

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**AİLE İŞLETMELERİNDE VE KURUMSAL  
İŞLETMELERDEKİ YENİ MEZUN İŞE ALIM  
SÜREÇLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Melike GÜLER**

**Enstitü Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR**

**EKİM – 2018**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ




AİLE İŞLETMELERİNDE VE KURUMSAL  
İŞLETMELERDEKİ YENİ MEZUN İŞE ALIM  
SÜREÇLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melike GÜLER

Enstitü Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

“Bu tez 30/10/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyeokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç.Dr. Yasemin ÖZDEMİR	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Burhan GETİN KARASAT	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Mehtap ÖZSAHİN	Başarılı	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Melike GÜLER
Öğrenci Numarası	:	Y156058015
Enstitü Anabilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı	:	
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	AİLE İŞLETMELERİNDE VE KURUMSAL İŞLETMELERDEKİ YENİ MEZUN İŞE ALIM SÜREÇLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI
Benzerlik Oranı	:	%3

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

30.10./2018.  
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsitez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....  
İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

Tarih: 30.10.2018

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Her çalışma uzun araştırma süreci sonucu emek ile işlenerek nitelikli hal almaktadır. Bu çalışmanın fikir aşamasından son haline kadar olan süreçte bilgi birikimini aktaran ve eğitim sürecimde her şekilde yardımcı olan danışmanım Doç. Dr. Yasemin Özdemir'e, yüksek lisans eğitim sürecimde bana destek veren Doç. Dr. Tuncay Yılmaz'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Araştırma yaparken işletmelerden bilgi alma olanağı kısıtlı olmaktadır. Araştırmanın mülakatları için güler yüzlü tavırlarıyla vakit ayıran işletme yöneticilerine ve insan kaynakları uzmanlarına teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimi almam için beni teşvik eden babam Sadullah Güler, annem Meral Güler, ablam Merve Güler Karduz ve kardeşim Safa Güler'e teşekkür ediyorum. Stres yönetiminde motivasyon desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen ve çalışmam için yardımcı olan Ömer Altundal'a teşekkür ediyorum.

**Melike GÜLER**

**30.10.2018**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: AİLE İŞLETMELERİ VE KURUMSAL İŞLETMELER İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>5</b>
1.1. Aile İşletmeleri .....	5
1.1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı .....	5
1.1.2. Aile İşletmelerinin Dünyadaki ve Türkiye’deki Gelişimi .....	6
1.1.2.1. Dünyadaki Gelişim .....	6
1.1.2.2. Türkiye’deki Gelişim .....	10
1.1.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri .....	14
1.1.4. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması .....	16
1.1.5. Aile İşletmeleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar .....	19
1.1.5.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar .....	19
1.1.5.2. Dünyada Yapılan Araştırmalar .....	21
1.2. Kurumsal İşletmeler .....	22
1.2.1. Kurumsal İşletmelerin Tanımı .....	22
1.2.2. Kurumsal İşletmelerin Dünyadaki ve Türkiye’deki Gelişimi .....	23
1.2.2.1. Dünyadaki Gelişim .....	23
1.2.2.2. Türkiye’deki Gelişim .....	25
1.2.3. Kurumsal İşletmelerin Özellikleri .....	26
1.2.4. Kurumsal İşletmelerin Küreselleşmesi .....	27
1.2.5. Kurumsal İşletmeler İle İlgili Yapılan Araştırmalar .....	29
1.2.5.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar .....	29
1.2.5.2. Dünyada Yapılan Araştırmalar .....	32

1.3. Aile İşletmeleri ile Kurumsal İşletmelerin Karşılaştırılması .....	34
1.4. Aile İşletmelerinde ve Kurumsal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi .....	36
<b>BÖLÜM 2: İŞE ALIM .....</b>	<b>41</b>
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temin Süreci .....	41
2.1.1. İç Kaynaklar .....	41
2.1.2. Dış Kaynaklar .....	42
2.2. İnsan Kaynağı Seçim Süreci .....	43
2.2.1. Başvuruların Kabulü .....	46
2.2.2. Öngörüşme .....	46
2.2.3. Başvuru Formu Doldurma .....	46
2.2.4. İşe Giriş Testleri .....	47
2.2.5. İş Görüşmesi (Mülakat) .....	50
2.2.5.1. İş Görüşmesi Aşamaları.....	51
2.2.5.2. İş Görüşmesi Türleri .....	55
2.2.5.3. İş Görüşmesi Hataları .....	58
2.2.6. Geçmiş İşlerin ve Referansların Araştırılması .....	59
2.2.7. İşe Yerleştirme Görüşmesi .....	60
2.2.8. Sağlık Kontrolü .....	61
2.2.9. İşe Alma Teklifi .....	62
2.3. Oryantasyon .....	62
2.4. Yeni Mezunların İşe Alım Süreci .....	63
2.4.1. Aile İşletmelerinde İşe Alım ve Yeni Mezun .....	66
2.4.2. Kurumsal İşletmelerde İşe Alım ve Yeni Mezun .....	69

<b>BÖLÜM 3: AİLE İŞLETMELERİNDE VE KURUMSAL İŞLETMELERDEKİ YENİ MEZUN İŞE ALIM SÜREÇLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI .....</b>	<b>73</b>
3.1. Araştırmanın Çerçevesi .....	73
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	73
3.1.2. Araştırmanın Yöntemi .....	73
3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	74
3.1.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı .....	75
3.1.5. Araştırmanın Veri Analizi .....	76
3.1.6. Araştırmanın Kısıtları .....	76
3.1.7. Araştırmanın Bulguları .....	76
3.1.7.1. Birinci Aşama Bulguları .....	76
3.1.7.2. İkinci Aşama Bulguları .....	78
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>96</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>111</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>113</b>

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ARGE</b>	: Araştırma ve Geliştirme
<b>A. Ş</b>	: Anonim Şirketi
<b>BES</b>	: Bireysel Emeklilik Sistemi
<b>CEO</b>	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
<b>CV</b>	: Curriculum Vitae (Özgeçmiş)
<b>Edt.</b>	: Editör
<b>ERP</b>	: Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlama)
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İSG</b>	: İş Sağlığı ve Güvenliği
<b>İŞKUR</b>	: Türkiye İş Kurumu
<b>LCW</b>	: Les Copains Waikiki
<b>MMPI</b> Kişilik Testi)	: Minnesota Multiphasic Personality Inventory (Minnesota Çok Yönlü
<b>MS Office</b>	: Microsoft Office
<b>SAP</b>	: Systems Analysis and Program Development (Sistem Analizi ve Program Geliştirme)
<b>TKYD</b>	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
<b>Vb.</b>	: Ve Benzeri
<b>YKB</b>	: Yönetim Kurulu Başkanı
<b>16 PF</b>	: 16 Personalite Factors (16 Kişilik Faktörü)



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	: Dünyanın En Eski 10 Aile İşletmesi .....	7
<b>Tablo 2</b>	: Dünyanın En Büyük Aile İşletmeleri .....	9
<b>Tablo 3</b>	: Türkiye’de Büyük Aile İşletmeleri Neden Batıyor? .....	11
<b>Tablo 4</b>	: Yönetim Varisleri Aileden Seçilmelidir .....	67
<b>Tablo 5</b>	: İş İlanları Bulguları .....	77
<b>Tablo 6</b>	: Aile İşletmelerinin Sektör ve Çalışan Sayısı Bilgileri .....	78
<b>Tablo 7</b>	: Kurumsal İşletmelerin Sektör ve Çalışan Sayısı Bilgileri .....	79
<b>Tablo 8</b>	: Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin Yönetim ve İşe Alımdaki Rolü (Tema1) .....	79
<b>Tablo 9</b>	: Aile İşletmelerinde İşe Alım Politikası ve Aday Sağlama (Tema 2) .....	80
<b>Tablo 10</b>	: Aile İşletmelerinde Yeni Mezun İşe Alım (Tema 3) .....	81
<b>Tablo 11</b>	: Aile İşletmelerinde Yeni Mezun İşe Alım Dönemleri ve Uygun Bölümler (Tema 4) .....	82
<b>Tablo 12</b>	: Aile İşletmelerinde Yeni Mezun Politikası (Tema 5) .....	83
<b>Tablo 13</b>	: Aile İşletmelerinde Yeni Mezun ve Deneyim (Tema 6) .....	84
<b>Tablo 14</b>	: Kurumsal İşletmelerde İşe Alım Politikası ve Aday Sağlama (Tema 2) .....	85
<b>Tablo 15</b>	: Kurumsal İşletmelerde Yeni Mezun İşe Alım (Tema 3) .....	86
<b>Tablo 16</b>	: Kurumsal İşletmelerde Yeni Mezun İşe Alım Dönemleri ve Uygun Bölümler (Tema 4) .....	87
<b>Tablo 17</b>	: Kurumsal İşletmelerde Yeni Mezun Politikası (Tema 5) .....	88
<b>Tablo 18</b>	: Kurumsal İşletmelerde Yeni Mezun ve Deneyim (Tema 6).....	89
<b>Tablo 19</b>	: Mülakat Bulgularının Karşılaştırılması .....	90

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Büyük İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi .....	39
<b>Şekil 2:</b> İnsan Kaynakları İşe Alım Süreci .....	45



**Tezin Başlığı:** Aile İşletmelerinde ve Kurumsal İşletmelerdeki Yeni Mezun İşe Alım Süreçlerinin Karşılaştırılması

**Tezin Yazarı:** Melike GÜLER

**Danışman:** Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

**Kabul Tarihi:** 30 Ekim 2018

**Sayfa Sayısı:** viii (ön kısım) + 110 (Tez)  
+ 2 (Ek)

**Anabilim Dalı:** İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde dünyanın her yerinde nitelikli işgücüne ihtiyaç vardır. Küreselleşmenin değişim hızı nedeniyle işletmelerin ihtiyaçları günden güne değişmektedir. İş yaşamının değişen nitelikleri, işe alım sürecini hem işletmeler hem de adaylar açısından çok daha önemli bir hale getirmiştir. İşe alım sürecinde “doğru işe doğru kişi”nin yerleştirilmesi taraflar arasında sürdürülebilir bir iş ilişkisini mümkün kılmaktadır. Yeni mezunlar iş deneyimi olmayan adaylardır. Yeni mezunların işe alımı bu bağlamda ayrıcalıklı bir öneme sahiptir.

Bu çalışmada aile işletmelerinde ve kurumsal işletmelerde yeni mezun işe alımının farklı olup olmadığını, farklı işe ne ölçüde ve nasıl farklılaştığını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada 8-16 Haziran 2017 tarihleri arasında Kariyer.net’te yayımlanan “yeni mezun” pozisyonlar için iş ilanları incelenmiştir. İkinci aşamada ise nitel araştırma kapsamında, aile işletmelerinin ve kurumsal işletmelerin işe alım sorumlularıyla yapılan yarı-yapılandırılmış mülakatlar temalar ışığında içerik analizine tabi tutulmuştur.

Araştırmanın bulgularına göre, yeni mezun iş ilanlarında öncelikli olarak MS Office bilgisi, yabancı dil bilgisi, ehliyet ve deneyim gibi kriterlere yer verilmektedir. Araştırmanın ikinci aşamasının bulguları ilk aşamadaki bu tespitleri desteklemektedir. İşletmelerin yeni mezun işe alma sebepleri; öğrenmeye hevesli olma, işletme kültürüne kolay uyum sağlama ve ücret teşvikleridir. Yabancı dil bilgisi mülakat yapılan aile işletmelerinin çoğu için öncelikli bir kriter değilken kurumsal işletmeler için öncelikli bir kriterdir. Aile işletmelerinde yeni mezunlar için mezun yetiştirme programı olarak adlandırılan bir eğitim programı bulunmamaktadır. Kurumsal işletmelerin sadece birinde yeni mezunlar için mezun yetiştirme programı bulunmaktadır. Aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler staj programı ile geçici süre öğrencilere deneyim imkânı sağlamaktadır. Aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler işgücü ihtiyacı olduğunda stajyerleri istihdam edebilmektedir. Bu nedenle, staj yeni mezunlar için önemli bir fırsattır.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni Mezun, Aile İşletmesi, Kurumsal İşletme, İşe Alım.

**Title of the Thesis:** Comparison of New Graduate Recruitment Process at Family Business and Corporate Business

**Author:** Melike GÜLER

**Supervisor:** Assoc. Prof. Yasemin ÖZDEMİR

**Date:** 30 October 2018

**Nu. of pages:** viii (pre text) + 110 (main body)+ 2 (App.)

**Department:** Human Resources Management

Today, there is a need for a qualified workforce throughout the world. Due to the pace of change in globalization, the needs of businesses vary from day to day. The changing nature of business life makes the recruitment process more critical regarding both businesses and candidates. The placement of “the right person to right job” at recruitment process make possible a sustainable job relation between the parties. New graduates are candidates without work experience. The recruitment of new graduates has particular importance in this context.

In this study, it is aimed to reveal if there is a difference in the new graduate recruitment of family business and corporate business and to reveal if there is a difference to what extent it is different and how it differs.

Research consists of two steps. At the first step, job advertisements for “new graduates” positions, which are published between 8-16 June 2017 at Kariyer.net, are examined. At the second step, within the scope of qualitative research, the semi-structured interviews conducted with the recruitment specialists of the family business and corporate business to were subjected to content analysis on the themes.

According to the findings of the research, primarily new graduate job advertisements include criteria such as MS Office knowledge, foreign language knowledge, driver's license and experience. Findings of the second phase of the study support these determinations at the first step. Reasons for recruitment new graduate of the business; be eager to learn, easy adaptation to business culture and wage incentives. While foreign language knowledge isn't a priority criterion for most of the interviewed family businesses, it is a priority criterion for corporate business There is not a training programme named as graduate development programme for new graduates in the family business. There is only a graduate development programme for new graduates in one of the corporate business. Both family business and corporate business provide experience facility to students with intern programme. When they need the workforce, they can employ interns. Therefore, the internship is an essential opportunity for new graduates.

**Keywords:** New Graduate, Family Businesses, Corporate Businesses, Recruitment.

## GİRİŞ

Aile işletmeleri dünyada olduğu gibi ülkemizde de geniş bir yer kaplamaktadır. Aile işletmeleri ülke ekonomisine önemli derecede katkı sağlamaktadır. Aile işletmelerinde aile değerleri, örfleri ve adetleri ile şekillenen aile kültürü, zaman içinde kurum kültürüne dönüşmektedir. Aile üyelerinin arasındaki işletme içi dengeyi korumak adına aile işletmelerinde kuralların varlığı oldukça önemlidir. Yerel ve küresel pazarda varlığını sürdürmek isteyen aile işletmeleri kurumsallaşma sürecine girmektedir. Büyük ve kurumsal aile işletmelerinde aile meclisleri ve aile anayasaları bulunmaktadır. Böylelikle, kurallar sayesinde aile ve işletme arasında denge kurulmaktadır. Aile işletmelerinde aile üyelerinin yönetsel rolleri bulunmaktadır. Yönetimde rolleri olmasından dolayı aile üyeleri, her süreçte alınan kararlarda söz hakkına sahiptir. Bu bağlamda aile işletmelerinde işe alım kararının kurucu tarafından verildiğini ve işe alım görüşmesini kurucunun yaptığı söylemek mümkündür.

