plansızlık, pasiflik, katı rol algısı veya yalnızca maddi ödüle dayalı motivasyonla karakterize olmaktadır. Bu yaklaşım, adayların yalnızca ne söylediklerini değil; aynı zamanda değer tutarlılığını, denge yönetim becerisini ve gelişim arzusunu görünür kılarak daha derinlikli ve geçerli bir değerlendirme yapılmasını sağlar. İzleyen bölümde bu boyutların farklı rol türlerinde nasıl önceliklendirilebileceği ele alınmıştır.

4.4. Rol Türlerine Göre KKM Boyutlarının Önceliklendirilmesi

KKM, her bireyin kariyerinde üç temel ihtiyacı — meydan okuma, denge ve otantiklik — farklı düzeylerde deneyimlediğini öne sürer. Bu nedenle işe alım mülakatlarında adayın bu üç boyuta ilişkin yaklaşımının sistematik biçimde sorgulanması önemlidir. Nitekim Lorenz (2025) ve Houston vd. (2022) liderlik veya proje geliştirme rolleri için “meydan okuma” boyutunun; Sánchez-Hernández vd. (2019) yoğun müşteri ilişkileri gerektiren pozisyonlar için “denge” boyutunun; Van den Bosch ve Taris (2019) ise sosyal sorumluluk veya değer odaklı işlerde “otantiklik” boyutunun öncelikli olduğunu belirtmektedir.

Bu çalışmada mülakat sorularının boyutlara göre hazırlanma sürecine katılan sekiz uzmanın görüşleri içerik analiziyle değerlendirilmiş ve elde edilen KKM, İş Talepleri Kaynakları (Job-Demand-Resources), Kişi-İş Uyumu (Person-Job Fit) kuramsal çerçeveleri doğrultusunda biçimlendirilmiştir. Bu nedenle sunulan yüzdeler, istatistiksel ortalamalardan ziyade, mantıksal ve uzman temelli ağırlıkları yansıtmaktadır.

İşgücü piyasasında pozisyon çeşitliliği her geçen gün artmaktadır. KKM perspektifine göre hangi boyutun önceliklendirileceği, mülakat sürecinde stratejik bir karar alanı olarak değerlendirilmelidir. KKM, “herkese aynı sorular sorulabilir, ancak değerlendirmede role özgü öncelikler gözetilmelidir” ilkesiyle uygulanabilir. Bu doğrultuda, temel rol kategorilerine ilişkin önerilen KKM boyut ağırlıkları aşağıda özetlenmiştir:

Liderlik Roller

Liderlik veya yöneticilik rolleri, değişime uyum sağlama, stratejik karar alma ve belirsizlikte yön belirleme becerilerini gerektirir. Bu nedenle, “meydan okuma” boyutu bu roller için kritik önemdedir. Ancak liderlikte otantiklik de göz ardı edilmemelidir; zira liderin değerlerle uyumlu hareket etmesi, ekip bağlılığı ve etik liderlik açısından belirleyicidir. Denge boyutu ise sürdürülebilir performans için destekleyici bir unsurdur.

Önerilen ağırlıklandırma: Meydan Okuma %40 – Otantiklik %35 – Denge %25. Mülakat sürecinde “Meydan Okuma > Otantiklik > Denge” sıralamasının dikkate alınması önerilmektedir.

Etik Uyum Gerektiren Roller

Hukuk, İK, sağlık veya kamu hizmetleri gibi alanlarda bireyin kişisel değerleri ile kurumun etik standartları arasındaki yüksek uyum, başarı için temel bir koşuldur. Bu nedenle “otantiklik”

boyutu önceliklidir. Dürüstlük, şeffaflık ve adalet gibi değerleri içselleştirmiş adaylar bu rollerde daha başarılı olurlar.

Önerilen ağırlıklandırma: Otantiklik %50 – Denge %30 – Meydan Okuma %20. Bu dağılım, etik uyumun kritik olduğu pozisyonlarda yanlış işe alım riskini azaltır.

Yoğun Operasyonel Roller

Üretim, lojistik, müşteri hizmetleri veya hasta bakımı gibi yoğun tempolu işlerde sürdürülebilir performansın anahtarı dengedir. İş-yaşam sınırlarını koruyabilen, stresle başa çıkabilen ve istikrarlı çalışanlar bu pozisyonlara uygundur.

Önerilen ağırlıklandırma: Denge %50 – Meydan Okuma %25 – Otantiklik %25. Bu roller için “Denge > Meydan Okuma > Otantiklik” sıralaması önerilmektedir.

Yaratıcılık ve İnovasyon Roller

Ar-Ge, tasarım, yazılım geliştirme veya reklamcılık gibi alanlarda bireylerin hem kendi değerlerini işe yansıtabilmeleri (otantiklik) hem de yeniliklere açık olmaları (meydan okuma) beklenir.

Önerilen ağırlıklandırma: Otantiklik %40 – Meydan Okuma %40 – Denge %20. Bu roller için iki boyutun etkileşimi kritik olup, “Otantiklik $\approx$ Meydan Okuma > Denge” önerilmektedir.

Genç Profesyoneller ve Yeni Mezunlar

Kariyerin erken döneminde öğrenme ve gelişim motivasyonu belirleyicidir. Bu grupta “meydan okuma” boyutu öncelikli olmalı, bunu denge ve otantiklik takip etmelidir.

Önerilen ağırlıklandırma: Meydan Okuma %50 – Denge %30 – Otantiklik %20. Bu dağılım, öğrenmeye açıklık, risk alma ve gelişim fırsatlarını değerlendirme kapasitesinin önemini vurgular.

Rol türlerine göre KKM boyutlarının ağırlıklandırılması, kuramsal ve uygulamalı temellere dayanmaktadır. KKM, bireylerin kariyer süresince meydan okuma, denge ve otantiklik gereksinimlerinin bağlamsal koşullar, yaşam evreleri ve örgütsel roller doğrultusunda değişkenlik gösterdiği varsayımına dayanmaktadır (Sullivan & Baruch, 2009). Dolayısıyla her rol bu üç ihtiyacı farklı düzeylerde karşılar: Liderlik, yaratıcılık veya gelişim odaklı roller daha yüksek düzeyde meydan okuma gerektirirken; etik uyumun ön planda olduğu görevlerde otantiklik, operasyonel işlerde ise denge boyutu önceliklidir (Lorenz, 2025; Sánchez-Hernández et al., 2019; Van den Bosch & Taris, 2019).