Kurumsal işletmelerde ise sistemler kurulmuştur. Diğer bir ifade ile kurumsal işletmelerde her fonksiyona ilişkin süreç önceden belirlenmiş prosedürlere göre gelişmektedir. Çalışanların görev ve sorumlulukları belirlenmiştir ve işletmede her fonksiyonun varlığını görmek mümkündür. Çalışanlar kendi alanlarında uzmanlaşmış kişilerdir. Kararlar, her iş için öncelikle birimler tarafından alınmaktadır. Hiyerarşik düzen içinde kararlar üst yöneticiler ile görüşülerek onaylanmaktadır.

İşletmelerin amaçlarına ulaşmalarında insan kaynakları oldukça önemlidir. Doğru insan kaynağının işe alınması ve elde tutulması için insan kaynakları uzmanlarına büyük rol düşmektedir. İşletmelerin doğru insan kaynağını bulması için işe alım sürecinde adayların görev tanımlarına uygun özelliklere sahip olmasına özen gösterilmelidir. Ancak bu özelliklerin arasında deneyimin önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Bu durum yeni mezunların işe alım sürecinde aday açısından kısıtlar oluşturmaktadır.

Teknolojinin ilerlemesi, bilgi çağında olmak ve sürekli bireylerin kendilerini geliştirme isteği doğal olarak işletmelerde de daha nitelikli iş gücünü alma ve elde tutma isteğini beraberinde getirmektedir. İşletmeler çalışanların daha verimli olmasını sağlamak amacıyla çalışma koşullarını belirlemektedir. Bu çalışma koşullarına ve işin gereklerine uygun adayları işe yerleştirmektedir.

Drucker (2010: 128), işletmelerin İK politikalarının çalışan grupları özellikle deneyimsiz çalışanlar için ayrı olması gerektiğini savunmuştur. İşletmelerin insan odaklı yaklaşımları, insan kaynağına daha fazla değer verilmesi insan kaynakları yöneticilerinin ve profesyonellerinin önemli roller almalarını gerektirmektedir. Her işletmenin kendine özgü amacı, çalışma kuralları, örgüt kültürü ve değerleri bulunmaktadır. Aile işletmelerinde ve kurumsal işletmelerde benzer kurallar ve yönetim şekilleri görülmekte ya da farklı uygulamalar ile karşılaşılmaktadır. Çalışanları örgüte dâhil etmeden önce işe alım aşamasında işletmelerin kendi değerlerini ön planda tutarak dikkat ettikleri kriterler ve uygulamalar bulunabilmektedir. Adayların nitelikleri ve deneyimleri değerlendirilirken çalışma ortamına uygunluğu da göz önüne alınmaktadır. Ayrıca, aranılan işin niteliklerine uygun adayların işe alınması gerekmektedir. İşin gerektirdiği niteliklerden fazlasına sahip olan adaylar çalışmaya başladıktan sonra memnuniyetsizlik yaşayabilir ve bu durum çalışanın verimsizliğine sebep olabilir. Bu nedenle, her zaman en iyi niteliklere sahip adayları işe almak doğru bir işe alım kararı olmamaktadır. İşe uygun adayları seçmek, çalışanın işletmeye, işe ve çalışma arkadaşlarına uyumu açısından önemlidir.

1940'lı yıllarda orta ve büyük işletmelerde uzmanlaşmadan kaynaklı olarak işe alımlarda eğitim ve deneyim bilgisine bakılmaya başlandı (Şimşek ve Öge, 2011: 7). 1980lerden sonra yaygınlaşan insan kaynakları yönetimi (İKY) işletmelerin insana verdiği değer artmasını sağlamıştır. Böylece işe alımda ve diğer İKY fonksiyonlarında gelişmeler ve iyileştirmeler gözlenmiştir. Bazı işletmelerde büyük insan kaynakları departmanları bulunmaktayken bazı işletmelerde diğerlerine oranla daha küçük insan kaynakları departmanları görülmektedir. Kurumsal nitelikte olmayan bazı işletmelerde de İnsan Kaynakları ayrı bir departman olarak oluşmamaktadır. İşletmelerin büyüklükleri, kuruluş amaçları, yönetim şekilleri İK departmanı yapısında farklılık göstermektedir. Bu durum işe alım fonksiyonunda da görülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler, kavramsal açıdan ele alınmıştır. İKY'nin aile işletmeleri ve kurumsal işletmelerdeki gelişimi değerlendirilmiştir. Aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler ile ilgili daha önce yapılmış olan araştırmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde öncelikli olarak İKY'nin bir fonksiyonu olan işe alımın süreci, aşamaları ve yeni mezunlarla ilişkili olarak bu süreç kavramsal çerçevede ele alınmıştır. Daha sonra işe alımın aile işletmeleri ve kurumsal işletmelerde nasıl uygulandığı incelenmiştir. Son olarak yeni mezun işe alımı bu farklı işletmeler bağlamında değerlendirilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü araştırma kısmıdır. Araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, evreni ve örnekleme gibi başlıklar araştırmanın çerçevesini oluşturmaktadır. İlk aşamadaki iş ilanları bulgularına ve ikinci aşamadaki aile işletmeleri ve kurumsal işletmelerin İK profesyonelleri ile gerçekleştirilen mülakatların bulgularına bu bölümde yer verilmiştir. İK profesyonellerinin işe alım kriterleri ve yeni mezunlara bakış açıları hakkında edinilen bulgular ele alınmıştır.

### **Çalışmanın Konusu**

Aile işletmeleri ile kurumsal işletmelerin işe alım uygulamalarının karşılaştırılması ve işletmelerin işe alımda yeni mezunlara yönelik bakış açıları çalışmanın konusudur. İş ilanlarında deneyim şartının özellikle belirtilmesi ve işletmeler için oldukça önemli olan bu kriter yeni mezun adaylarda dezavantaj olabilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları uzmanlarının, işe alım sorumlularının ve İK birimi olmayan işletmelerdeki işe alım yapan yetkili kişilerin, yeni mezunlar için uyguladıkları işe alım süreci araştırma konusu olmuştur.

### **Çalışmanın Amacı ve Önemi**

İşe alım süreci işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Araştırma kapsamında farklı işletmelerin yeni mezun işe alım sürecini nasıl yapılandıklarını, önem verdikleri hususların ve esas aldıkları kriterlerin neler olduğunu öğrenmek amacıyla aile işletmelerinin ve kurumsal işletmelerin işe alım fonksiyonu incelenmiştir. Araştırmanın önemi, işletmelerin yeni mezunların işe alımlarında dikkat ettikleri ve yeni mezunlara bakış açıları hakkında bilgi edinilmesi bakımından önemlidir. Yeni mezunların iş deneyimi olmaması özel sektörde iş hayatına atılmalarını zorlaştırabilmektedir. İş ilanlarına bakıldığında işletmelerin deneyim beklentisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın yeni mezun işe alımına yönelik olması oldukça önemlidir. Aile işletmelerinde mezun olan aile üyeleri işe başlatılmaktadır, ancak aile üyesi olmayan

bireyler için ve kurumsal işletmelerde yeni mezun bireyler için işe alım süreci bu şekilde olmayabilir. Aile işletmeleri ve kurumsal işletmelerin iş ilanlarına bakıldığında çoğunluk olarak deneyim kriteri belirtilen ilanlar ile karşılaşmaktadır. Bu kapsamda “*işletmelerin yeni mezunlardan beklentileri ve yeni mezunlara bakış açıları nelerdir?*” ve “*aile işletmeleri ile kurumsal işletmelerin işe alım süreçlerinin farklı olup olmadığı, eğer farklı ise bu farklılıklar nelerdir?*” sorularının yanıtlanması amaçlanmaktadır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Nitel bir araştırma olarak tasarlanan çalışma, işletmelerin işe alım sürecinde yeni mezunlara yönelik bakış açılarını öğrenebilmek adına keşfedici bir nitelik taşımaktadır. Araştırma iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir.

*İlk aşamada;* araştırmanın amacı doğrultusunda işletmelerin iş ilanlarını paylaştığı platformlardan biri olan Kariyer.net’te yer alan yeni mezunlara yönelik ilanların incelenerek yeni mezun işe alımında hangi pozisyonların söz konusu olduğu ve işletmelerin hangi nitelikleri öncelikli olarak ifade ettiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, yeni mezunlara ilişkin ilanların incelenmesi ile bu pozisyonlar için deneyim şartı aranmayan adaylarda hangi niteliklere dikkat edildiği belirlenmeye çalışılmıştır. İncelenen 101 ilanda ilgili ilan sayısı, aranan nitelikler ve benzeri unsurlarla ilgili frekanslara yer verilmiştir.

*İkinci aşamada ise;* aile işletmelerinin ve kurumsal işletmelerin işe alım süreçlerini ve araştırmanın amacı doğrultusunda yeni mezunların işe alım sürecinde bir fark olup olmadığını, varsa bu farklılıkların neler olduğunu ortaya koymak amacıyla nitel araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinden yararlanılmıştır.



# **BÖLÜM 1: AİLE İŞLETMELERİ VE KURUMSAL İŞLETMELER İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Çalışmanın bu kısmında aile işletmeleri ve kurumsal işletmelerle ilgili tanımlara ve bu işletmelerin özelliklerine yer verilecektir.

## **1.1. Aile İşletmeleri**

### **1.1.1. Aile İşletmesinin Tanımı**

Ticaretin geçmişinden beri var olan ve bir parçası haline gelen küçük esnaflar ezelden beri, çocuklarını yanlarında yetiştirmiş ve ilk mesleki eğitimlerini vermişlerdir. Amaç, ailenin geçim kaynağının devamlılığını sağlamak olmuştur. Günümüzde, küçük ölçekli, orta ölçekli ve büyük ölçekli pek çok aile işletmesi bulunmaktadır.

Aile işletmeleri farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bunlardan birkaçı şu şekildedir:

- Aile işletmesi, kan bağı olan aile bireylerinin bir arada bulunduğu en az iki kuşak devamlılığı olan kar amacı güden işletmelerdir. Bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi için aileden en az iki ya da daha fazla üyenin yönetim kurulunda bulunması ve aile üyelerinin işletmenin hisselerinden en az %50 sine sahip olması gerekir (Düzgün, 2010: 3).
- Aile işletmesi, işletmeye sahip olan aile üyelerinden en az birinin çalıştığı ve başka aile üyelerinin de çalıştığı işletme olarak tanımlanabilir (Lyman, 1991: 304; aktaran Çetin ve diğerleri, 2010: 16).
- Bir başka tanıma göre ise aile işletmesi, aile üyeleri tarafından mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan ve yönetim kararlarının aile üyeleri tarafından alındığı, en az iki neslin çalıştığı işletmedir (Büyükhelvacıgil, 2010: 16).

Aileyi oluşturan bireylerin davranışları değerler haline gelip aile kültürünü oluşturmaktadır. Aile işletmelerinde büyüklerin koruduğu değerlere önem verilerek aile kültürü, kurum kültürüne dönüşmektedir. Farklı tanımlardan hareketle aile işletmelerini babadan oğula devam eden, yapısında akrabalık ilişkilerini barındıran, var oluş amacı ve kazanç sağlama güdüsü olan, kendine has kurum kültürünü oluşturmuş, değerlerini gelecek kuşaklara devam ettirmeyi talep eden işletme olarak tanımlamak mümkündür.

## 1.1.2. Aile İşletmelerinin Dünyadaki ve Türkiye'deki Gelişimi

Büyük işletmelerin çoğu başlangıçta aile işletmeleri olarak kurulmaktadır. Bu bölümde aile işletmelerinin dünyadaki ve Türkiye'deki gelişimi ele alınmıştır.

### 1.1.2.1. Dünyadaki Gelişim

Larry Greiner'ın 5 safhalı örgütlenme modeli bulunmaktadır. Küçük işletmelerdeki 5 safhalı örgütlenme modeli şu şekildedir (Akın, 2002: 14-27; aktaran Dilbaz, 2005: 44-46):

- **Başlangıç Evresi:** İşletmenin kurulduğu ve üretimin başladığı dönemdir. Çalışan sayısı azdır. Müşterileri az olduğundan dolayı işletmenin satışları düşük düzeydedir.
- **Tutunma Evresi:** İşletmenin ürününü ve hizmetini satın alan müşteri kitlesinin oluştuğu dönemdir. Bu aşamada işletme ve işletmenin sahibi özdeş durumdadır. İşletme ile ilgili karar alma sorumluluğu yönetimde olmalıdır.
- **Büyüme Evresi:** Bu aşamada üretim artmaktadır. İşletmenin büyümeye devam ederken pazar koşullarına göre karar alması daha uygundur. Büyümenin getirdiği değişimlerden ailenin etkilenmemesine dikkat edilmelidir. Üst yönetim büyüme için planlamadan sorumlu olmalıdır.
- **Genişleme Evresi:** Bu aşamada yöneticilerin alanında profesyonel kişiler olması önemlidir. Bu nedenle yönetici işe alımı gerekir. İşletme sahibi görevleri yöneticilere dağıtır ve bu aşamada işletme sahibinin işletme ile özdeş konumda olması azalmaya başlar.
- **Olgunluk Evresi:** İşletme karının fazla olduğu aşamadır. Bütçeleme gibi faaliyetlerin planlı olarak yapılması gerekir. İşletme sahibi ile işletme birbirinden ayrılmış durumdadır. İşletmenin girişimcilik faaliyetini kaybetmesi durumunda kemikleşme olarak belirtilen altıncı evreye geçer. Bu aşamada işletme yenilikçi olmayı reddeder.

İşletmelerin çoğu aile işletmesi olarak kurulmakta daha sonra büyümektedir. Dünyada çok sayıda aile işletmesi kurulmuş ve uzun yıllar varlığını devam ettirmiştir. Tablo 1'de dünyanın en eski aile işletmelerinden birkaçına yer verilmiştir.

**Tablo 1: Dünyanın En Eski 10 Aile İşletmesi**

Kuruluş Yılı	İşletme Adı	Ülke	Sektör
578	Kongo Gumi	Japonya	İnşaat
718	Hoshi	Japonya	Otelcilik
1000	Chateau de Gaulaine	Fransa	Şarapçılık
1141	Barone Ricasoli	İtalya	Şarapçılık ve Zeytinyağı
1295	Barovier&Toso	İtalya	Cam üretimi
1304	Hotel Pilgram Haus	Almanya	Otelcilik
1326	Richard de Bas	Fransa	Kağıt üretimi
1369	Torrini Firenze	İtalya	Altın işlemesi
1385	Antinori	İtalya	Şarapçılık
1438	Camuflo	İtalya	Gemi inşaatı

**Kaynak:** (www.arsiv.sabah.com.tr, 2003).

Tabloda, dünyanın ilk aile işletmelerinden 10 tanesi yer almaktadır. Bu işletmelerin biri günümüze kadar ulaşamamıştır. Tabloya göre, ilk aile işletmeleri Japonya’da inşaat ve otelcilik alanında faaliyette bulunmuştur. Dünya’nın en eski işletmesi 578 yılında Japonya’da kurulan inşaat sektöründe faaliyet göstermiş bir işletme olan Kongo Gumi’dir (Akdoğan, 2008: 11). Kurulduğu yıldan itibaren aile işletmesi olarak varlığını sürdürmüştür. Kongo Ailesi’nin damatları Kongo soyadını kullanarak yönetime dâhil olmuşlardır. Ancak işletme, mali sorunlar nedeniyle, varlığını koruyamamıştır (www.japonyanotlari.com, 2018). Hoshi işletmesi 46 kuşak varlığını devam ettiren bir işletmedir (Emek, 2017). Tablodaki diğer işletmelerin günümüze kadar varlığını sürdürdüğünü söylemek mümkündür (www.chateaudegoulaine.fr, 2018; www.ricasoli.com, 2018; www.barovier.com, 2018; www.pilgrimhaus.de, 2018; www.richarddebas.fr, 2018; www.torinishop.net, 2018; www.antinori.it, 2018).

Maden yataklarına sahip ülkelerin kalkınması daha hızlı olmuştur. Madenlerin işlenmesi, ekonomik olarak ülkeye katkı sağlamaktadır. Endüstrileşmede Hollanda öndeyken İngiltere öne geçmiştir. Endüstrileşmeye madenler ve madenlerin işlenmesi önemli ölçüde katkı sağlamıştır (Zeytinoğlu, 1993: 148; aktaran Torun, 2003: 189-190).

Kömür madeninin az olduğu ya da olmadığı durumlarda yeni kaynak arayışında bulunmak, işletmeler için dönüm noktası olabilmektedir. Yeni bir enerji kaynağı olarak buhar gücünün kullanılması ve ipek bükme için çıkırığın bulunması gibi gelişmeler ile Sanayi Devrimi'nin başlaması, dünyayı etkileyen ve küresel anlamda gelişme gösterilen bir yenilik olmuştur (Küçükkalay, 1997: 60).

Hollanda'da demirin işlenmesiyle dökme çelik imalatı yapmaya başlayan 1851'de kurulan De Muinck Keizer aile işletmesi, çeliğin dönüştürülmesini sağlayarak Hollanda'da ilk modern çelik işleriyle uğraşan işletme olmuştur (Sluyterman ve Winkelman, 2006: 166).

İngiltere'de 1850'li yıllarda, demirin işlenmesinden sorumlu aile işletmeleri çok küçüktü ve kendileri gibi olan işletmelere bağlı durumda olan aile işletmelerinin gruplaşarak uyum içinde olmaları yenilik ve beraberinde kalite adına gelişmeleri sağladı. Böylelikle, aile işletmeleri İngiltere'nin tamamına yakın bir kısmına ve küresel pazarda yüzde elliye denk gelen bir kısmın çelik üreticisi oldular (Blackford, 2003: 84).

Asya ülkelerindeki aile işletmeleri teknolojik gelişmelerin katkısıyla kültürel değerlere önem vermeleri sayesinde başarılar elde etmiştir (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013: 17). Kore'de kurulan aile işletmelerine bakıldığında; Samsung, Güney Kore'de Lee Byung Chul tarafından 1938 yılında, kurutulmuş balık, sebze ve meyve satmak amacıyla kurulan bir işletmedir. Samsung, ev eşyaları üretimine 1970'lerin sonunda başlamıştır (Kara, 2015). Otomotiv üretiminde üst sıralarda yer alan Hyundai Motor Şirketi, 1967'de Chung Ju-Yung tarafından kurulmuştur (www.hyundai.com, 2018).

Japonya'da işletmeciliğin gelişmesinin başlarında aile mülkiyetinin hâkim olduğu zaibatsular yaygındı. II. Dünya Savaşı'ndan sonra, aile işletmeleri dağılmaya başlamış ve kurumsal nitelikte sayılan işletmeler görülmeye başlanmıştır (Tüz, 2004: 53).

Credit Suisse'nin CS Global Family 900 araştırması (2015), dünyada en büyük 900 aile işletmesini içermektedir. Piyasa değeri 1 milyar dolar olan işletmelerin en az %20'si aile kontrolünde yönetilmektedir. Listeye göre, işletmelerin üçte biri ikinci kuşağa, %12'si üçüncü kuşağa ve %3'ü dördüncü kuşağa geçebilmeyi başarmıştır. Listedeki 21 aile işletmesi aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (www.businessinsider.com, 2015).

**Tablo 2: Dünyanın En Büyük Aile İşletmeleri**

İşletme Adı	Sektör	Ülke	Piyasa Değeri	Sahibi Olan Aile
Novartis	Sağlık	İsviçre	279 milyar dolar	Sandoz
Roche	Sağlık	İsviçre	254 milyar dolar	Hoffmann-Oeri
Walmart	Perakende	Amerika	241 milyar dolar	Walton
Facebook	Enformasyon Teknolojileri	Amerika	225 milyar dolar	Zuckerberg
Anheuser-Bush InBev	İçecek	Belçika	197 milyar dolar	Lemann, Sicupira, Telles aileleri
Oracle	Enformasyon Teknolojileri	Amerika	192 milyar dolar	Ellison
Samsung Electronics	Enformasyon Teknolojileri	Güney Kore	174 milyar dolar	Lee
Volkswagen	Otomotiv	Almanya	120 milyar dolar	Piech-Porsche
Kinder Morgan	Enerji	Amerika	90 milyar dolar	Kinder
Nike	Spor giyim ve aksesuar	Amerika	88 milyar dolar	Knight
Tata Consultancy Services	Enformasyon Teknolojileri	Hindistan	80 milyar dolar	Tata
SoftBank	Telekomünikasyon	Japonya	72 milyar dolar	Son
McKesson	Sağlık	Amerika	55 milyar dolar	McKesson
Sun Hung Kai Properties	Finans	Hong Kong	49 milyar dolar	Kwok
Foxconn	Enformasyon Teknolojileri	Tayvan	49 milyar dolar	Gou
Richemont	Lüks tüketim	İsviçre	46 milyar dolar	Rupert
Reliance Industries	Enerji	Hindistan	45 milyar dolar	Ambani
Phillips 66	Enerji	Amerika	43 milyar dolar	Phillips
Carnival Corporation	Seyahat	Amerika	37 milyar dolar	Arison
CK Hutchison Holdings	Finans	Hong Kong	36 milyar dolar	Li
Sun Pharmaceutical	Sağlık	Hindistan	36 milyar dolar	Shanghvi

**Kaynak:** (www.businessinsider.com, 2015).

Tabloya bakıldığında piyasa değeri göz önüne alınarak işletmelerin büyüklük sıralaması yapılmıştır. Tabloda yer alan işletmeler farklı sektörlerde ve işletmelerin çoğu Amerika'da yer almaktadır. Piyasa değeri en yüksek olan ilk iki işletme sağlık sektöründedir ve İsviçre'de bulunmaktadır. Ayrıca aile işletmelerinden bazıları işletmeye kendi isim ya da soy isimlerini verirken bazı işletmelerin farklı isim kullandığı görülmektedir.

### 1.1.2.2. Türkiye'deki Gelişim

Türkiye'de aile işletmelerinin kuruluş ve gelişim sürecini Fındıkçı (2007: 21-28) dokuz aşamada ele almaktadır:

- **Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi:** Girişimcinin başarıya duyduğu bir dönemdir.
- **İşte Başarı:** Girişimci yanına aile üyelerini alarak iş yerinde sürekliliği sağlar. İş başarısında doyuma ulaşmış esnaf kalan girişimciler olduğu gibi başarıyı artırma eğiliminde olan girişimciler de bulunmaktadır.
- **Büyüme ve Gelişme Dönemi:** Aile işletmelerinin devamlılığını sağlamak amacıyla işletmelerin gelişmesi önemlidir. Büyümenin gereği oluşan istihdam alanlarına aile üyeleri ve aile dışından bireyler yerleştirilir.
- **Mülkiyet Genişlemesi:** İşletmeler büyüme sonucunda kar elde etmektedir, mülkiyet genişlemesinin aile üyeleri arasında adaletli şekilde yapılması önem taşımaktadır.
- **Doyum Aşaması:** Girişimcinin ulaşmayı istediği noktaya ulaşması olarak ifade edilebilir.
- **Eski Başarıları Bekleme:** İşletmenin geçmişte yapmış olduğu başarılarını ön planda tutarak gelecek odaklı olmaması halidir. İşletmelerdeki kurucular belirli bir yaşa gelmiş ve beklentilerde azalma oluşmuşsa, yeni nesil üyelerde motivasyon eksikliği görülmektedir.
- **Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme:** İşletmelerin kuralları ve oturmuş sistemleri olması profesyonelleşmeyi ve kurumsallaşmayı sağlamaktadır. Aile işletmelerinin başarıya ulaştıkları noktada sistemleşmesi ve kurumsallaşması daha kolaydır, burada yapılması gereken girişimcilerin kurumsallaşmayı istemesi ve desteklemesi gerekmektedir.

- **Yeni Kuşaklara Devir:** İşletmenin yönetiminin birinci kuşaktan ikinci kuşağa aktarılmasıdır.
- **Tasfiye Dönemi:** Mali sorunlar, aile üyelerinin anlaşmazlıkları, kendini yenileyememe gibi sebeplerden ötürü aile işletmelerinin hayatının sona erdiği dönemdir, önemli olan aile işletmesinin ömrünün olabildiğince uzun tutulmasıdır.

Aile işletmelerinin çoğu aile yakınları ile kurulan işletmeler olarak emek ve güven ile başarıya ulaşır. Büyüyen işletmeler aile dışından çalışanları işe alır. Aile işletmelerinin büyümesi ile birlikte hem aile içindeki hisseler hem çalışanlar arasındaki adil görev dağılımları için işletmeler, kuralların ağırlıkta olduğu sistemlere dönüşmeye başlar. Aile işletmeleri, gelecek kuşaklara devredilmesi amaçlandığı için genç aile üyeleri erken yaşta işletmede görev alır. Yeni aile üyelerinin katılması, işletme içinde eski-yeni çatışmasına neden olmaktadır. İşletmede kurucu roldeki aile üyeleri yönetimin her aşamasında bulunmak isterken yeniliğe direnmeleri durumu olursa genç aile üyeleri çatışmalar nedeniyle işletmede çalışmamayı tercih edebilir. Çatışmalar ve yenilik tarafında olmayan eskiyi yaşatma isteği olan aile işletmeleri varlığını sürdürmeyebilir. Bu konuda Harvard İş İdaresi Okulu profesörü John Davis, kurucuların yönetimi yeni aile üyelerine bırakmamasının bireylerde motivasyon düşüklüğüne sebep olduğunu belirtmiştir (Ateş, 2008: 199).

**Tablo 3: Türkiye’de Büyük Aile İşletmeleri Neden Batıyor?**

20 tanınan aile işletmesinin yok olma nedenleri, %	
Gerekçe	Oran
Kardeşler arası çatışma	43
Aile içi çatışma	19
Miras kavgası	19
Kardeş, yeğen-kuzen kavgası	14
Aileler arası kavga	5

**Kaynak:** (Ateş, 2006: 348).

Tabloya göre, büyük aile işletmeleri aile içi sorunlar nedeniyle varlıklarını devam ettiremeyebilir. Aile içi kavgalarda kardeşler arası sorun %43’lük bir paya sahiptir. Aile büyüklerinin işletmeyi çocuklarına devretmesinin ardından miras kavgası ve üstünlük

duygusu ön plana çıkararak kardeşler arasında çekememezlik oluşmaktadır. Bu durum, işletmeyi zayıflatmaktadır. Var oluş amacını yerine getirmekte zorlanan işletmeler iflas etmektedir.

Aile işletmelerinin dört türünün olduğunu söylemek mümkündür (Büyükhelvacıgil, 2010: 11):

- Birinci nesil aile işletmeleri,
- Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri,
- Kompleks aile işletmeleri,
- Kurumsallaşmış aile işletmeleri.

Birinci nesil aile işletmelerinde yazılı kurallar bulunmamaktadır. Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinin ürün ve hizmetleri pazar ve piyasada tanınmaya başlanmış ancak gelişim süreci devam ettiğinden dolayı prosedürler her alanda oluşturulmamıştır. Kompleks aile işletmeleri, alanında uzmanlaşmış yöneticilerin olduğu, piyasada yeri belli olan, çeşitli sistemlerin var olduğu işletmelerdir. Kurumsallaşmış aile işletmeleri, sistemleri kurulmuş, vizyonu ve misyonu belirlenmiş işletmelerdir (Büyükhelvacıgil, 2010: 11). Ancak aile işletmelerine bakıldığında, işletmeleri gruplandırmak için net sınırların olmadığı görülmektedir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Başkanı Mehmet Göçmen aile işletmelerinin dördüncü nesle geçerken sıkıntı yaşadığını belirtmiştir (Laleli, 2015). Türkiye’de uzun yaşayan işletmelerin tespiti yapılmıştır ve 286 işletmeye yer verilmiştir (Dil, 2016: 55-63). Kuşaklar boyunca varlığını devam ettiren kurumsal nitelik kazanmamış, kaliteli üretim yapan aile işletmeleri olarak Şekerci Hacı Bekir (1777), Şekerci Cafer Erol (1807), Vefa Bozacısı (1876) ve Yedigün Gıda (1914) gibi işletmeleri örnek olarak vermek mümkündür. Kurumsallaşmış aile işletmelerine Abdi İbrahim, Sabancı Holding, Koç Holding ve Eczacıbaşı gibi aile işletmeleri örnek verilebilir.

**Şekerci Hacı Bekir:** 1777’de açılmıştır. Küçük bir şekerci dükkânı iken lokumu bulan ve dünyaya adını duyuran beş kıtaya satışı olan bir aile işletmesidir. Markaları, ödülleri ve sertifikaları vardır (www.hacibekir.com, 2018).



**Şekerci Cafer Erol:** Şekerci Cafer Erol, 1807 yılında tatlı yapımına başlamıştır. Beşinci kuşak torunlarıyla 1945'te Kadıköy'de merkezini açmıştır (www.sekercicafererol.com, 2018).

**Vefa Bozacısı:** Hacı Sadık Bey tarafından 1876'da açılan bozacı dördüncü kuşağa ulaşan aile işletmesi olarak varlığını sürdürmektedir. Hacı Sadık Bey, boza yapan esnafları izleyerek kendisi yeni bir kıvam denemiş ve bozaların bugünkü halini oluşturarak zaman içinde bozaları markalaşmıştır (www.vefa.com.tr, 2018).

**Yedigün Gıda:** Antalya'da 1914'te kurulmuştur ve dört nesildir faaliyette bulunmaktadır. Ürünlerin %30'u ihraç edilmektedir (www.yenigungida.com.tr, 2018).