Bu yaklaşım aynı zamanda İş Talepleri–Kaynakları (Job Demands–Resources) modeli (Bakker & Demerouti, 2017) ile de tutarlıdır. İş Talepleri-Kaynakları modeline göre her iş rolü, belirli türde kaynaklara –örneğin gelişimsel, duygusal veya anlamsal kaynaklara– farklı derecelerde ihtiyaç duyar. Bu çerçevede, meydan okuma gelişimsel bir kaynak, denge iyilik halini koruyucu bir kaynak, otantiklik ise anlamsal bir kaynak olarak değerlendirilebilir. Rolün doğası hangi kaynağı zorunlu kılıyorsa, o boyutun ağırlığı da buna göre artar.

Son olarak, bu ağırlıklandırma mantığı Kişi–İş Uyumu (Person–Job Fit) ve Yetkinlik Profillemesi (Competency Profiling) yaklaşımlarıyla da uyumludur (Kristof-Brown, 2000). Her rolün görev karmaşıklığı, duygusal emek düzeyi, değer uyumu ve yenilik beklentisi farklı olduğundan, KKM boyutlarının göreceli önemi bu faktörlerle orantılı biçimde belirlenmiştir. Bu nedenle önerilen yüzdeler istatistiksel bir temele değil, mantıksal ve kuramsal gerekçelere dayalı olarak ağırlıklandırılmıştır.

Belirlenen bu ağırlıklandırmalar, sonraki aşamada geliştirilen vaka senaryolarının yapılandırılmasında temel alınmıştır. İzleyen bölümde, bu senaryoların hazırlanma süreci ve içerik geçerliği ayrıntılı biçimde açıklanmaktadır.

4.5 KKM Temelli Mülakat Değerlendirme Tasarımı

Önceki bölümlerde her boyutun farklı iş rolleri için önceliklendirilmesinin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca, değerlendirme sürecinde farklı iş rolleri gerektiren pozisyonlar için özel ağırlıkların dikkate alınmasının gerekliliği tartışılmıştır.

Mülakat sorularının puanlanması sürecinde oluşturulan vaka senaryolarından yararlanılmıştır. Bu teknik, adaylara gerçek iş yaşamına benzer problem ve karar alma senaryoları sunarak verdikleri yanıtların sistematik biçimde puanlanmasına dayanır (Lievens ve De Soete, 2012; Thornton ve Rupp, 2006). Bu çalışmada, her rol için mülakat sorularına verilecek yanıtlar İK uzmanları tarafından 1-5 arasında (yetersiz - çok yeterli) puanlanmış, ardından, KKM boyutlarının ilgili rol için belirlenmiş ağırlıklar uygulanarak adayın genel KKM uyum puanı hesaplanmıştır.

Mülakat sorularına verilen yanıtların puanlama ve ağırlıklandırma sürecinde karma yöntemsel bir yaklaşım benimsenmiştir. Uzman görüşleri ve içerik analizi yoluyla elde edilen nitel veriler, modelin kavramsal yapısını ve boyutların anlam çerçevesini belirlemiştir. Ardından, vaka senaryoları ve puanlama sisteminin uygulanmasıyla elde edilen nicel veriler, bu nitel bulguların sistematik biçimde ölçülmesine olanak tanımıştır. Bu iki veri türünün bütünleştirilmesi, KKM temelli mülakat modelinin hem kuramsal geçerliliğini hem de uygulama güvenilirliğini artırmıştır. Böylece karma yöntem yaklaşımı, modelin yalnızca kavramsal değil, aynı zamanda ölçülebilir bir değerlendirme aracına dönüşmesini sağlamıştır.

Bu yaklaşım, adayların yalnızca genel yeterliklerini değil, aynı zamanda değer, denge ve gelişim boyutlarındaki uyum düzeylerini de sayısal biçimde görünür kılmıştır. İzleyen bölümde, uygulama adımları ve senaryoların hazırlık süreci ayrıntılı biçimde açıklanmaktadır.

4.5.1. Vaka Senaryolarının Hazırlanması

Bu çalışma kapsamında, önce KKM'nin meydan okuma, denge ve otantiklik boyutlarını temsil eden ve adayın rol önceliklerini değerlendirmeyi amaçlayan beş vaka senaryosu geliştirilmiştir. Senaryolar, literatür taraması ve uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanmış; liderlik, etik/uyum, yaratıcı/yenilikçi, operasyonel ve genç profesyonel/stajyer rollerini temsil edecek şekilde yapılandırılmıştır. Her bir vaka için KKM boyutlarının öncelik düzeyleri belirlenmiş, bu önceliklerin ilgili rol gereklilikleriyle nasıl örtüştüğü analiz edilmiştir.

Hazırlanan senaryoların içerik geçerliği, üçü Psikolojik Danışma ve Rehberlik, ikisi İKY alanında olmak üzere beş uzman tarafından değerlendirilmiştir. Uzmanlar her rolün KKM boyutlarıyla örtüşme düzeyini 1 ("çok düşük") ile 5 ("çok yüksek") arasında değişen beşli bir dereceleme ölçeği ile puanlamış, böylece her rolün KKM boyutları açısından öncelik düzeyi hesaplanmıştır. Elde edilen bu ortalama değerler yüzdelik ağırlıklara dönüştürülerek Tablo 2'de sunulan rol öncelikleri elde edilmiştir. Örneğin liderlik pozisyonu için meydan okuma boyutunun katsayısı %40, otantiklik boyutunun katsayısı %35, denge boyutunun katsayısı ise %25 olarak belirlenmiştir.

Ayrıca uzmanlardan senaryoların açıklık, gerçekçilik ve role uygunluk açısından geribildirim vermeleri istenmiştir. Bu geribildirimler doğrultusunda, dil ve içerik açısından küçük revizyonlar yapılmıştır. Son hâline ulaşan beş vaka senaryosu, KKM'nin farklı kurumsal roller bağlamında uygulanabilirliğini gözlemlemek ve adayların üç boyuta verdikleri tepkilerdeki tutarlılığı değerlendirmek amacıyla pilot aşamada uygulanmıştır.

Son hâline ulaşan senaryolar, KKM'nin farklı kurumsal rollerde uygulanabilirliğini ve adayların üç boyuta verdikleri tepkilerdeki tutarlılığı incelemek amacıyla pilot aşamada uygulanmıştır. Böylece geliştirilen vaka senaryoları, yalnızca teorik bir modelin uygulanabilirliğini göstermekle kalmamış; aynı zamanda farklı kariyer evrelerinde aday değerlendirmesi için pratik bir değerlendirme çerçevesi sunmuştur. Hazırlanan örnek senaryolar ve rol temelli önceliklendirmeler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Vaka Senaryolarında Kullanılan Örnek Pozisyonlar ve KKM Boyutlarına Göre Rol Öncelikleri

No	Pozisyon Türü	Pozisyon Ünvanı	Rol Öncelikleri (KKM Boyutları)	Gerekçe
1	Liderlik Pozisyonu	Proje Yöneticisi	Meydan Okuma (%40) > Otantiklik (%35) > Denge (%25)	Liderlik rolleri stratejik karar alma, risk üstlenme ve yenilikçilik gerektirir; değer uyumu ve denge sürdürülebilir performans açısından destekleyicidir.
2	Etik/Uyum Pozisyonu	İç Denetim Uzmanı	Otantiklik (%50) > Denge (%30) > Meydan Okuma (%20)	Değerler ve etik ilkelere bağlılık esastır; karar alma süreçlerinde şeffaflık ve adalet kritik rol oynar.
3	Yaratıcı/İnovatif Pozisyon	Ar-Ge Mühendisi	Otantiklik (%40) ≈ Meydan Okuma (%40) > Denge (%20)	Yaratıcılık ve yenilik üretimi, hem bireysel özgünlük hem de meydan okuma motivasyonu üzerine kuruludur.
4	Operasyonel Rol	Müşteri Hizmetleri Temsilcisi	Denge (%50) > Meydan Okuma (%25) > Otantiklik (%25)	Rutin ve stresli görevlerde sürdürülebilir performans için iş-yaşam dengesi belirleyici önemdedir.
5	Genç Profesyoneller	Stajyer Mühendis	Meydan Okuma (%50) > Denge (%30) > Otantiklik (%20)	Öğrenme isteği, esneklik ve gelişime açıklık önceliklidir; denge becerisi ikinci sırada gelir

Not: Yüzdesel ağırlıklar, her pozisyon için KKM'nin üç boyutuna ilişkin göreceli öncelikleri göstermektedir.

4.5.2. Kod Listesinin ve Örneklerin Oluşturulması

Mülakat sorularına verilen yanıtların sistematik biçimde analiz edilebilmesi için, KKM'nin üç temel boyutu esas alınarak tümevarımsal ve kuramsal temelli bir yaklaşımla aday ifadelerini sınıflandırmaya yönelik bir kod listesi geliştirilmiştir. Her kod için tanım, temsil ettiği boyut ve örnek aday yanıtı belirlenmiştir. Böylelikle adayların verdikleri yanıtların hangi boyuta karşılık geldiği ve bu yanıtların değer uyumu, iş-yaşam dengesi stratejileri veya öğrenme/gelişim motivasyonu açısından tutarlığı ölçülebilir hale gelmiştir.

KKM boyutlarına göre hazırlanan kodlama kategorileri ve örnek yanıtlar hem nitel veri analizi sürecinde güvenilirliği artırmak ve farklı adaylar arasında karşılaştırmalı değerlendirme yapmaya imkân tanımak amacıyla geliştirilmiş ve Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. KKM Boyutlarına Göre Kodlama Kategorileri ve Örnek Yanıtlar

Boyut	Kod	Tanım	Örnek Yanıt
Meydan Okuma	M1	Yeni görev/projeleri öğrenme fırsatı olarak görme.	Beni hiç bilmediğim bir projeye dahil etmeleri bana yeni şeyler öğretti.
	M2	Zorluklardan ders çıkarma.	Başarısız bir projeden kriz yönetimini öğrenmiştim.
	M3	Hesaplanmış risk alma eğilimi.	Yeni pazara girerken riskleri analiz edip ona göre adım attım.
	M4	Yenilikçi / yaratıcı çözümler geliştirme.	Sorunu çözmek için standart yöntemleri bırakıp yeni bir model geliştirdim.
	M5	Uzun vadeli gelişim ve ilerleme hedefleri.	Önümüzdeki 5 yılda uluslararası bir projede görev almayı hedefliyorum.
Denge	D1	İş yükünü planlama ve önceliklendirme.	Yoğun dönemlerde işleri küçük parçalara bölerim.
	D2	İş-özel yaşam arasında sınır koyma.	Hafta sonlarını aileme ayırırım, acil olmadıkça eve iş getirmem.
	D3	Zaman yönetimi ve esneklik stratejileri.	Esnek çalışma saatlerinde en verimli olduğum zaman dilimlerini seçerim.
	D4	Stres yönetimi / sağlıklı dengeyi sürdürme.	Spor ve meditasyonla iş stresini dengelerim.
	D5	Ailevi/sosyal sorumlulukları işe entegre etme.	Çocuklarımın etkinliklerini önceden planlayarak iş programımla uyumlu hale getiririm.
Otantiklik	O1	Kişisel değerleri açıkça ifade etme.	Benim için dürüstlük ve şeffaflık vazgeçilmezdir.
	O2	Kararlarda etik ilkelere bağlı kalma.	Kurum çıkarı için yalan söylemem istenirse bunu yapmam.
	O3	İş seçiminde anlam, misyon veya toplumsal fayda arayışı.	Yaptığım işin topluma faydalı olduğunu hissetmek beni motive eder.
	O4	Kurum kültürü ile kişisel değerler arasındaki uyum.	Takım çalışması bana uyar ama aşırı hiyerarşik yapılar beni zorlar.
	O5	Kimliği ve mesleki rolünü net tanımlama.	Kendimi yaratıcı çözümler üreten bir problem çözücü olarak görüyorum.

Not: Kodlar Meydan Okuma (M), Denge (D) ve Otantiklik (O) boyutlarını temsil etmektedir. Kodlama süreci, mülakat yanıtlarının KKM temelli analizinde kullanılan ortak referans çerçevesini oluşturmaktadır.

4.5.3. Kodlama-Puanlama Eşleştirme Matrisinin Geliştirilmesi

Bu çalışmada, aday yanıtlarının İK uzmanları tarafından nasıl puanlanacağı da standartlaştırılmıştır. Böylece değerlendirmelerin öznel yorumlara daha az bağımlı olması hedeflenmiştir. Bu çerçevede, her bir KKM boyutu için 1–5 aralığında bir puanlama sistemi geliştirilmiştir. Bu yöntem, adayların güçlü ve gelişime açık yönlerini görünür kılarak ilgili role uygunluklarını daha nesnel ve karşılaştırılabilir biçimde değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır. Çalışma kapsamında geliştirilen Kodlama-Puanlama Eşleştirme Matrisi Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. KKM Kodlama – Puanlama Eşleştirme Matrisi