**Abdi İbrahim:** Nilüfer Kas'ın röportajına göre, Selanikli Abdi İbrahim 1912 yılında İstanbul Üniversitesi Eczacılık Fakültesi'nden mezun olduktan sonra eczane açmıştır. Ardından laboratuvar kurmuştur. Abdi İbrahim'in ölümü ile işlerin başına oğlu İbrahim Hayri geçene kadar, Abdi İbrahim'in eşi Mehveş Hanım geçmiştir. İbrahim Hayri işin başına geçtikten sonra 44 yaşında ölünce doktor olan akrabası Mekin Alpay işlerin sorumluluğunu devralmıştır. İşçilerin yönetimden yerine getirilemeyecek isteklerde bulunmaları sonucu fabrika kapatılarak yeni çalışanlarla yeniden başlama kararı almıştır. Abdi İbrahim'in torunu Nezih Barut, önceden işe alımı kendisinin gerçekleştirdiğini, işletme büyüdükçe bu görevi kendisinin yapmadığını belirtmiştir (Kas, 2010: 59-76).

**Sabancı Holding:** Türk Sanayisinin gelişmesine önemli katkıları olan Sabancı ailesinden Sakıp Sabancı 2003 yılında Forbes Dergisi'nin dünyanın en zengin 500 kişisi sıralamasında 147. sırada bulunuyordu. Sakıp Sabancı'nın babası Hacı Ömer Sabancı hamallıktan işletme sahibi konumuna ticari zekâsı sayesinde gelmiştir. 1925'te Sabancı Topluluğu, 1932'de ilk çırçır fabrikası kurulmuştur. Sabancıların ilk profesyonel iş yeri Akbank (1948) olmuştur. Akbank gibi ortak yatırım olarak Bossa Un Fabrikası ve Bossa Tekstil Fabrikası kurulmuştur. Sabancılar, kurumsallaşma kararı aldıktan sonra holding kurmaya ve Sabancı kardeşlerin ilk yatırımı Sasa'yı (Türkiye'nin ilk kimya yatırımlarından birini) kurmaya karar vermişlerdir. Sabancı Holding'e bağlı Kordsa, Lassa, Brisa, Carrefoursa, Teksa, Toyotasa, Beksa kurulmuştur. Sabancılar yurtdışında fabrika kurmaya öncülük etmiştir (Telli, 2013: 31-46).

**Koç Holding:** Vehbi Koç 1926 yılında Ticaret Odası'na kaydolar ve 1938 yılında Koç Ticaret A.Ş. kurulmuştur. ABD'de ilk Türk işletmesi olan Ram Commercial Corporation kurularak küreselleşme boyutunda adımlar atılmıştır. Koç Ailesi'nin endüstrileşme süreci 1948'de General Electric iş birliği ile ampul fabrikasının kurulmasıyla başlamıştır. Kurumsallaşmak istenilmesi sonucunda 1963 yılında Koç Holding A.Ş. kurulmuştur (www.koc.com.tr, 2018).

**Eczacıbaşı Holding:** Dr. Nejat F. Eczacıbaşı tarafından 1942 yılında Eczacıbaşı Topluluğu kurulmuştur ve 1952 yılında Eczacıbaşı ilaç fabrikası kurularak sanayileşme alanında adımlar atılmıştır (www.eczacibasi.com.tr, 2018). Eczacıbaşı'nın amacı, yerli ürünlere duyulan güvenin artması üzerine olmuştur. Fabrikanın kurulması için gerekli maddi kaynağı, bankaların sağlaması olanaksızken, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Yönetim Kurulunun inisiyatif göstermesi ile uzun vadeli yatırım kredisi alınabilmiştir. 1955'lerden sonra yabancı ülkelerden ilaç alımları güçleşmiştir. O dönemde Türkiye'de bulunan yabancı ilaç kuruluşları tesislerini kurmuşlardır. 17 yabancı kuruluş tesis kurmadan ilaçlarının lisansını vermiş, Eczacıbaşı'nın ilaç fabrikasını tesis olarak kullanmışlardır (Eczacıbaşı, 1999: 103).

Aile işletmelerinin ülke ekonomisine ve ülkenin gelişimine katkısı oldukça fazladır. Türkiye'de birkaç aile işletmesinin kuruluş hikâyesinden, ülke içindeki yeri ve öneminden bahsedilmiştir. Bahsedilen aile işletmeleri uzun yıllar varlığını devam ettirmiştir. Ayrıca işletmeler farklı alanlarda öncülük etmiştir.

### **1.1.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri**

Aile işletmelerinde duygu ile mantık arasındaki denge korunduğunda yönetimde bütünlük sağlanır, aksi durumda işletmenin zarar görmesi söz konusu olmaktadır (Fındıkçı, 2007: 2). Aile üyelerine göre şekillenen aile işletmelerinin kendine özgü özellikleri olmakla beraber bu işletmelerin özelliklerinde genelleme yapılabilir.

İşletmelerin çalışanları bir arada düzen içinde barındırabilmesi için her çalışanın aynı kurallara uyması ve örgüt kültürünü benimsemesi gerekir. Zamanla şekillenen ve özünü koruyan kurallarla işletmeler çalışanlarını uyum içinde tutabilmektedir. Değerler, inançlar ve normlar örgüt kültürünün oluşmasında etkilidir (Çetin ve diğerleri, 2010: 46-48). Aile üyelerinin inançları ve değerleri işlerin yapılma şeklini belirlemektedir.

Kültürün şekillenmesinde, kurucu kendi önem verdiği hususların işletme içinde dikkat edilmesi gerektiği bilgisini vermektedir (Çetin ve diğerleri, 2010: 38).

Aile işletmelerinin prestiji, ailenin prestiji ve ismi ile birlikte anılmaktadır. Bu durum aile üyelerinin şirkette aktif olarak çalışmalarından çok, çalışanların taşıdıkları soyadları öncelikli olmaktadır (Tosun, 2013: 12). Aile üyelerinin aynı zamanda işletme üyesi olması, işlerin yürütülmesinde bireylerin birbirlerine güvenmelerini sağlamaktadır. Aile işletmelerinde güvenilirlik uzmanlıktan önce geldiği için idari kadrolara genellikle aile içinden üyeler yerleştirilmektedir, genç aile üyeleri erken yaşta deneyim sahibi olduklarından dolayı yönetim pozisyonlarına hızla yerleşmektedir (Ateş, 2003: 11). Aynı aile üyelerinin aynı kültürü benimsemesi ile yönetimde uyum sağlanmaktadır ve aile üyelerinin iletişimde olması kararların hızlı alınmasını sağlamaktadır, ayrıca aile üyeleri işletmeyi gelecek nesillere bırakabilmek için geleceğe yönelik uzun vadeli planlar ile yapıyı güçlendirmektedir (Çetin ve diğerleri, 2010: 26-27). Aile işletmelerinde üyeler koşulsuz kabul edilmektedir. Yöneticilerin aile üyesi olması, yönetim kurulunda üst düzey yöneticilerin çocuklarının veya eşlerinin olması işletmeleri sürdürülebilir kılmaktadır (Tekatan, 2016: 6).

Aile üyeleri, kendi işletmelerinde çalıştıkları için karar alırken özgüvenli ve bağımsız davranabilirler. Deneyim şartı aile üyelerinde aranmadığı gibi, eğitimleri devam ederken işe başlayabilirler. Böylelikle, oryantasyon süreci uzun süreç içinde gerçekleşir.

Aile üyelerinin işletme yönetiminde kuralları eksik koymaları ya da net koymamaları, yönetim konusunda duygusal davranmaları, işletme yönetimi hakkında ilke ve prensip edinmemeleri gibi nedenlerden dolayı işletme kültürünün sonraki kuşaklara aktarılması sağlıklı olamayabilir. Aile üyelerinde görev beğenmeme durumu söz konusu olabilmektedir. Aile üyelerinin istekleri doğrultusunda görevlerin belirlenmesi diğer çalışanlar tarafından adil karşılanmamaktadır (Büte, 2011: 177).

Aile üyelerinin işletme içinde olması dolayısı ile işletmenin maddi sorun yaşamaması durumunda öz kaynaklardan yararlanılabilmektedir. Aile işletmelerinin çoğu değişime kapalıdır ve muhafazakâr yapıdadır (Alacaklıoğlu, 2009: 20). Aile işletmelerinin üçüncü kuşağa ulaşma oranı %15-20 civarında ve ömürlerinin kısa olmasının nedenleri yönetimin yetersiz olması ve kurumsallaşamamadır (Fındıkçı, 2007: 92).

Kurumsallaşma, işletmenin varlığını sürdürebilmesi üzerine odaklanır (Carney ve Gedajlovic, 2002: 2; aktaran Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 499).

#### **1.1.4. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması**

Kurumsallaşma, bir insanın bireysel yaşamından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olmasıdır (Fındıkçı, 2007: 82). Bir başka tanıma göre, kurumsal yönetim kavramı olarak da bilinen kurumsallaşma işletmelerin organize, koordineli, planlı ve istikrarlı olarak faaliyet göstermeleri anlamına gelmektedir (Türker ve Okay, 2008: 255).

Başlangıçta birçok açıdan küçük olan aile işletmeleri ticari hayatta yer edindikleri zaman büyüme kararı alarak, yerel ve küresel boyutta varlıklarını sürdürmek istemektedir. Bu durumda, aile işletmelerinin kurumsallaşması söz konusu olmaktadır. Kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için yönetimin, fonksiyonların, görevlerin ve işletme adına gerçekleşen her şeyin kurumsal düzeyde olması gerekir.

Aile işletmesinin kurumsallaşması ailenin işin içindeki yeri ile ilgili kurumsallaşma ve kurumun işleyişi ile ilgili kurumsallaşma olarak iki aşamada görülebilir (Fındıkçı, 2007: 84):

Ailenin işin içindeki yeri ile ilgili kurumsallaşma,

- Aile üyelerinden kimler ne oranda işe ortak?
- Karar vermede lider kim?
- Aile üyelerinin kazançları neler?
- Ortaklar arasındaki görev dağılımı nasıl?
- Aileler ile ilgili harcamalara ilişkin kurallar var mı? gibi sorulara yanıt vermektedir.

Kurumun işleyişi ile ilgili kurumsallaşma ise şu sorulara yanıt aramaktadır:

- İşletmenin iş alanları ve görev tanımları belirgin mi?
- İşletme içi kurallar anlaşılır mı?

- Kurumda insan kaynakları, satın alma, muhasebe, finansman, üretim ve pazarlama gibi birimlerin iş akışları belli mi?
- Kurumun kendine özgü ilke ve uygulama kuralları var mı?
- Kurumda nihai kararları veren ya da verenler kimdir?

İki aşamanın cevapları aile işletmesinin kurumsallaşması boyutunda aldığı yolu göstermektedir.

Kurumsallaşmanın başarılı şekilde gerçekleşebilmesi için çalışanlara verilen görev tanımları ve sorumluluklar belirgin olmalı, birimlerin iş akışları ve işletme içi kurallar belirlenmelidir (Karakurt, 2018: 14).

Aile işletmelerinde sahiplik duygusu ön planda olduğu için profesyonel düşünme geri planda kalabilir. İşletme sahibi duygusal yaklaşım, yetki dağılımı yapılmasına rağmen alınan kararlarda her daim haberdar olmak isteyebilir. Kurumsallaşmayı başarmış aile işletmelerinin hayatta kalabilmesi için, belirli kurallar ile yönetilmesi ve aile üyelerinin koyulan kurallara uymaları doğru karar olabilir. Bu nedenle, aile işletmeleri kuralları korumak için Aile Anayasası belirlemektedir. Sabancı Holding, kuralların yasalaştırılması için Aile Anayasası ve Aile Konseyi uygulamalarını ilk kullanan aile işletmesidir. Bu karar alınırken, McKinsey işletmesinden danışmanlık desteği alınmıştır (Ateş, 2006: 349-354).

Aile işletmelerinin uzun ömürlü olmak için yönetimde kurallara bağlı kalmaları gerekebilir. Aile işletmelerinin tercih ettiği Aile Anayasası ve Aile Konseyi aşağıda kısaca ele alınmıştır.

### **Aile Anayasası**

Aile işletmelerinin sürdürülebilir kurumsal bir işletme olmasına, aile değerleri ve işletme kurallarının yazılı olduğu aile anayasası katkı sağlamaktadır (Dirin ve Tutan, 2015: 6480). Aile anayasası işletmenin vizyonunu, ilkelerini ve değerlerini içermektedir. Aile anayasası oluşturulurken aile üyeleri arasında anlaşmazlıklar olmaktadır. Bu nedenle, aile anayasası oluşturulmadan önce aile üyelerinin görüşleri alınarak kurallar belirlenmelidir. Aile anayasasında aile ve işletme için önemli olan

konular ve gelecekte tartışma konusu olabilecek konular aile anayasasında belirtilir (Erdoğmuş, 2007: 120).

Aile anayasasının sağladığı yararları şu şekilde sıralamak mümkündür (Karpuzoğlu, 2004: 160; aktaran Erdoğmuş, 2007: 121):

- Aile anayasası, rehberlik görevi üstlenerek aile üyelerine yön vermektedir.
- Anlaşmazlık ve kavga olduğunda iletişim kurmakta zorluk çekilir. Aile anayasası ile anlaşmazlıkların önüne geçilmektedir.
- Aile anayasasında ailenin benimsediği ilke ve değerler yer aldığı için ailenin bağlı olduğuy ve korumak istediği değerler gelecek nesillere aktarılmaktadır.
- Aile işletmelerinde aile üyeleri diğer çalışanlardan ayrı tutulabilir. Aile anayasası bu durumu önlemeye yöneliktir.
- Aile anayasası olduğuy için, aile üyeleri birbirlerine güven duyar ve işletmede adaletin var olduğuy bilinci oluşuyur.
- Aile anayasası ile adaletin korunacağı düşünöldüğü için örgötsel bağlılık ve sadakat artar.

### **Aile Konseyi**

Aile konseyi, aile ile iş arasındaki dengeyi sağlayabilmek adına iş değerleri ve iş politikaları hakkında stratejik kararların alındığı organdır. Konseyin kurulması ile sorunların konuşulması ve bilgi alışverişinin aktif olması sağlanarak işletmede sorunların çözölmeyi amaçlanmaktadır (Ankara Sanayi Odası, 2017: 11). Aile işletmelerinde iş nedeniyle bireyler arasındaki iletişimin azalmasını önlemek amacıyla oluşturulan aile konseyi, aile üyeleri arasındaki bağların zayıflamasını önlemektedir. Etkin bir konsey oluşturulurken dikkat edilmesinde faydalı birkaç husus vardır (Kırım, 2005: 36-37):

- Aile konseyi iletişimi artırmak amaçlı olduğuy için öncelikli olarak aile üyelerinin katılımı sağlanmalıdır.
- Toplantıların konusu belirlenmeli ve toplantı maddeleri düzenli olarak not edilmelidir.
- Aile üyelerinin dışında belirli konularda uzman kişilerin toplantıya katılması sağlıklı olabilir.

- Toplantılar düzenli bir şekilde yapılmalıdır.