Boyut	Kod	Tanım	Puanlama Ölçütü (1–5)
Meydan Okuma	M1	Yeni görevleri öğrenme fırsatı olarak görme	1= İsteksiz, 5= Öğrenmeye açık
	M2	Zorluklardan öğrenme	1= Ders çıkarmıyor, 5= Güçlü çıkarım yapıyor
	M3	Hesaplanmış risk alma	1= Riskten kaçınma/ölçüsüz risk, 5= Ölçülü risk alma
	M4	Yenilikçi ve yaratıcı çözümler geliştirme	1= Standart yaklaşım, 5= Özgün çözüm önerisi
	M5	Uzun vadeli gelişim hedefleri belirleme	1= Hedef yok, 5= Vizyoner planlama
Denge	D1	İş yükünü planlama ve önceliklendirme	1= Plansız, 5= Güçlü planlama becerisi
	D2	İş-özel yaşam arasında sınır koyma	1= Sınır yok, 5= Net sınırlar belirlemiş
	D3	Zaman yönetimi ve esneklik stratejileri	1= Kontrolsüz, 5= Bilinçli ve esnek
	D4	Stres yönetimi ve sürdürülebilirlik	1= Başa çıkamıyor, 5= Etkin stres yönetimi
	D5	Aile ve sosyal sorumluluk entegrasyonu	1= Dikkate almıyor, 5= Bilinçli entegrasyon
Otantiklik	O1	Kişisel değerleri açıkça ifade etme	1= Belirsiz, 5= Net ve bilinçli ifade
	O2	Etik ilkelere bağlı kalma	1= Etik farkındalık yok, 5= Güçlü etik tutarlılık
	O3	Anlam ve toplumsal fayda vurgusu	1= Hiç değinmiyor, 5= Güçlü anlamlılık vurgusu
	O4	Kurum kültürüyle uyum/çatışma farkındalığı	1= Farkındalık yok, 5= Bilinçli analiz yapıyor
	O5	Kimlik ve mesleki rol netliği	1= Belirsiz, 5= Güçlü mesleki kimlik tanımı

Not: M= Meydan Okuma, D= Denge, O= Otantiklik. Puanlama 1'den 5'e kadar olup, 1 düşük, 5 yüksek düzeyi göstermektedir.

KKM kodları, adayın belirli iş rolleri ve kariyer bağlamları için uygunluğunu yansıtan güçlü göstergelerdir. Aşağıda her boyutun ve kodun yorumlanışına ilişkin örnek açıklamalar yer almaktadır.

Meydan Okuma Boyutu:

M1: Yeni görevleri öğrenmeye açıklık, genç profesyoneller için kritik önemdedir.

M2: Zorluklardan öğrenme, liderlik ve inovasyon odaklı roller için avantaj sağlar.

M3: Hesaplanmış risk alma, liderlik, girişimcilik ve Ar-Ge görevleri için kritik bir göstergedir.

M4: Yenilikçi ve yaratıcı çözümler üretme, tasarım ve inovasyon rolleri için kilit önemdedir.

M5: Uzun vadeli gelişim hedefleri, kariyer planlama ve liderlik pozisyonlarında güçlü bir sinyal niteliğindedir.

Denge Boyutu:

D1: İş yükünü planlama ve önceliklendirme, operasyonel ve yönetim rolleri için önemlidir.

D2: İş-özel yaşam sınırlarını koruma, özellikle orta yaş çalışanları için kritiktir.

D3: Zaman yönetimi ve esneklik, genç profesyonellerin gelişiminde avantaj sağlar.

D4: Stres yönetimi, özellikle etik ilke duyarlılığıyla birleştiğinde (örneğin O2 + D4) etik/uyum görevlerinde güçlü bir “altın kombinasyon” oluşturur.

D5: Aile ve sosyal sorumluluk entegrasyonu, kurumun iş-yaşam dengesi politikalarıyla uyumluluğu gösterir.

Otantiklik Boyutu:

O1: Kişisel değerleri açık biçimde ifade etme, kurum kültürüyle uyum sağladığında adaya avantaj sağlar.

O2: Etik ilkelere bağlılık, özellikle etik ve uyum rolleri için belirleyici bir göstergedir.

O3: Anlam ve toplumsal fayda vurgusu, sivil toplum kuruluşları, sosyal sorumluluk ve eğitim temelli rollerde öne çıkar.

O4: Kurum kültürüyle uyum ve çatışma farkındalığı, adayın kurum değerleriyle kesişimini analiz etmeye yardımcı olur.

O5: Kimlik ve mesleki rol netliği, liderlik ve uzmanlık pozisyonları için önemlidir.

Adayın puan profili, rol uygunluğunu belirlemede güçlü bir analiz aracıdır.

Örneğin;

O2 (etik ilkelere bağlılık)’ ve D4 (stres yönetimi) puanları yüksek olan adaylar etik ve uyum odaklı pozisyonlarda yüksek uyum potansiyeli taşırlar.

M2 (zorluklardan öğrenme)’ ve M4 (yenilikçi/yaratıcı çözüm üretme) puanları yüksek olan adaylar, inovasyon odaklı rollerde güçlü bir profil sergilerler.

M3 (hesaplanmış risk alma) ve O5 (kimlik ve mesleki rol netliği) puanları yüksek adaylar, liderlik rolleri için ideal adaylar olarak değerlendirilebilir.

4.5.4. Rol Türleri ile Kodlama ve Puanlama Örnekleri

Bu bölümde, mülakat sorularına verilecek yanıtların farklı rol türlerine göre nasıl değerlendirilebileceği örneklerle açıklanmıştır. Bu çerçevede, her bir rol için öncelikli boyutlar belirlenmiş; adayın yanıtları kod listesi temelinde sınıflandırılmış, boyutlara ilişkin puanlar hesaplanmış ve genel uyum puanı elde edilmiştir (Bkz. Tablo 5).

Tablo 5. Rol Türlerine Göre Kodlama, Puanlama ve Uyum Analizi Örnekleri

Rol Türü	Öncelikli Boyut(lar)	Aday Yanıtı (Özet)	Puanlar (M-D-O)	Genel Uyum	Yorum
Liderlik (A)	Meydan Okuma, Otantiklik	Pandemi sürecinde kriz yönetimini ve uzaktan liderliği öğrendim.	M=5 O=4 D=3	4.2 / 5	Meydan Okuma güçlü; liderlik için yüksek uyum. Denge orta düzeyde.
Etik/Uyum (B)	Otantiklik, Denge	Etik ilkeler benim için kârdan önce gelir.	O=5 D=4 M=3	4.3 / 5	Etik rollere yüksek uyum; otantiklik belirgin şekilde güçlü.
Yaratıcı/İnovatif (C)	Otantiklik, Meydan Okuma	Zorlayıcı projeler bana ilham veriyor.	O=5 M=5 D=3	4.6 / 5	Yaratıcı roller için mükemmel uyum; denge düşük olsa da kritik değildir.
Operasyonel (D)	Denge, Meydan Okuma	Yoğunluk olsa da zamanımı önceliklendiririm.	D=5 M=4 O=3	4.3 / 5	Operasyonel roller için güçlü uyum; denge boyutu belirgin biçimde yüksek.
Genç Profesyonel (E)	Meydan Okuma, Denge	Öğrenme fırsatı varsa görevi kabul ederim.	M=5 D=4 O=3	4.3 / 5	Genç profesyoneller için ideal profil. Öğrenme isteği ve meydan okuma yüksek.

Not. M= Meydan Okuma, D= Denge, O = Otantiklik. Genel Uyum Puanı, boyutların ağırlıklı ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 5’te sunulan örnekler, modelin yalnızca kuramsal değil, aynı zamanda adayların kurumsal rollerle uyum düzeyini uygulamalı olarak da ortaya koyabildiğini göstermektedir.

Ayrıca, yorum sütunu, adayın güçlü yönlerini ve gelişime açık alanlarını vurgulayarak İK uzmanlarına somut ipuçları sağlamaktadır.

Tablo 5'ten görüldüğü üzere, liderlik rolünde (ör. Proje Yöneticisi) meydan okuma boyutunun yüksek olması, adayın güçlü bir liderlik potansiyeli sergilediğine işaret etmektedir. Etik/Uyum rolünde (ör. İç Denetim Uzmanı) otantiklik puanının yüksek olması, etik değerlere sıkı bağlılığı göstermektedir. Operasyonel rollerde (ör. Müşteri Temsilcisi) denge boyutu öncelik kazanmakta, sürdürülebilir performans için belirleyici olmaktadır. Yaratıcı/yenilikçi rollerde (ör. Ar-Ge Mühendisi) otantiklik ve meydan okuma birlikte öne çıkarken, genç profesyonel/stajyer rollerinde meydan okuma baskın olup öğrenme motivasyonu ve gelişime açıklığı yansıtmaktadır.

Bu örnekler, farklı pozisyonların kariyer kaleideskobunda farklı desenlere karşılık geldiğini göstermektedir:

Liderlik rolleri → *Meydan Okuma* ağırlıklı

Etik/Uyum rolleri → *Otantiklik* ağırlıklı

Operasyonel roller → *Denge* eksenli

Yaratıcı/Yenilikçi roller → *Otantiklik + Meydan Okuma*,

Genç Profesyoneller → *Meydan Okuma* odaklı

KKM boyutlarının her adayda farklı düzeylerde ortaya çıkması doğaldır; ancak pozisyona uygun boyutlardan yüksek puan alınması, doğru aday seçiminde belirleyici olmaktadır. Önerilen yaklaşımda adayların yalnızca teknik becerilerini değil, değerlerini, iş-yaşam dengesine verdikleri önemi ve gelişim motivasyonlarını da görmek mümkün olduğundan, işe alım kararlarının uzun vadede yetenek yönetimi, kariyer gelişimi ve çalışan bağlılığına katkı sunar. Sonuç olarak, KKM temelli mülakatlar, kurumlara yalnızca doğru adayı seçme fırsatı sunmakla kalmaz; aynı zamanda seçilen adayın kurum içinde sürdürülebilir başarı göstermesine de olanak tanır.

5. Tartışma

KKM, kariyeri yalnızca hiyerarşik ilerleme veya kurumsal başarı olarak değil, bireyin yaşam döngüsü boyunca değişen önceliklerini, değerlerini ve yaşam rollerini yansıtan dinamik ve öznel bir olgu olarak ele almaktadır (Sullivan ve Mainiero, 2005; Mainiero ve Sullivan, 2006). Model, bireylerin kariyer kararlarını meydan okuma, denge ve otantiklik ekseninde verdiklerini; bu boyutlar arasındaki dengeyi ise yaşam koşulları, toplumsal roller ve kişisel değer önceliklerine göre sürekli yeniden tanımladıklarını öne sürmektedir. Dolayısıyla KKM, İKY politikalarının bireysel farklılıkları ve yaşam evrelerini dikkate alan esnek sistemler üzerine inşa edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, KKM'nin farklı kuşakların **kariyer algılarını anlamamızı kolaylaştırmıştır**. Örneğin, Y kuşağı çalışanları için esneklik ve iş-yaşam dengesi ön plana çıkarken; Z kuşağı açısından anlamlı bir işte çalışmak ve kişisel değerlerle tutarlılık daha belirleyici hale gelmiştir (Ng, Lyons & Schweitzer, 2018; Park & Park, 2023). Türkiye'de yürütülen araştırmalar ise genç nüfusun fazlalığı ve işgücü piyasasındaki dalgalanmaların, özellikle **denge boyutunun** önemini artırdığını göstermektedir (Çetin & Turan, 2013; Doğan & Demirel, 2021). Pandemi sonrası dönemde yapılan çalışmalar da uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, **iş-yaşam dengesinin** kariyer tercihleri açısından merkezi bir tema haline geldiğini ortaya koymuştur (Dima vd., 2023). Genç profesyonellerin kariyer yönelimlerinde **esneklik, özerklik ve özel yaşamla uyum arayışının** giderek daha

fazla öne çıkması, örgütlerin kariyer politikalarını yalnızca pozisyonel ilerleme üzerine değil, çalışanların değerleri, denge beklentileri ve öznel anlam arayışları üzerine temellendirmeleri gerektiğini göstermektedir.

Bu araştırmada KKM'nin işe alım sürecine entegrasyonu, modelin yalnızca bireysel kariyer gelişimine değil, aynı zamanda örgütsel seçim ve yetenek yönetimi süreçlerinde de etkin biçimde kullanılabileceğini ortaya koymaktadır. KKM'nin otantiklik, denge ve meydan okuma boyutlarına dayalı olarak yapılandırılan mülakat sistemi, adayların yalnızca teknik yeterlilikleri açısından değil; aynı zamanda değer tutarlılığı, iş-yaşam dengesi ve öğrenme motivasyonu açısından da değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Böylece İK birimleri, kısa vadeli uygunlukla sınırlı kalmadan, uzun vadeli bağlılık ve sürdürülebilir performansı da dikkate alabilmektedir.

Sonuç olarak, KKM'nin İKY uygulamalarına entegrasyonu, örgütlere yalnızca bireysel kariyer tercihlerini anlamada değil; aynı zamanda esnek stratejiler geliştirme, kuşak farklılıklarını yönetme ve değer temelli işveren markası oluşturma konularında da yenilikçi bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bu çalışmanın özgün katkısı, KKM'yi işe alım süreçlerine uyarlayarak aday-rol uyumunu nesnelleştiren ve böylece kurumsal sürdürülebilirliği destekleyen bir değerlendirme yaklaşımı geliştirmiş olmasıdır.

Diğer bir ifadeyle, bu yaklaşımın özgün değeri, işe alım süreçlerinde sıklıkla göz ardı edilen aday-rol uyumunu, değer, denge ve gelişim boyutlarıyla bütüncül biçimde ele alabilmesidir. Geleneksel mülakatlarda teknik yeterlik ve deneyim ön planda tutulurken, KKM temelli bu değerlendirme sistemi, bireyin işin doğasına uzun vadeli uyumunu ve sürdürülebilir performans potansiyelini sistematik biçimde ölçmeyi mümkün kılmaktadır. Böylece model, yanlış uyumdan kaynaklanan erken işten ayrılma ve düşük bağlılık sorunlarını azaltmayı; aynı zamanda kurumların etik, denge ve gelişim temelli yetenek yönetimi stratejilerine kuramsal bir zemin kazandırmayı amaçlamaktadır.