İşletmelerin kurumsal yapıya sahip olabilmesi için, işletmenin gelişmiş bir kültüre sahip olması ve başarılı sonuçlar elde etmiş olması önemlidir (Ural, 2004: 19). Küçük ölçekli ve aynı alanda üretim yapan işletmeler, daha uzun süre ayakta kalmak için birleşebilirler. İşletmelerin birleşmesiyle beraber, işletme ekonomisinde güçlenme ve kurumsal yapı gözlenmektedir. 1960'larda ve 1980'lerde işletmelerin birleşme hareketleri, bireysel kapitalizm ve aile mülkiyetini zayıflatarak küçük ve orta ölçekli işletmelerin ve sanayilerin bulunduğu büyük işletme ekonomisi olarak gelişim göstermiştir (Jones ve Sluyterman, 2007: 131-138).

### **1.1.5. Aile İşletmeleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Bu kısımda aile işletmeleri ile ilgili Türkiye'de ve dünyada daha önce yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

#### **1.1.5.1. Türkiye'de Yapılan Araştırmalar**

Aile işletmeleri dünyada olduğu gibi Türkiye'de de büyük öneme sahiptir. Bu nedenle konu pek çok farklı araştırmanın odağı olmuştur. Burada aile işletmeleri ile ilgili yapılan bu çalışmanın odağı ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Bu araştırmalar kısaca şu şekilde ele alınabilir.

Aile işletmelerinde işe alım uygulamaları incelenmiştir. İncelenen aile işletmelerinin işe alım sürecinde öncelikli olarak eğitime, daha sonra deneyime dikkat ettikleri görülmüştür. Bununla birlikte araştırma kapsamındaki işletmelerin yarısında adaylarda dikkat edilen öncelikli özelliğin davranış olduğu belirtilmiştir (Aygün, 2010).

Aile işletmelerinde nepotizmin iş tatmini üzerine etkisini ele alan çalışma kapsamında yönetici ve çalışanlara anket yapılmıştır. Aile üyesi olmayan çalışanlarda nepotizmden kaynaklı iş tatmininde azalma olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle aile üyesi olmayan çalışanlar daha fazla iş stresi yaşamaktadır (Büte, 2011).

İşe alım sürecinde işletmelerin kurumsal web sitelerini nasıl kullandıkları ile ilgili bir araştırmada işletmelerin çoğunun web sitelerinde maaş, ikramiye bilgilerine yer verdiği tespit edilmiştir. İş imkânları bölümünde deneyimli adaylar ve öğrencilere yönelik

ilanlar bulunmaktadır. Örgütün çalışma çerçevesi ve kültürü gibi bilgilere yer verilmektedir. İşletmeler, insan kaynakları faaliyetleri açısından değerlendirildiğinde web sitelerini aktif kullanmaktadır. Web sitelerinde başvuru yapılması zaman kazandırmaktadır ve eksiksiz yönlendirmelerin verilmesi doğru başvuru sürecini oluşturmaktadır (Öksüz, 2011).

Bir aile işletmesinin işe alım süreci hakkında yöneticilere ve çalışanlara anket uygulanmıştır. Anket sonuçlarına göre, işe alımda adayların eğitim durumları ya da tanıdık olmaları gibi niteliklerden önce deneyimli olmalarına dikkat edilmektedir. İşletmede işe alım sürecinde başvuru kabul ve iş görüşmesi gibi temel aşamalar gerçekleştirilirken sınav tekniklerine ve psikoteknik testlere başvurulmadığı görülmüştür (Aktuğ, 2014).

Özüren (2017), çalışmasında tekstil işletmelerinde nepotizmin üretkenliğe etkisini ele almıştır. 534 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, işe alımda nepotizm uygulanmasının sonucu olarak çalışanlarda üretkenliğin azaldığı ve çalışanların takım arkadaşları ile anlaşmazlıklar yaşadığı sonucuna varılmıştır.

Aile işletmelerinde işe alım, görevlendirme ve performans değerlendirme gibi farklı süreçlerde kayırma söz konusu olabilmektedir. Araştırma kapsamında Kırşehir’de 5 aile işletmesi yöneticisi ile görüşülmüştür. Araştırma sonucuna göre, yöneticiler işe alım ve görevlendirmelerde akrabalık ilişkilerini iş ile ayrı tutmaktadır ve liyakata önem vermektedir. Bu durum ile aile işletmelerinin insan kaynakları alanında profesyonel olarak gelişim gösterdiğini ortaya koymaktadır (Çetinkaya, Şener ve Korkmaz, 2017).

Küçük ve orta ölçekli otel yöneticilerinin işe alımda dikkat ettiği hususlar ele alınmıştır. 15 yönetici ile görüşülen nitel çalışmada katılımcıların 9’u işletme sahibidir. Otellerde İK departmanı olmadığı belirtilmiştir. İşletmelerden biri işe alımda adayların farklı yerleri gezmiş ve görmüş olmasına dikkat etmektedir. Özellikle bir işletme, ilk olarak adayların müşterilerle iletişimi kuvvetli olmasına önem vermektedir. Aynı işletme adayların deneyim ve eğitim bilgilerini ikinci planda tutmaktadır. İşletmelerin çoğu turizm eğitimi almak yerine deneyim edinmenin daha önemli olduğunu belirtmiştir. Bir işletme yıldızı olmadığı sebebiyle okullardan stajyer talebinde bulunamadığını belirtmiştir (Aslan ve Dinçer, 2017).



Özetle daha önce yapılan araştırmalardan hareketle, aile işletmelerinde işe alımla ilgili olarak işletmelerin deneyim ve eğitime önem verdiklerini söylemek mümkündür.

#### **1.1.5.2. Dünyada Yapılan Araştırmalar**

Bu kısımda aile işletmelerinin işe alım süreci ile ilgili dünyada daha önce yapılan araştırmalara bir kısmına yer verilmeye çalışılmıştır.

Mezunların işe alımları ve kariyer gelişimleri için yapılan bir araştırmada mezunlarda dikkat edilen özelliklerin öğrenme isteği, zekâ, hayal gücü ve iyi iletişim becerileri olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, akademisyenlerin, öğrencilerin gelişimleri için kendilerini güncel tutmaları önerisinde bulunulmuştur (Stewart, 2001).

İngiltere’de turizm ve serbest meslek alanında faaliyet gösteren 10’dan az çalışanı olan işletmeler, doğru işe yerleştirme olamayacağını düşündükleri için bu işletmelerde yeni mezun istihdamı düşüktür. Büyüyen işletmeler ise gelişmek için yeni mezun tercih etmeye olumlu bakmaktadır (Pittaway ve Thedham, 2005).

Japonya’da küçük işletmelerde işe alım uygulamaları araştırılmıştır. Aichi’de 144 işletmeyi kapsayan bir araştırmaya göre, adayların fazla olmasından kaynaklı işe alım ve seçim yoğunluğu bulunmaktadır. Doğru seçim kararları verilebilmesi için işletme yöneticileri istihdam önlemleri almalıdır (Gamage, 2014).

Aile işletmelerinde kayırmacılık ve haksız yere yetki verilmesi gibi olgular aile işletmelerine zarar vermektedir. İşletmelerde motivasyon, yenilikçi olma ve yönetsel faaliyetler önemlidir. Yönetim kurulunda aile üyelerinin haricinde aile dışından uzmanların da işe alınmasında sosyal ağların genişlemesi açısından fayda vardır. Ayrıca kaynak ve yeteneklerin gelişimi ve değişimi öngörölmelidir (Miller, Wright, Breton Miller ve Scholes, 2015).

Özetle, Türkiye’deki aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalarda işletmelerin deneyim ve eğitim niteliklerine dikkat ettikleri öne çıkmaktadır. Dünyadaki aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalardan hareketle, işletmeler yenilikçi olma, motivasyon, zeka gibi özelliklere dikkat etmektedir.

## 1.2. Kurumsal İşletmeler

### 1.2.1. Kurumsal İşletmelerin Tanımı

İşletmenin birden fazla anlamı vardır. İşletme kelimesi yerine, firma, örgüt, şirket vb. isimler de kullanılmaktadır. İşletme, aşağıdaki üç anlamı içermektedir (Tosun, 1992: 13):

- Bir alet, makine ve benzerini çalıştırma,
- Çeşitli iş ve faaliyetlerinin görüldüğü yer,
- Maddesel ve insansal unsurlardan oluşan üretim yeri.

İşletmenin içerdiği bu üç anlam da olumlu olarak değerlendirilmektedir. Birinci anlamda, işletme, teknik bakımdan belirtilmiştir. İkinci anlamda, farklı işlerin yapıldığı küçük iş yerleri ifade edilmiştir. Üçüncü anlamda, üretim faaliyetlerinin yapıldığı ve insan kaynağının yoğun olarak bulunduğu fabrika, örgütler anlatılmak istenmiştir.

Arapça'da şirket kelimesi kullanılmakta ve muhalata, katılmak, iştirak etmek, ortak olmak anlamına gelmektedir (Gedikli, 1998: 37). Bir başka ifadeye göre, işletme, dış çevreden aldığı girdileri süreç içerisinde işleyip çıktı haline getiren sistemdir (Şahin, 2003: 63). İşletmenin var olması için sürecin tamamının uyumlu şekilde tamamlanması gerekmektedir.

İşletme, insanların ihtiyaçları olan mal veya hizmet üretimini sağlayan ekonomik birimdir (Ertürk, 2011: 12; aktaran Doğan ve Bakan, 2016: 20).

Grief (2005)'e göre kurum, sosyal yapı içinde kurallar, normlar, inançlar ve işletmelerden oluşan sistemdir (aktaran Aslan ve Çınar, 2010: 91).

Kurum (institution), oluşumu uzun yıllar süren ve değişimi yavaş olan bir kültüre sahip olan yapıyı ifade etmektedir (Ural, 2004: 18).

İşletmelerin kurumsal yapıda olması bir kurumsallaşma sürecinin sonucudur. Kurumsallaşma süreci, işletmenin kurallar ile yönetilmesini sağlayan ve çevresel etkenlere karşı işletmenin varlığını devam ettirebilen süreçtir (Mumcuk, 2016: 23). Kurumsal yönetim, işletme yönetiminin iyi olması için gerekli kurallardan oluşan yönetimdir (Aktan, 2006: 5).

Kurumsal işletme, yönetimin bir kişinin elinde olmadığı, kararların yöneticiler tarafından alındığı, işletme içi kuralların var olduğu ve görev tanımlarının net şekilde ayrımının yapıldığı işletmelerdir. Kısacası; yönetimini önceden belirlenmiş kurallar üzerine yapılandırılan işletme kurumsal işletme olarak tanımlanabilir. Ayrıca, aile işletmelerinin uzun ömürlü olması için gelişmiş olması gerekir, ancak kurumsal olması zorunlu değildir; gelişmiş işletmeye ait her şey ise kurumsaldır (Ural, 2004: 18). Bu tespit bu çalışma açısından da önemli bir yere sahiptir.

### **1.2.2. Kurumsal İşletmelerin Dünyadaki ve Türkiye’deki Gelişimi**

Bu kısımda kurumsal işletmelerin dünyadaki ve Türkiye’deki gelişimi ele alınmıştır.

#### **1.2.2.1. Dünyadaki Gelişim**

İşletme tarihi araştırmaları bağımsız araştırma dalı olarak 1920’lerde Harvard İşletmecilik Okulu’nda ortaya çıkmıştır (Hausman, 2007: 104). Ticaretin olduğu dönemlerden bu yana ekonominin içeriği gereği kurumlar ve ortaklıklar kendilerine yer bulmuşlardır.

1900’lü yıllara kadar çoğunlukla aile bireylerinin hâkim olduğu işletmeler uzmanlaşma ve teknolojik gelişmeler ile birlikte büyük birimler haline gelmeye başlamıştır (Doğan ve Bakan, 2016: 23). Sanayileşme ile birlikte, çok fazla ve kaliteli ürün üretebilmek için makinelerin ve personelin birlikte kontrol edilmesi bir problem olarak ortaya çıkmaktadır (Tatar ve Üner, 1992: 87). Pazarda yerini korumak isteyen işletmeler kaliteye önem vermiştir. Avrupa ve Japonya işletmeleri kalite anlayışını benimseyerek insana değer vermiştir ve hizmet anlayışı ile rekabet avantajı elde eden işletmeler olmuşlardır (Ersen, 2003: 28-29). Teknolojinin gelişimi ve küreselleşme, işletmelere geniş pazarlarda kendini gösterebilme imkânı sunmaktadır. Gücünü koruyamayan işletmeler yok olmaktadır.

1880’lerden önce Amerika’da küçük işletmeler yaygındı. Ekonomik kalkınma sömürge ülkelerindeki kaynaklardan sağlanmıştır. 1880’lerden sonra ekonominin gelişmesi ile birlikte uzak ülkelere ticaret bağlantıları sağlanmış, denizaşırı ticarete önemli gelişmeler yaşanmıştır (Blackford, 2003: 11-13).

1890'larda bilimsel yönetimin kurucusu Frederick Taylor'un yaptığı gözlemler sonucunda işletmelerde çalışma ortamının verimsiz olduğu görülmüştür. İşletmelerde işverenler çalışanlara az ücret vermeyi tercih ediyordu. İşe alınan çalışanlar düşük ücretle çalıştırıldıkları için, yetenek ve kapasitelerine göre değerlendirilmiyordu. Taylor, çalışanları işe alırken kapasitelerine göre işlere yerleştirmeyi tercih ederek çalışanların daha iyi ücret almaları gerektiğini düşünmüştür. Henry Fayol, işletme içinde faaliyetlerin teknik, ticari, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleri olarak ayrılması için öncülük etmiştir. Max Weber, işletmelerde yönetimin hiyerarşik yapıda olması gerektiğini ve çalışanların iş bölümü yaparak uzmanlaşmalarını savunmuştur (Özalp, 2003: 26-33).

İşletme tarihi, her ülkede farklı zamanda incelenen bir bilim dalı olmuştur ve farklı zamanda ayrı disiplin olarak kabul edilmiştir. 1914'te Hollanda İktisat Tarihi Arşivleri işletme arşivlerinin korunmasını sağlamış, savaş sonrası yıllarda işletme tarihleri gazeteci ve yazarların araştırmaları ile ele alınmıştır. 1970'lerde Johan de Vries tarafından akademik dünya için geliştirilmeye başlanmıştır. İngiltere'de de işletme tarihinin ayrı disiplin olarak ele alınması 1970'lerde Glasgow Üniversitesi tarafından gerçekleşmiştir (Jones ve Sluyterman, 2007: 131-134). İsveç'te 1950'lerde işletme tarihi ayrı bilim alanı olarak kabul görmüştür, bu durumun sebebi olarak İsveç demir rezervinin güçlü bir konumda olması gösterilmektedir, Fagersta demir tesisini işleten işletme, işletme tarihi araştırmalarının önemli kaynağı olmuştur (Lindgren, 2007: 172). Demir çelik endüstrisi ekonomik kalkınmaya önemli derecede etki etmektedir. Demir-çeliğin tesis ve işleme faaliyetlerinde bulunan işletmeler gelişim fırsatlarından yararlanmaktadır. 1880'lerden sonra Amerika'daki büyük işletmeler demir-çelik üretimi alanında tren rayları ve inşaat malzemesi olarak kullanılan çeliğin işlenmesinde gelişim göstermiştir (Blackford, 2003: 81).