6. Kısıtlılıklar

Bu çalışma, KKM'nin işe alım süreçlerine entegrasyonuna yönelik kuramsal bir çerçeve sunarak, kuram ile uygulama arasında bir köprü işlevi üstlenmiştir. Bununla birlikte, çalışmanın çeşitli sınırlılıkları bulunmaktadır.

İlk olarak, bu çalışma ampirik veri toplamaya dayalı bir araştırma değil; literatür incelemesi, uzman görüşleri ve vaka senaryolarından yararlanılarak mülakat süreçlerinde kullanılabilecek araçlar geliştirmeyi amaçlayan kuramsal bir tasarımdır. Dolayısıyla, önerilen mülakat yaklaşımının geçerlik ve güvenilirliğinin farklı örneklem grupları üzerinde test edilmesi, modelin bilimsel sağlamlığının değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

İkinci olarak, odak grup görüşmesi ve pilot değerlendirme sınırlı sayıda uzmanla gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle elde edilen bulgular açıklayıcı ve keşfedici nitelikte olup, geliştirilen araçların işlevselliği farklı sektör, örgüt kültürü ve demografik gruplarda test edilmelidir.

Üçüncü olarak, mülakat soruları ile kodlama-puanlama matrisleri kuramsal temellere dayansa da; henüz gerçek işe alım süreçlerinde ampirik olarak test edilmemiştir. Bu nedenle, önerilen soru setlerinin işe alım kararlarındaki doğruluk payı nicel verilerle desteklenmelidir.

Dördüncü olarak, sosyal istenirlik yanlılığı, kültürel çeşitlilik ve sektörler arası farklılıklar sonuçları etkileyebilecek faktörlerdir. Gelecekteki çalışmalarda bu etkilerin boylamsal ve karşılaştırmalı çalışmalarla incelenmesi önerilmektedir.

Beşinci olarak, KKM temelli mülakat yaklaşımı yalnızca işe alım süreçlerinde değil, iç terfi, kariyer gelişimi, yetenek yönetimi ve performans değerlendirme gibi diğer İK uygulamalarında

da test edilmelidir. Bu bağlamda, modelin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki olası etkileri araştırılabilir.

Son olarak, gelecekte KKM temelli mülakatların klasik yetkinlik bazlı mülakatlarla karşılaştırılması yararlı olacaktır. Ayrıca, farklı kültürlerde meydana okuma, denge ve otantiklik boyutlarının ağırlıklarının nasıl değiştiğini araştırmak, modelin kuramsal kapsamını genişletebilir. Uzun vadeli izleme çalışmaları ise KKM temelli mülakatlarla seçilen adayların performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini değerlendirerek, modelin öngörü gücünü test etmeye olanak sağlayacaktır.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın bulguları her rol türünde KKM boyutlarının farklı ağırlıklarda öne çıktığını göstermektedir: Liderlik pozisyonlarında Meydan Okuma; etik ve uyum rollerinde Otantiklik; operasyonel işlerde Denge; yaratıcı ve yenilikçi görevlerde Otantiklik ile Meydan Okuma; genç profesyonel ve stajyer rollerinde ise Meydan Okuma boyutu belirleyici olmuştur.

Bu desenler, işe alım süreçlerinin yalnızca teknik yeterliliklerle sınırlı kalmaması; adayların değer uyumu, iş-yaşam dengesi ve gelişim motivasyonlarının da dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Böylece mülakat, sadece bir seçim aracı olmanın ötesine geçerek aday ile kurum arasında uzun vadeli bir kariyer ortaklığının başlangıcına dönüşmektedir.

Bu doğrultuda geliştirilen KKM temelli mülakat süreci, İK uygulayıcılarına sistematik ve uygulanabilir bir değerlendirme çerçevesi sunmaktadır. Modelin etkili biçimde uygulanabilmesi için aşağıdaki adımlar önerilmektedir:

1. *Mülakat Eğitimi ve Farkındalık Programları*: KKM boyutlarının (Meydan Okuma, Denge, Otantiklik) doğru biçimde yorumlayabilmesi için İK uzmanları ve mülakat değerlendiricilerine yönelik eğitim programları düzenlenmeli; böylece değerlendirme süreçlerinde tutarlılık ve standart sağlanmalıdır.
2. *Soru Bankası ve Standartlaştırma*: KKM boyutlarını ölçmeye yönelik mülakat soruları, farklı rol türlerine uyarlanarak yapılandırılmış bir soru bankası hâline getirilmeli ve işe alım süreçlerinde sistematik biçimde uygulanmalıdır.
3. *Puanlama Formları ve Kodlama Sistemi*: Aday yanıtlarının nesnel biçimde değerlendirilebilmesi için meydan okuma, denge ve otantiklik boyutlarına dayalı puanlama ölçekleri ve kodlama şemaları oluşturulmalı ve mülakat raporlarına entegre edilmelidir.
4. *Rol Bazlı Uyum Analizi*: Farklı rol türleri için öncelikli boyutlar ve ağırlıklandırılmış puanlama sistemleri belirlenerek değerlendirme süreci standardize edilmelidir.
5. *Çapraz Doğrulama Yöntemleri*: Sosyal istenirlik yanlılığını azaltmak için aday yanıtları yalnızca sözlü ifadelerle değil, davranışsal örnekler, vaka senaryoları ve referans kontrolleriyle de desteklenmelidir.
6. *İşe Alım Sonrası Gelişim Programları*: Mülakat sonuçları, işe alım sonrası oryantasyon, mentorluk ve koçluk süreçlerinde temel veri olarak kullanılmalı; adayın güçlü yönleri ile gelişim alanları hedefe yönelik biçimde desteklenmelidir.
7. *Sürekli İzleme ve Geri Bildirim*: Modelin etkinliği, çalışan bağlılığı, performans ve iş-yaşam dengesi göstergeleri üzerinden düzenli biçimde izlenmeli; elde edilen bulgular doğrultusunda model sürekli olarak güncellenmelidir.
8. *Stratejik Yetenek Yönetimi*: KKM bulguları yalnızca işe alımda değil, kariyer planlama ve eğitim süreçlerinde de kullanılmalı; kurumlar çalışanların “kaleydoskoplarını çevirebilecekleri” esnek kariyer yolları tasarlamalıdır.