İşletmelerin büyümesi ile birlikte çalışan sayıları artmaktadır. İşgücü ihtiyacı olan yerlere zaman içinde farklı yerlerden çalışanların göç etmesiyle farklı etnik grupların bir arada olduğu çalışma ortamı oluşmaktadır.

1960'lı yıllarda işletmelerde insanların ırk ve kültürlerine göre ayrımlar yapılmıştır. Her ülkede ayrımcılık yapıldığı görüşü söz konusu değildir. Ancak, bir araştırma kapsamındaki çalışmada işletmeler işe alım yaparken gruplar belirlemişlerdir. Bu

gruplandırmada alt grupta zenciler, Meksika Amerikanları ve Hintler yer almaktadır. İkinci grupta beyaz renkli ve ekonomik açıdan zayıf bir topluluktan bahsedilmektedir. Üçüncü grupta yetenekleri olan düşük gelirli bir topluluktan bahsedilmektedir. Ayrım yapılan bu gruplar avantajı olmayan gruplar olarak tanımlanmıştır ve iş görüşmelerinde yapılan testlere bakıldığında grupların genelinde kültürel ve eğitim konularında geri kalmış olduğu görülmektedir. (Doppelt ve Bennett, 1972: 146-155). Ayrımcılığın azalması ve ayrımcılık yapmanın yasal açıdan sakıncalı olması bakımından işletmelerde karma gruplar oluşmuştur. Kültür farklılığı, eğitim eşitsizlikleri ve refah düzeyi toplumların içinde farklı şekillerde etkisini göstermektedir. Burada bahsedilen etki toplumların işletmelerde yer edinebilme durumu ve iş olanaklarının kısıtlanabilmesinin söz konusu olmasıdır.

1990'lara doğru işletmelerde kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmiştir. Bu durumun ekonomik ve sosyal gelişmelerine Demir Perde'nin kalkması, Berlin Duvarı'nın yıkılması, Dünya Ticaretinin bloklanması, Özelleştirme Akımı, kapitalizmin yaygınlaşması, küreselleşmenin hız kazanması, özel işletmelerin önemli hale gelmesi vb. örnekler verilebilir (Aysan, 2007: 75). İşletmelerin kurumsal yönetim ilkelerinin olması, kurumsal yapıda standartların artmasını sağlamaktadır. Ayrıca işletmelerin kurallarının ve halka açık bilgilerinin olması işletmelerin düzenli ve sürdürülebilir sistemler olmasını sağlayabilmektedir.

#### **1.2.2.2. Türkiye'deki Gelişim**

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasından sonra kurumsal işletme anlayışında ilk adımlar Mustafa Kemal Atatürk tarafından gerçekleştirilmiştir. İş Bankası'nın kurulmasında katkısı olan Atatürk, yeni sermayeyi desteklemiştir ve İş Bankası günümüze kadar gelmeyi başaran kurumsal bir banka niteliği kazanmıştır (Okay, 2012: 21). 1933 yılında, Türkiye'de sanayi kurulmasını sağlamak amacıyla Atatürk tarafından Sümerbank kurulmuştur (www.bilgeturkhaber.com, 2017). Sümerbank ile Türkiye'nin sanayileşmesi alanında adımlar atılmıştır. Tekstil, demir-çelik, porselen-çini, kâğıt, şeker-gül gibi sektörlerde fabrikalar açılmaya başlanmıştır. Bakırköy Bez Fabrikası, Keçiborlu Kükürt Fabrikası, Kayseri Bez Fabrikası, Paşabahçe Cam Fabrikası, Zonguldak Türk Antrasit Fabrikası, İzmir Kâğıt Fabrikası ve Çubuk Barajı, Nazilli Basma Fabrikası ve Ereğli Bez Fabrikası, Gemlik Suni İpek Fabrikası, Bursa Merinos

Fabrikası ve Divriği Demir Madeni İşletmesi devlet tarafından açılan işletmelerdir (Özçelik ve Tuncer, 2007: 263). Devlet tarafından açılan işletmelerin yanı sıra özel sermaye işletmeleri de mevcuttur. Bu nedenle işletmelerin denetlenmesi güvenilirliği artırmak için daha uygundur.

Büyük işletmelerin ani şekilde iflas etmesinden sonra kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmiştir. Türkiye’de 1.1.1956 Tarihli 6762 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ile yönetim kurulu üyelerine iç ve dış denetim sorumlulukları verilmiştir. 1982 Tarihli 2499 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile kurumsal işletmelerin finansal bilgilerinin halka açıklanması getirilmiştir (Aysan, 2007: 74-77).

1980 sonrası Türkiye’de işletmelerde yönetim kalitesi ve insan kaynaklarının niteliğinin ve verimliliğinin ön plana çıkmasıyla işletmelerin yapılanmasında ve kaynakların kullanımında gelişmeler yaşanmıştır (Ersen, 2003: 29).

Türkiye’de işletmecilik sorunlarını incelemek ve işletme iktisadı öğrenilmesine katkı sağlamak amacıyla Ford Vakfı’ndan 380 bin dolarlık yatırım sağlanarak İşletme İktisadı Enstitüsü kurulmuştur. Enstitünün düzenlenmesine Harvard Üniversitesi İşletme Yönetimi Fakültesi katkı sağlamıştır (Eczacıbaşı, 1999: 178-180).

İşletmelerin gelişimleri için yapılan çalışmalar ve düzenlemeler sonucunda varlığını devam ettiren çok sayıda kurumsal işletme bulunmaktadır. Bir işletmenin kurumsal olmasını belirleyen özellikler vardır. Kurumsal işletmelerin özelliklerine 1.2.3’te yer verilmiştir.

### **1.2.3. Kurumsal İşletmelerin Özellikleri**

Kurumsal yönetimi benimseyen kurumsal işletmeler, yenilik odaklıdır (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 7-8). Gelişim odaklıdır, yerel ve küresel pazarda yerini korumak için güncel gelişmeleri takip ederler. Yönetim kurulu üyeleri kurallar çerçevesinde seçilmektedir. Kurumsal işletmelerde sorumluluk, adalet, şeffaflık ve hesap verme yükümlülüğü ilkeleri benimsenmekte olup işletme içi kurallar hâkimdir ve işlerin işleyişi hakkında belirlenmiş prosedürler bulunmaktadır (Aktan, 2006: 9-18). Kurumsal işletmeler, birbirine bağlı her birinin ayrı görev ve sorumlulukları olan departmanlardan oluşmaktadır (Sermaye Piyasası Kurulu, 2011).

İşletmeler uzun dönemde kar sağlamayı, sosyal sorumluluk görevini topluma hizmet ederek yerine getirmeyi, varlığını sürdürme ve büyümeyi amaçlamaktadır (Can ve diğerleri, 2013: 32-33; aktaran Erşahan ve Büyükbeşe, 2016: 33).

Kısacası, kurumsal işletmelerin aile işletmelerinden farklı olarak daha büyük yatırımlar, plan ve denetimler gerektiren, kurallar temel alınarak yönetilmesi esas olan işletmeler olduğunu söylemek mümkündür.

#### **1.2.4. Kurumsal İşletmelerin Küreselleşmesi**

Küreselleşme, ülkelerin farklı etkinlikleriyle pazarda bulunma isteğini ifade eden ve gelişim gösteren bir süreçtir (Ekmekçi, 2011: 9).

Üretim faaliyeti insanoğlunun var olmasıyla beraber başlamaktadır. İnsanlar ihtiyaçlarına göre üretimi geliştirmişlerdir. Sanayileşmenin doğası gereği ürünlerin üretimi için daha iyi makineler geliştirilmeye çalışılmıştır, daha hızlı şekilde daha çok ürün elde etmeye önem verilmiştir. Sanayi Devrimi 18. yüzyılda gerçekleşmiş olsa da, Sanayi Devrimi öncesinde küçük ve büyük işletmeler bulunmaktaydı. 1800'lü yıllarda var olan bu işletmeler (bankalar, fabrika ve nakliye kuruluşları) iki veya üç yönetici ile yönetilen tek coğrafi bölgede tek çeşit ürün üreten kuruluşlardır (Büyükuslu, 1998: 145).

Teknolojinin gelişmesiyle yeniliklerin ve imkânların artmasını fırsat olarak değerlendiren ülkeler ekonomik olarak kalkınmak amacıyla yüksek verim elde etmek için insan kaynağına daha fazla önem vermektedir. Geniş pazarda yer edinen ülkeler ve işletmeler farklı kültür ve toplumları tanımaktadır. İşletmeler farklı toplumlara farklı ürünler üretebilmektedir. Toplumların beklentileri doğrultusunda gelişim ve üretim gerçekleşmektedir. Küreselleşme ile birlikte işletmelerin gücü ve dış bağlantıları artmıştır. Örneğin; General Electric Intel için yayın projeleri; Disney için aydınlatma ve sponsorluk yapmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2003: 34). Sony ve Philips gibi rekabet halinde olan işletmeler bazen de birbirlerine tedarikçi konumunda olmaktadır (Ekmekçi, 2011: 17). Bir ürün için kullanılan malzeme ve materyaller farklı ülkelerde üretilmektedir. Üretici işletme her ürünü farklı ülkeden tedarik edebilir. Örneğin; bir telefon son aşamaya gelmeden önce farklı süreçlerden geçmektedir. Telefon için kullanılan ekran camı başka işletme tarafından farklı ülkede üretilirken telefonun

mekanizması ve android yapısı farklı işletmenin çalışanları tarafından donanımlı hale getirilmektedir. Bugün, birçok ülke tüketim ürünlerini başka ülkelerden satın almaktadır (Yeşil, 2011: 4).

İşletmelerin fazla ihracat yapması stratejik hedeflerini de geliştirmektedir. İhracat oranları genişledikçe satışlar ve karlar da artmaktadır. Artan satış ve satışlardan elde edilen karlar işletmenin gelirinin beşte birini geçtiği durumda işletme stratejik karar olarak küresel boyutta üretim yapma düşüncesinde bulunur ve farklı ülkelerde şubeler açarak çok uluslu işletme konumuna geçer (Yüksel, 1999: 29).

İşletmelerin küresel şartları yerine getirebilmesi ve küresel şartlara uyum sağlayabilmesi için gerekli olan unsurların başında işletme stratejisi gelmektedir ve işletmenin stratejisini uygulaması somut alt yapısı (örgütsel yapı ve sistemler) ve soyut alt yapısı (kültür ve normlar) ile ilişkilidir (Türker ve Okay, 2008: 261-263). Hedeflenen amaç doğrultusunda uzun vadeli planlar yapılması işletmenin kararlı yapısını göstermektedir. Kendinin farkında olan işletmeler, stratejik kararlar doğrultusunda olumlu yönde gelişim gösterebilmektedir.

İşletmeler daha geniş pazarlarda bulunma ve uzun dönemli başarı sağlama imkânı olduğundan küreselleşmek istemektedir. Bu nedenle işletmelerin küreselleşmeleri hayatta kalmaları açısından oldukça önemlidir (Demirci ve Aydemir, 2008: 75). Küreselleşme işletmelerde pek çok fonksiyonu etkilemiştir. İşletmelerin çalışma şekilleri teknolojinin de etkisiyle hızla gelişmektedir. Çalışma potansiyeli yüksek adayların olması, bazı durumlarda işletmeler için mevcut çalışanları ayırt edici kılmayabilir. İşletmeler, teknolojinin artması ile daha nitelikli ancak daha az çalışana ihtiyaç duymaktadır ve nitelikli adayların dahi iş garantisi olmamaktadır (Ergin, 2002: 14).

Küresel anlamda pazarda yerini alan işletmelerin yerini koruması da önemlidir. Aksi takdirde işletmelerde küçülme ya da iflas söz konusu olmaktadır. 1980'lerden sonra ürün satışlarında düşüş yaşanan Philips'in yerini koruyabilmek için birkaç defa stratejik hedeflerini değiştirdiği bilinmektedir. Ayrıca, iki yıl kadar bir sürede elli bin çalışanı işten çıkaracak kadar daralma yaşadığı söylenebilir (Yılmaz ve Yılmaz, 2003: 52).



İşletmelerin büyümeleri ya da küçülmeleri insan kaynaklarını etkilemektedir. İşletmenin büyümesi durumunda insan kaynağına ihtiyaç artarken, küçülmesi durumunda insan kaynağına duyulan ihtiyaç azalabilir. Nicelik itibari ile olan bu değişim, nitelik açısından da farklı anlamlar taşımaktadır. Stratejik olarak küçülme kararları bunun örneklerinden biri olarak değerlendirilebilir.

### **1.2.5. Kurumsal İşletmeler İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Bu kısımda kurumsal işletmeler ile ilgili Türkiye’de ve dünyada yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

#### **1.2.5.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar**

Lojistik sektöründe faaliyet gösteren iki işletmenin işe alım süreci karşılaştırılmıştır. Bir işletmede İK departmanı faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürürken bir işletmede İK departmanının kurulma süresinin kısa olması sebebiyle uygulamalar sistemli olarak yürütülememektedir. İşletmelerden birinin personel ihtiyacını sözlü bildirmesi profesyonelliğe uymamaktadır. Aynı şekilde işletmede kişilik ve zekâ testleri uygulanmamaktadır, diğer işletmede ise bu testler kullanılmaktadır (Akın, 2004).

Halkla İlişkiler departmanı için İletişim Fakültesi mezunlarından işletmelerin beklentilerinin neler olduğu araştırılmıştır. Araştırma için, İletişim Danışmanları Derneği bünyesinde bulunan ajanslardan 12 tanesi ile görüşme yapılmıştır. Sonuç olarak, halkla ilişkiler ilanları için İletişim Fakültesi mezunları tercih edilmektedir. Bu durumun sebebi olarak öğrencilerin bölüm eğitimi almaları belirtilmiştir. Çalışmadaki 12 ajanstaki 11 tanesi staj sonrası işe alımı olumlu karşıladığını ifade etmiştir. Ancak ilgili alanda eğitim almış olmalarına rağmen, mezunlarda vizyon eksikliği, genel kültür eksikliği, gazete ve dergi okumama, gündemi takip etmeme, teori ve pratik arasında bağlantı kuramama konusunda eksiklikler olduğu belirtilmiştir (Gürel, 2006).

İki işletmenin işe alım aşamaları ele alınmıştır. İşe alımda uygulanan yetkinlik bazlı mülakatın personel devir oranını düşürdüğü tespit edilmiştir. İşletmeler analitik düşünme, örgüte bağlılık ve yenilikçi olma gibi yetkinliklere önem vermektedir. Ayrıca pozisyon bilgisi ve yabancı dil sınavları işe alım sürecinde gerçekleştirilmektedir (Göktaş, 2009).

İşletme bölümü mezunlarının istihdamını sağlayacak büyük işletmelerin görüşleri araştırılmıştır. Araştırmaya 119 işletme katılmıştır. Araştırmada veriler anket ile toplanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, işletmelerin işe alımda mezunlardan beklentileri; yabancı dil, iletişim becerisi, bilgisayar bilgisi ve deneyim öncelikli olarak belirtilmiştir. Yüksek lisans eğitim seviyesi diğer kriterlerin önüne geçememektedir (Düzakın ve Yılmaz, 2009).

Yetimaslan (2010), işletmelerin işe alım sürecinde nelere dikkat ettiğini ele almıştır. Araştırma kapsamında 4 işletmenin yöneticileri ile görüşülmüştür. Maliyeti artırmamak adına işletmeye işe alımda en uygun adaylar tercih edilmektedir. İşe alım sürecinde stratejik gelişmeler takip edilse de işten ayrılmalar olmaktadır. İşletmelerin işe alım süreci uygulamalarında eksikler görülmüştür. Yetkinlik bazlı mülakat ile işe alım yapan işletmelerde işgücü devir oranının daha düşük olduğu belirtilmiştir.

İşletmelerde personel seçiminin önemi ve insan kaynakları politikaları ile işe alım süreci arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada özel bir bankanın 75 çalışanına anket uygulanmıştır. İnsan kaynakları politikaları ile işe alım süreci arasında ilişki bulunmaktadır. Çalışanların %56'sı 1-5 yıl deneyime sahipken %5'lik kısmı 1 yıldan az deneyime sahiptir. İşletme görüşme ve sınav tekniğini ağırlıklı olarak kullanmaktadır. Katılımcıların %26'sı eğitim düzeyinin lisans olmasına, %20'si işle ilgili bilgi sahibi olmasına, %20'si deneyim olmasına dikkat edildiğini ifade etmiştir (Kızıloğlu, 2011).

Kurumsal işletmelerdeki İK yöneticilerinin farklı olan çalışana karşı bakış açılarına bir çalışmada yer verilmiştir. Yöneticiler işe alım yaparken kendilerine benzeyen, İngilizce eğitim verilen okullardan mezun olan ya da özgeçmişleri farklı adayları seçmektedir. İKY uygulamaları kurumsal işletmenin kuralları yanı sıra İK sorumlularıyla da ilişkilidir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011).

Kamu sektöründe öğretmen işe alımları tek bir sınav ile gerçekleştirilmekteyken özel sektörde öğretmen adayları işe alım sürecine dâhil olmaktadır. İşe alım yapılırken özel eğitim kurumlarında adaylardan gelişim becerileri ve iletişim becerileri yüksek, başarılı ve hırslı, öğrenmeye hevesli olmaları beklenmektedir (Öntaş, 2012).

Yetkinliğe dayalı işe alım sürecini ele alan bir çalışma kapsamında iki işletmenin İK profesyonelleri ile görüşmeler yapılmıştır. İlk işletmenin adaylarda aradığı yetkinlikler,

yenilikçi olma ve sürekli gelişim, müşteri odaklılık, takım çalışmasına yatkınlık, liderlik ruhu ve iletişim kabiliyeti olarak belirtilmiştir. İkinci işletme özverili, disiplinli, dürüst, takım çalışmasına yatkın, sonuç odaklı ve iletişime açık olmaya önem vermektedir. Sonuçlara göre işletmeler işe alımda eğitim düzeyine, yabancı dil bilgisine ve teknik bilgilere bakıldığını ifade etmiştir. Beyaz yakalı işe alımlarında en az ön lisans mezunu tercih edilmektedir (Yazal, 2014).

Çapraz (2015), Sakarya ilindeki 24 işletmenin işe alım sürecini ele almıştır. Araştırmaya katılanların çoğu en az 10 yıl deneyimi olan kişilerdir. İşletmelerin %41'inde İK departmanı bulunmadığından İK'nın görevlerini yapan kişi işletme sahibi, işletme müdürü ve muhasebe uzmanı olarak değişiklik göstermektedir. Sonuçlara göre, işe alımda aday sağlama yolu olarak İŞKUR çok fazla tercih edilmektedir ve beyaz yaka işe alımlarında kariyer siteleri ve sosyal medya kullanılmaktadır. Yeni mezunlarda deneyim eksikliği, yabancı dil eksikliği ve ilanlara az başvuru yapılması nitelikli aday bulmayı zorlaştırmaktadır.

Üniversite ve işletme işbirliği ile öğrencilere sağlanan staj uygulamaları öğrenciler için önemli bir yere sahiptir. Örnek olay kapsamında işe alım sürecinin her aşamasının uygulandığı stajyer alımı gerçekleştirilmiştir. Örnek olay çalışmasına dâhil olan stajyerler mezun olunca aynı işletmede işe yerleştirilmiştir (Özer Çaylan, Akpınarlı ve Deveci, 2016).

Bir yükseköğretim kurumunun İngilizce öğretmeni profili ve işe alım süreci karşılaştırılması sonucunda ilanda ifade edilen kriterler şunlardır; ileri derecede dil bilgisi, öğrenme isteği, pedagojik alan bilgisi, kültürel ve dil farkındalığıdır. İşe alım görüşmelerinde dikkat edilen kriterler; ileri derecede dil bilgisi, pedagojik alan bilgisi, deneyim ve sınav puanıdır (Karaman, 2017).

İşletmelerin aday sağlama yolları araştırılması amacıyla 5 işletme ile görüşme yapılmıştır. İşletmelerden biri gazete ilanlarını işe alım amacıyla tercih etmektedir. İşletmeler İŞKUR ile işe alım yapmaktadır. İşletmelerden biri bilinen bir işletme olması sebebiyle yeni mezunların iş başvurularının çok olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle bu işletme kariyer günleri etkinliklerine katılmamaktadır. Okul-işletme iş birliği yapan ve kariyer etkinliklerine olumlu bakan işletmeler kendilerini öğrencilere daha iyi

tanıtılabilmeyi amaçlamaktadır. İşletmeler aday sağlamada en çok Kariyer.net'i tercih etmektedir. İşletmeler işe alım yaparken sosyal medyayı aktif olarak kullanmaktadır. İşletmeler farklı testleri işe alım sürecinde uygulamaktadır (Yücel ve Bal, 2018).

Çalışmaların çoğunda işe alımda dikkat edilen kriterlere yer verilmiştir. Farklı sektörlerde olan işletmelerin yabancı dil bilgisi, yenilikçi olma, deneyim gibi kriterlere dikkat ettiğini söylemek mümkündür. Staj uygulamaları öğrencilerin deneyim kazanmaları açısından önemlidir. Öğrencilerin staj sonucunda işe yerleştirilmeleri ile ilgili örnek olay kapsamında bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalara ilave olarak işe alım ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Burada çalışma konusuna yakınlığı göz önünde bulundurularak araştırmalara yer verilmiştir.

### **1.2.5.2. Dünyada Yapılan Araştırmalar**

Bu kısımda kurumsal işletmelerde işe alımla ilgili dünyada daha önce yapılan araştırmaları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

İşe alımlarda gençlerin daha çok tercih edildiği ifade edilmiştir. Bunun nedeni olarak, beynin işleyişinde yaşa göre farklılık olacağı belirtilmiştir. Katılımcılar genç ve yaşlı olarak iki gruba ayrılmıştır. Yaşlılarda beynin işleyişinde yavaşlama olduğu bulgularına saptanmıştır (Persson ve diğerleri, 2004).

Avustralya'da araştırmaya katılan işletmelerden üçte biri mezun işe alımı yaparken ajansları tercih etmektedir. İlanlar internette yayınlanmaktadır. İşletmeler referans araştırması yapmaktadır. İşe alım profesyonellerinin eğitilmiş olması ve iş analizlerinin belirlenmiş olması doğru işe alım yapılmasını sağlamaktadır. Psikoteknik testler ve değerlendirme merkezleri işe alımda kullanılmaktadır. İşe alımın verimli olması kurumsal faaliyetlerin sistematik olmasıyla ilişkilendirilmektedir (Carless, 2007).

Büyük ve küçük işletmelerin işe alım stratejileri karşılaştırılmıştır. Tanzanya-Afrika ve Tanzanya-Asya işletmeleri arasında işe alımda farklılıklar bulunamamıştır. İşe alımda aday sağlama kanallarını duyuru panoları, gazete, internet ve eski çalışanlar oluşturmaktadır. İKY alanında Asya işletmeleri Afrika işletmelerinden daha gelişmiştir. Asya işletmeleri Afrika işletmelerinden daha fazla İK yöneticisi istihdam etmektedir (Egbert, Fischer ve Bredl, 2011).

Avustralya’da İKY öğrencileri ve yöneticilerin beklentileri araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu kız öğrenciler oluşturmaktadır. Öğrenciler deneyim kazanmaları için staj uygulamalarına katılmalıdır. Mezunların okul ile iş arasındaki önemli geçiş sürecinde danışmanlar, eğitmenler ve İKY öğrencileri kendilerini işe hazırlayabilir. Mezunlar gerçek olmayan kariyer beklentileri içinde olursa hayal kırıklığına uğramaktadır (Parris ve Saville, 2011).

Branine ve Avramenko (2015), Fransa, İspanya, Almanya ve İngiltere’de mezun işe alımı karşılaştırması yapmıştır. Avrupalı işveren ihtiyaçları ile mezunların bilgi ve yeteneklerinin karşılaştırılması amacıyla iki tip anket işverenlere ve son sınıf öğrencilerine uygulanmıştır. İngiltere’de işe alımda en çok kullanılan aday sağlama yolu internettir. Fransa’da ve Almanya’da işletme web sitesinde, gazete ve dergilerde yerel dil ve İngilizce bilen adaylara yönelik ilanlar bulunmaktadır. İspanya’da gazetelerde İspanyolca ilanlar bulunmaktadır. Almanya’da ve İngiltere’de çoğunlukla birebir görüşme ve panel görüşme yapılmaktadır. İspanya’da çoğunlukla birebir görüşme yapılmaktadır. Mezunlar iş beklentilerinde kariyer, maaş, eğitim fırsatlarına öncelik verirken çalışma yeri beklentilerini geri planda tutmaktadır. İngiltere’de, Fransa’da ve İspanya’da işverenler mezunlardan çalışmaya ve öğrenmeye istekli olmalarını beklemektedir. Almanya’daki işverenler zaman yönetimi yapabilen, güvenilir verimli çalışanları tercih etmektedir.

Londra’da yerlilerin küçük otellerde çalışmaya isteksiz olmasından dolayı göçmenler daha çok tercih edilmektedir. Yönetici ya da işletme sahiplerinin göçmen olma olasılığı işe alımda göçmenlerin tercih edilmesini artırabilmektedir (Markova, Paraskevopoulou, Williams ve Shaw, 2016).

Üniversiteler öğrencilerin mezun olduktan sonra iş bulmalarını kolaylaştırmak adına staj uygulamalarını tercih etmektedir. Üniversite öğrencileri yarı zamanlı çalışarak deneyim elde etmektedir. Bu şekilde işe alım sürecinde mezunların istihdam edilebilirliği kolaylaşmaktadır (Evans ve Richardson, 2017).

Yukarıda yer alan araştırmalara ilave olarak çok sayıda araştırmanın yapıldığını söylemek mümkündür. Ele alınan araştırmaların konularının işe alım merkez alınarak yeni mezunlar ile ilgili olmasına dikkat edilmiştir. Araştırılan ve bu çalışmaya aktarılan

tüm çalışmalardan hareketle bu çalışmada, İK profesyonellerinin yeni mezun işe alımına bakış açısını öğrenmek amaçlanmıştır.

### **1.3. Aile İşletmeleri ile Kurumsal İşletmelerin Karşılaştırılması**

Aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler dünya genelinde ülkelerin kalkınmasında ve dış ticarete önemli bir yere sahiptir. Kurumsal işletmeler ile aile işletmelerinin gelirleri karşılaştırıldığında, aile işletmeleri yeni girişimlerin yaklaşık dörtte üçünü gerçekleştirmekte, toplam ulusal gelirin yaklaşık yarısını sağlamaktadır (Ural, 2004: 8).

Aile işletmeleri kurucu sahipler tarafından yönetilmektedir, kurumsal işletmelerde yönetim vekil olarak Genel Müdüre veya CEO (Chief Executive Officer)'ya bırakılmaktadır (Aktan, 2006: 6). Kararların üst yönetim tarafından alınması astlarda güven duygusunu zedelerken demokratik örgüt kültürü benimsenen işletmelerde kararlara her çalışanın katılabilme imkânı güven duygusunu olumlu yönde geliştirmektedir (Tunçer, 2011: 48).

Aile işletmelerinin bir kısmında ve kurumsallaşmamış işletmelerde birimler ayrı ayrı oluşturulmak yerine, bir departman işletmede olmayan bir departmanın işini yapabilmektedir. Örneğin; İK departmanı bulunmayan işletmelerde İK işlerini muhasebe ya da halkla ilişkiler birimlerinin yaptığı görülmektedir. Bazı işletmelerde de insan kaynakları uzmanları muhasebe işlerini de yapabilmektedir ayrıca çoğu işletmede insan kaynakları büyük bir departman halinde kurulmamıştır. Bu durum İK profesyonellerinde planlama, işe alım, eğitim, bordro, performans değerlendirme konularında belirgin görev dağılımı görülememesine sebep olmaktadır. İnsan kaynakları profesyonellerinin idari işlerle zamanlarının çoğunu harcamaları dolayısıyla kalite ve sürekli gelişim konusunda yapılması gerekenleri ertelemektedir (Yılmaz, 2010: 74). Kurumsal işletmelerde insan kaynakları fonksiyonları daha geniş kapsamlı ve hatta departman içindeki ayrı birimler tarafından yürütülmektedir. Örneğin; işe alım birimi, çalışan ilişkileri birimi ve eğitim birimi gibi birimlerin olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda, birimlerin görevleri oldukça belirgindir. Böylece iş bölümü ve uzmanlaşma sonucunda çalışanlar, görev tanımlarındaki işleri daha etkin ve verimli şekilde yerine getirebilmektedir. Etkin ve verimli olunmasının yanı sıra insan kaynakları departmanı güncel gelişmeleri takip ederek, gelişime açık bir şekilde rekabet avantajı elde edebilmektedir. İnsan kaynakları profesyonelleri ayrıca bir başka rekabet unsuru

olarak çalışanların ihtiyaçlarını belirleyerek iş gücü devir oranının daha düşük olmasını sağlayabilir. Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirtilen işletmenin insan kaynakları politikası şu şekildedir; işe alım ve kariyer planlamalarında eşit koşullardaki kişilerin değerlendirilmesi, işe alımda önceden belirlenen ölçütlerin olması, çalışanlar ile işletmenin genel durumu hakkında düzenli toplantılar ile bilgi paylaşımı yapılması ve çalışanları ilgilendiren kararların çalışanlar ya da temsilcileri ile paylaşılması, çalışanların görev tanımlarının ve dağılımlarının duyurulması esastır (Sermaye Piyasası Kurulu, 2011).