Bu çalışma, işe alım süreçlerinde teknik yetkinliklerin ötesine geçilerek adayların değerleri, yaşam dengesi ve gelişim motivasyonlarının da değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. KKM temelli mülakat çerçevesi, aday-rol uyumunu güçlendirerek çalışan bağlılığı, motivasyon ve performansın sürdürülebilir biçimde desteklenmesine katkı sağlamaktadır. Böylece model, insan kaynakları süreçlerine daha bütüncül ve stratejik bir değerlendirme boyutu kazandırırken; kurumlara yalnızca bugünün değil, geleceğin kariyer dinamiklerini de öngörme olanağı sunmaktadır.

EK-A. KKM Mülakat Soruları – Klasik ve Durumsal Set-İdeal/Riskli Yanıt Örnekleri

Klasik Mülakat Soruları (Meydan Okuma, Denge ve Otantiklik): Adayın gelişim, denge ve değer anlayışını öğrenmeye yöneliktir.

Boyut	Soru	İdeal Cevap	Riskli Cevap
Meydan Okuma	İş yaşamınızda sizi en çok zorlayan ama aynı zamanda en fazla geliştiren bir deneyiminizden bahsedermisiniz?	Zor bir süreçti ama araştırarak, öğrenerek ve destek alarak başarıyla tamamladım.	Hiç zorlanmadım, oldukça kolaydı.
	Önümüzdeki beş yıl içinde kendinizi hangi alanlarda yeni sorumluluklar üstlenirken veya kendinizi sınarken görüyorsunuz?	Liderlik rolü veya uluslararası projelerde sorumluluk alarak kendimi geliştirmeyi hedefliyorum.	Henüz bir planım yok, gelişmeler ne getirirse o.
Denge	<i>Yoğun iş dönemlerinde iş-yaşam dengenizi nasıl koruduğunuzu anlatır mısınız?</i>	Öncelik belirlerim, zamanımı planlarım ve ailemle açık iletişim kurarım.	<i>Çok yoğunken sadece işe odaklanırım, diğer şeyler önemsizdir.</i>
	Fazla mesai ya da beklenmedik ek görevlerle karşılaştığınızda bu durumu nasıl yönetirsiniz?	Acil durumlarda kabul ederim, ancak sürekli hale gelmemesi için sınır koyarım.	İş varsa yaparım, sınır koymam.
Otantiklik	“İş hayatınızda “tam da doğru yerdeyim” diye düşündüğünüz bir an veya deneyimi anlatır mısınız?	Toplum yararına bir projede çalıştığım hem değerlerime uygun hem de ekip ruhuyla çalıştığım için doğru yerde hissettim.	Maaşım yüksekti, o yüzden memnundum.
	Sizin için en vazgeçilmez üç mesleki değer hangileridir ve bunları iş yaşamınızda nasıl yansıtırsınız?	Dürüstlük, işbirliği ve yenilikçilik; her durumda kararlarımı bu değerlere göre veririm.	Fark etmez, iş olsun yeter. Özel bir değerim yok, işimi yapmam yeterlidir.
	Size göre anlamlı iş ne demektir?	Topluma fayda sağlayan, gelişime katkı sunan bir iş benim için anlamlıdır.	Yüksek maaşlı iş.

Durumsal Mülakat Soruları (Meydan Okuma, Denge ve Otantiklik): Adayın gerçek iş senaryolarında tutum, karar verme biçimi ve değer tutarlılığını gözlemlemeye yöneliktir.

Boyut	Soru	İdeal Cevap	Riskli Cevap
Meydan Okuma	Uzmanlığınızın dışında bir alanda proje liderliği teklifi aldığınızı varsayalım. Bu durumda nasıl bir hazırlık süreci izlersiniz?	Yeni alanı araştırır, deneyimli kişilerden destek alır ve planlı bir şekilde ilerlerim.	Bilmediğim bir işte yer almam, hata yapmak istemem.
	Ekibinizde sizden daha deneyimli kişiler olduğunu düşünün. Bu durumda etkili bir işbirliği ve liderlik yapmak için nasıl bir yaklaşım benimsersiniz?	Tecrübelerinden yararlanır, kararları birlikte alırım.	Ben lidersem dediklerimi yapacaklar.
	Zaman baskısının ve belirsizliğin yüksek olduğu bir proje görevi verildiğini düşünün. Öncelikleri nasıl belirlersiniz?	Görevleri öncelik sırasına koyar, risk analizine göre adım atarım, işe kritik adımlardan başlarım.	Hepsini aynı anda yapmaya çalışırım, yetişirse yetişir.
Denge	İşinizde çok yoğun olduğunuz bir döneminde ailenizden veya özel yaşamınızdan önemli bir sorumluluk üstlenmeniz gerekti. Bu durumda nasıl bir denge kurardınız?	Yöneticimle plan yapar, hem işimi hem ailevi sorumluluklarımı aksatmadan yürütmeye çalışırım.	Ailemi geri plana atarım, iş her zaman önceliklidir.
	Uzaktan veya hibrit çalışmada ekip iletişiminin zayıfladığını fark ettiniz. Ekip içi uyumu yeniden sağlamak için neler yapardınız?	Düzenli çevrim içi toplantılar planlar, ekip içi iletişimi güçlendirmeye çalışırım.	İletişim olmasa da herkes işini yapsın yeter.
Otantiklik	Bir projede etik olmayan bir davranışla karşılaştınız. Bu durumda nasıl bir yol izlerdiniz?	Durumu uygun bir şekilde yöneticime iletir, çözüm için işbirliği yaparım.	Karışmam, kendi işime bakarım.
	Yöneticiniz sizden kişisel değerlerinizle çelişen bir şey yapmanızı istedi. Bu durumda nasıl bir tepki verirdiniz?	Saygılı bir şekilde görüşümü belirtir, gerekirse alternatif bir çözüm öneririm.	Yöneticim ne derse onu yaparım, sorgulamam.

Hakem Değerlendirmesi: İki bağımsız hakem tarafından değerlendirilmiştir.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Mali Destek: Yazarlar bu çalışma için mali destek almamıştır.

Peer Review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The authors declared no conflict of interest.

Grant Support: The authors did not received financial support for this study.

Kaynakça

- Abalı, S. (2023). *Z kuşağı ve kariyer planlama* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi. <https://gcris.pau.edu.tr>
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295–306. <https://doi.org/10.1002/job.4030150402>
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career*. Oxford University Press.
- Atalay, E. (2021). Kariyer yönetimi ve güncel kariyer sorunları. Ş. Karabulut (Ed.), *Yönetim-Strateji-Organizasyon: Teoride ve uygulamada* (ss. 381–395) içinde. Gazi Kitabevi.
- Ayaz, A., & Pişkin, M. (2025). A new perspective on career transitions: Developing Career Renewal Power Model. *Turkish Journal of Education*, 14(4), 340–368.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>
- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A fresh look at the Kaleidoscope Career Model: HR implications. *Career Development International*, 21(4), 422–439. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2016-0012>
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4–18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Carraher, S. M., Crocitto, M. M., & Sullivan, S. E. (2014). A Kaleidoscope Career perspective on faculty sabbaticals. *Career Development International*, 19(3), 295–313. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2013-0137>
- Chen, X. (2022). Attachment style and prosocial behavior at work. *Frontiers in Psychology*, 13, 912345. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.912345>
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4), 349–354. <https://doi.org/10.1037/h0047358>
- Çebi Bal, H., & Seren Çavdar, S. (2023). Endüstri 4.0 teknolojilerinin ve değişen emek piyasalarının iktisadi kalkınmaya etkileri. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(72), 2321–2334.
- Çetin, F., & Turan, S. (2013). Kariyer tercihlerinde yeni yaklaşımlar: Kaleidoscope kariyer modeli. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 23–35. <https://doi.org/10.18394/iid.50346>
- Demirtaş, O., & Biçkes, D. M. (2021). Workplace envy and organizational citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 678–693. <https://doi.org/10.1002/job.2500>
- Dima, A., et al. (2023). Reinterpreting leadership through the Kaleidoscope Career Model during COVID-19. *Transformations in Business and Economics*, 22(2), 101–120.
- Doğan, T., & Demirel, Y. (2021). İş–yaşam dengesi ve kariyer anlayışları: Türkiye’de genç profesyoneller üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 455–472. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1186>
- Ezzahra, S. F. (2021). New career models: Is it the end of traditional careers? *African Scientific Journal*, 3(8), 79–90.
- Fryczyńska, M. (2024). How do self-direction and values-drive of protean career orientation affect career outcomes? *Corporate and Emergency Management Journal*, 32(4), 549–560.
- Fuchs, O., Lorenz, E., & Fuchs, L. (2024). Generational differences in attitudes towards work and career: A systematic literature review on the preferences of Generations X, Y and Z. *Journal of Workplace and Career Studies*, 11(7), 54–71.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12325-009>
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (1996). *The career is dead—Long live the career: A relational approach to careers*. Jossey-Bass.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Houston, L., Ferris, D. L., & Crossley, C. (2022). Does value similarity matter? Influence of ethical leadership on employee engagement and deviance. *Group and Organization Management*, 49(4), 943–976. <https://doi.org/10.1177/10596011221124790>

- International Labour Organization (ILO). (2022). *Digitalization and employment relations*. Geneva: Author. <https://www.ilo.org/global/publications>
- İçerli, L., & Bilen, H. (2021). Çalışanların kariyer anlayışlarının incelenmesi: X ve Y kuşağı üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2205–2221. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1246>
- İçerli, L., & Bilen, H. (2023). Kariyer değerleri ve iş–yaşam dengesi ilişkisi: Türkiye’de bir saha araştırması. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(1), 45–62. <https://doi.org/10.18394/iid.1234567>
- Kim, S. (2024). Protean career processes in young adults: Relationships with career adaptability and work-life integration. *Studies in Higher Education*, 49(2), 173–189.
- Koekemoer, E., & Crafford, A. (2019). Using the Kaleidoscope Career Model to understand patterns of women’s career transitions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1615>
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between person–organization and person–job fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643–671. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x>
- Lip-Wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 771–792. <https://doi.org/10.1002/job.446>
- Lopez, M., & Huang, J. (2021). Attachment styles and workplace outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(7), 645–659. <https://doi.org/10.1111/jasp.12769>
- Lorenz, T. (2025). Ethical leadership: A multi-stage mediation model of value congruence and organizational identification on employee engagement. *Administrative Sciences*, 15(9), 329. <https://doi.org/10.3390/admsci15090329>
- Luwei, W. (2024). Drivers and barriers to career development in emerging labour markets. *Frontiers in Psychology*, 15, 1498166. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11576451/>
- Lynham, S. A. (2002). The general method of theory-building research in applied disciplines. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 221–241.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers. *Academy of Management Executive*, 19(1), 106–123. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841962>
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Davies-Black.
- Mainiero, L. A., & Gibson, D. E. (2018). The Kaleidoscope Career Model revisited: How midcareer men and women diverge on authenticity, balance, and challenge. *Journal of Career Development*, 45(4), 361–377. <https://doi.org/10.1177/0894845317698223>
- Ng, E. S., Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (2018). *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation*. Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781783476589>
- Omar, N., & Jamil, R. (2025). The shift from traditional jobs to gig work: Rethinking career development in a flexible economy. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(5), 1588–1594.
- Park, J., & Park, S. (2023). Competitive climate, envy, and employee helping. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 245–259. <https://doi.org/10.1037/apl0001036>
- Paulhus, D. L. (2002). Socially desirable responding: The evolution of a construct. In H. I. Braun, D. N. Jackson, & D. E. Wiley (Eds.), *The role of constructs in psychological and educational measurement* (pp. 49–69). Lawrence Erlbaum.
- Pişkin, M. (2022). Çokkültürlü kariyer psikolojik danışması. F. Bacanlı & A. B. Kavas (Ed.), *Kariyer psikolojik danışmasında çağdaş kuramlar, yaklaşımlar ve modeller* (ss. 199–238) içinde. Pegem Akademi.

- Pişkin, M., Toptaş, Ç., Kaya, A., & Ersoy-Kart, M. (2017). İş ve meslek danışmanlarının gözünden X, Y ve Z kuşağına mensup işsizler: Ne biliyorlar? Ne bekliyorlar? *Uluslararası İstihdam ve Kariyer Kongresi: Eğitimden İş Hayatına Geçiş*, Ankara, 14–15 Aralık 2017.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Sánchez-Hernández, M. I., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work–life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 5122. <https://doi.org/10.3390/ijerph16245122>
- Simmons, S. A. (2022). A longitudinal investigation of the Kaleidoscope Career Model. *Career Development International*, 27(1), 35–53. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2020-0246>
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19–29. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007). Kaleidoscope careers: Benchmarking ideas for fostering family-friendly workplaces. *Organizational Dynamics*, 36(1), 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.12.008>
- 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. <https://doi.org/10.1108/13620430910966442>
- Tarhan-Över, G., & Ersoy-Kart, M. (2021). Kaleidoscope kariyer modeli çerçevesinde kadın akademisyenlerin kariyer tercihleri. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 65–81. <https://doi.org/10.18394/iid.857424>
- Tienari, J., Holgersson, C., Meriläinen, S., & Höök, P. (2012). Gender and the Kaleidoscope Career: Women's paths in the new economy. *Organization Studies*, 33(4), 513–534. <https://doi.org/10.1177/0170840612443454>
- Van den Bosch, R., & Taris, T. (2018). Authenticity at work: Its relations with worker motivation and well-being. *Frontiers in Communication*, 3, 21. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2018.00021>