Geleneksel yönetim ve kurumsal yönetim karşılaştırması yapılmıştır. Burada bahsedilen geleneksel yönetim özellikleri aile işletmelerinin sahip olduğu yönetim özelliklerini anımsatmaktadır. Kurumsallaşmayan işletmelerin geleneksel yönetim anlayışına sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Geleneksel yönetimde yönetim ve denetim işletme sahibi ve belirlenen kişiler tarafından yürütülmektedir. Kurumsal yönetim anlayışında paydaşların yönetim ve denetimde hakları bulunmaktadır. Bu nedenle geleneksel yönetim ve kurumsal yönetimin karşılaştırılması aşağıda yer almaktadır (Aktan, 2006: 9):

- Geleneksel yönetimde işletme sahibi hem yöneticidir hem de denetleyicidir. Kurumsal yönetimde işletmenin sahibi, yöneticisi ve denetleyicisi farklıdır.
- Geleneksel yönetimde, işletme sahiplerinin kararları ile yönetim gerçekleşir. Kurumsal yönetimde işletmede kurallar geçerlidir.
- Geleneksel yönetimde vekiller yönetimle ilgili gelişmeleri sahiplere rapor verirler. Kurumsal yönetimde işletmenin tüm paydaşları hesap vermekle yükümlüdür.
- Geleneksel yönetimde işletme istediği bilgiyi kamuoyuna açıklamaktadır. Kurumsal yönetimde işletmenin faaliyetleri kamuoyuna açıklaması gerekli bir durumdur.
- Geleneksel yönetimde işletme sahibinin belirlediği kişi yönetim kurulu üyesi olabilir. Kurumsal yönetimde yönetim kurulunda olmak için gerekli şartlar sağlanmalıdır. Yönetim kurulu üyeleri işletme ile çıkar ilişkisi bulunmayan kişilerdir.

Aile işletmelerinin kurumsal işletmelere göre üstün olduğu yanları şu şekilde sıralanabilir (Ural, 2004: 8):

- Daha hızlı karar alabilme,
- Daha uzun vadeli düşünebilme yetenekleri,
- Büyük stratejik değişikliklere gidebilme girişimciliği,
- Topluma faydalı olma dürtüsü.

Bununla birlikte, kurumsal işletmelerde hiyerarşinin olması sebebiyle, alınacak kararlar bir üst kişiye sorulmaktadır. Bu durum, kararların hızlı alınmasının önünde engel olabilmektedir.

Aile işletmeleri ile kurumsal işletmeler arasındaki farklı durumların olmasının İK departmanının yapılanması ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Bir sonraki başlıkta bu farklılıklara yer verilecektir.

#### **1.4. Aile İşletmelerinde ve Kurumsal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi**

Günümüzde, işletmeler için önemli bir değer ifade eden insan kaynağının daha verimli olması için yapılan her faaliyet İnsan Kaynakları Yönetimi sistemi içinde yer almaktadır.

İKY, işletmelerin amaçlarını başarmak ve değerli varlıklarının yönetimi için insan kaynağının uyum içinde çalıştığı stratejik ve bütünlük bir yaklaşımdır (Armstrong, 2002: 6).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanın işe alınması, ücretinin hesaplanması ve özlük işlerinin yanı sıra çalışanın eğitilmesi ve geliştirilmesini sağlayan faaliyetleri kapsamaktadır (Yüksel, 2007: 9).

İnsan kaynakları yönetimi, iş-çalışan-sistem arasındaki dengeyi kurarak işletmenin ilerlemesine katkı sağlamaktadır. İşletmeler için çalışan motivasyonu önemlidir. Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artırılması ve çalışan verimliliğini yüksek tutmak ön plandadır. İşletmelerin devamlılığını sağlayabilmek adına yapılan politika ve faaliyetler çalışanları ilgilendirdiğinden dolayı İKY işletmeler için önemli bir yere sahiptir (Ertürk, 2011: 6).



I. Dünya Savaşı ve II. Dünya Savaşı sonucunda, emek gücüne duyulan ihtiyaç arttı ve bunun sonucunda işletmeler çalışanlara yönelik çalışmalarda bulunmuşlardır. Personel yönetimi anlayışı 1930'larda görülmeye başlanan ve çalışanların kayıtlarının tutulduğu bir sistem iken, 1960'lardan sonra personele verilen önem artmıştır ve işletmelerde 1980'lere doğru İnsan Kaynakları Yönetimi adına önemli gelişmeler yaşanmıştır (Yılmaz, 2010: 50). İKY, işletmenin gelişimine katkı sağlayan bir departman olarak görülmüştür (Barutçugil, 2004: 41).

Personel yönetiminde çalışan ihtiyaçları ön planda değilken, insan kaynakları yönetiminde çalışanın ihtiyaçları anlaşılır ve giderilir hale getirilmesine önem verilen bir süreç olarak ele alınmaktadır (Açıkalın, 2002: 35). Bir süreç olarak İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynaklarının planlaması, işe alım, eğitim ve geliştirme, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma ve endüstri ilişkileri, ücret ve iş değerlemesi, performans yönetimi, kariyer yönetimi olmak üzere başlıca fonksiyonları kapsamaktadır (Demir, 2010: 11).

İKY sistemi, işletmeye nitelikli insan kaynağının seçilmesi, insan kaynağının verimli olması ve elde tutulması için faaliyetlerin yapıldığı sistemdir. İKY'nin etkin bir sistem haline gelmesi işletmenin türüne, yapısına, büyüklüğüne ve kurumsal olmasına göre değişmektedir. Örneğin; kurumsal işletmelerde İnsan Kaynakları fonksiyonları İK yöneticilerinin ve birim yöneticilerinin katkıları doğrultusunda uygulanır (Barutçugil, 2004: 32- 49).

Günümüzde İKY her geçen gün kendini geliştiren bir fonksiyon olarak işletmelerin önemli bir konumundadır. İşletmelerde İKY, gelişimler takip edilerek ve eğitimini almış kişiler ile çalışılarak uygulanmaktadır. İşletme içindeki farklı karakterde, farklı düşünce ve geleneklere sahip bireylerin bir arada çalışmasını sağlamak insan kaynakları biriminin sorumluluğundadır (Fındıkçı, 2012: 426). Her işletmenin kendine özgü kültürü ve değerleri bulunmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin sektörleri, amaçları, büyüklükleri ve hedef kitleleri farklılık göstermesi sebebiyle insan kaynakları uygulamalarında farklılıklar görülmektedir (Ertürk, 2011: 104).

İşletmelerde insan kaynaklarının işlevleri (Ersen, 2003: 124):

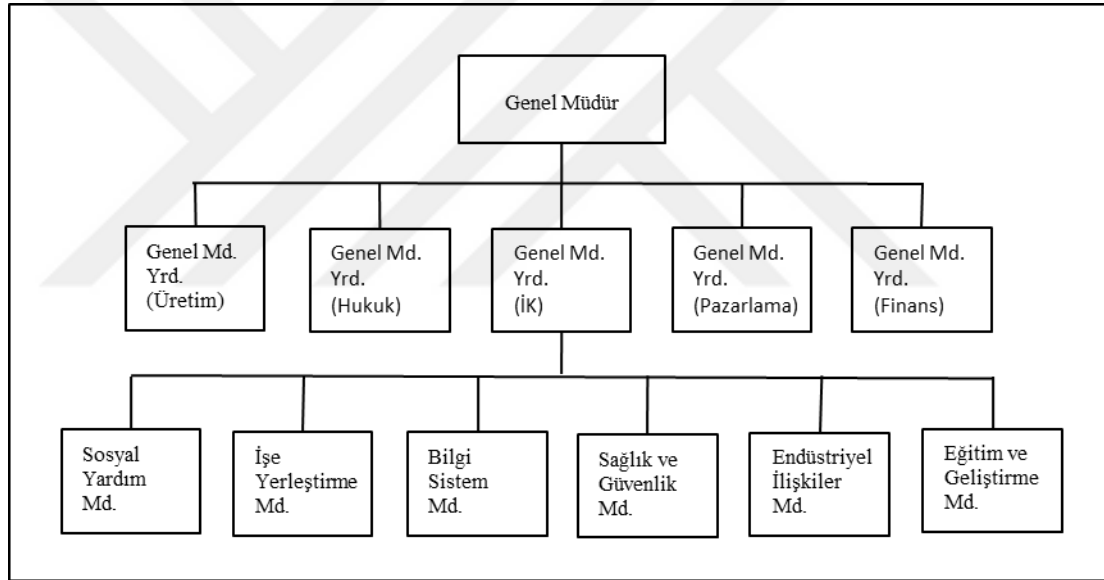
- İşletmeye uygun adayın seçilmesi,
- Amaçlar doğrultusunda faaliyetlerin yapılması,
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Kurumsal iletişimin sağlanması,
- Kurum kültürünün yerleşmesi için faaliyetlerin planlanması,
- Kurumsal çalışmaların planlanması,
- Çalışanların verimli olması için çalışma koşullarının oluşturulması,
- Çalışanların işe ve takım arkadaşlarına karşı uyum sağlaması,
- İşletme içinde amaç birliği oluşması ve
- Kurumsal olmayan işletmeler için yeni sistemlerin kurulması gösterilebilir.

İnsan kaynakları birimi olan hem aile hem kurumsal işletmelerde insan kaynakları uygulamalarının işlenmesi genel olarak benzerlik gösterir. Kullanılan ticari programlar, yabancı dil, işe alımda uygulanan testler, performans değerlendirmek için kullanılan değerlendirme uygulamaları, eğitim planları, ücret değişim zamanları, sosyal haklar, motivasyon adına düzenlenen etkinlikler gibi insan kaynaklarının yönetilmesinde önemli unsurlar işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Kurumsallaşmamış aile işletmelerinde insan kaynakları birimi bulunmayabilir. Bu durumda İKY, aile üyelerinin kural ve geleneklerine göre devam etmektedir. Örneğin; Şekerci Hacı Bekir ve Vefa Bozacısı nesillerdir devam eden aile işletmeleridir. Her iki işletme kaliteli üretim yapan ve markalaşmış değerlerdir. İşletmelerin web sitelerinde insan kaynakları politikaları bulunmamaktadır (www.hacibekir.com, 2018; www.vefa.com.tr, 2018). Eczacıbaşı, Sabancı, Koç Topluluğu gibi kurumsal aile işletmelerinin ve kurumsal işletmelerin web sitelerinde insan kaynakları politikalarına ve fonksiyonları hakkında bilgilere ulaşmak mümkündür (www.eczacibasi.com.tr, 2018; www.sabanci.com.tr, 2018; www.koc.com.tr, 2018).

Aile işletmelerinde aile üyeleri ile diğer çalışanların görev dağılımları eşit olmayabilir. Aile üyesi olmayan diğer çalışanlar yeteneklerine göre işe alınırken aile üyelerinde bu durum söz konusu olmayabilir. Aile işletmelerinde liyakat ilkesine öncelik verildiğinde İK departmanı görevlerini etkin şekilde yerine getirebilmektedir. Profesyonel anlamda

işlerin sürdürülebilir kılınması için aile üyelerinin insan kaynakları süreçlerine dâhil olmamasında fayda vardır (Dinçay, 2016: 149-150). Kayırmacılığın yaşanması aile işletmelerinde kurumsallaşmaya engel olmaktadır (Çetinkaya, Şener ve Korkmaz, 2017: 124). Kurumsal olmayan işletmelerde performans değerlendirmelerin adil olmaması durumu söz konusu olabilmektedir. Bazı durumlarda başarısız çalışanın performansı göz ardı edilebilmektedir (Özüren, 2017: 17). Bu durum, çalışanların verimini etkileyecektir. İşletmeler, verimliliği artırmak için insan kaynağının geliştirilmesine önem vermekte ve yöntemler geliştirmektedir. Çok birimli kurumsal işletmelerde öğretici ve paylaşımcı özellik taşıyan çalışma grupları ile verimlilik artırılabilir (Hançer, 2004: 21).

İnsan kaynakları yönetiminin işletme içindeki yeri Şekil 1’de gösterilmiştir.



**Şekil 1: Büyük işletmelerde İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi**

**Kaynak:** Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, ss: 14.

İşletmelerin büyüklüklerine ve kurumsallaşma düzeylerine göre İK'nın çalışma sistemi değişebilir. Bu durum İK'da çalışan sayısını ve çalışanların görev dağılımlarını etkilemektedir. Örneğin; bazı işletmelerde tüm fonksiyonlardan bir İK profesyoneli sorumlu olabilir, bazı işletmelerde her fonksiyon için farklı İK profesyonelleri sorumlu olabilir.

Çalışmanın birinci bölümünde aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde aile işletmelerinin ve kurumsal işletmelerin gelişimlerinden, benzerliklerinden ve farklılıklarından bahsedilmiştir. İşe alım konusu geniş ve ayrı bir konu olması bakımından ikinci bölümde detaylı şekilde ele alınmıştır.



## **BÖLÜM 2: İŞE ALIM**

Bu çalışmada işe alım süreci, temin ve seçim olmak üzere iki aşamalı bir süreç olarak ele alınmaktadır.

### **2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temin Süreci**

İnsan kaynakları yönetiminin birden fazla alt fonksiyonu vardır ve fonksiyonlar birbirleriyle ilişkilidir. Bu nedenle insan kaynakları profesyonellerine büyük görev düşmektedir. İnsan kaynakları planlaması doğru olmazsa ya da doğru aday doğru işe yerleştirilmezse çalışanlarda performans düşüklüğü yaşanabilir. Bu durumda işletmenin eğitim maliyetleri artar (Şimşek ve Öge, 2011: 141). Bu nedenle doğru adayın işe alınması, işe alım ve işten çıkarma faaliyetlerinin tekrarlanmasını azaltmaktadır. Uygun işe uygun adayın temin edilmesi için işin özelliklerinin belirlendiği ve işin tanımlandığı bir süreç olan iş analizleri doğru belirlenmelidir (Özdemir Erel ve Yalçın, 2014: 119).

İşe alım yapılması için işletmenin çalışan ihtiyacının olması gerekmektedir. Çalışan ihtiyacı olan birimlerdeki birim amirleri, çalışan ihtiyaç talep formlarını muhtemel işbaşı yapma tarihinden en erken dört hafta öncesinde İK birimine vermektedir (Çam, 2011: 130). İK uzmanları ihtiyaçlar ve nitelikler doğrultusunda uygun aday sağlama yollarına başvurmaktadır. Aday sağlama yollarında iç kaynaklardan ve dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Nitelikleri uygun görülen adaylar İK birimi ile görüşükten bölüm yöneticileri ile görüşülmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 81).

#### **2.1.1. İç Kaynaklar**

İşletme içinde terfi ve transfer yolu ile boş pozisyonlara uygun adaylar mevcut çalışanlar arasında aranmaktadır. Terfi (yükselme), çalışanların belirli süre çalıştıktan sonra daha iyi bir pozisyonun yetkinliklerine sahip olması durumunda görevlendirilmesi olarak ifade edilebilir (Erarslan, 2011: 17). Transfer ise, işletme içinde işten ayrılan bir çalışanın yerine benzer niteliklerde başka bir çalışanın göreve getirilmesi olarak ifade edilebilir (Kabaş, 2012: 8).

İşletme içi hareketlilik (internal mobility) yaklaşımıyla işletmeler çalışanlarını işletmenin yurtiçi ve yurtdışı ofislerine göndererek belirli süreler için görevlendirmektedir. Böylelikle işletmeler çalışanları motive etmektedir. Bu

uygulamayı benimseyen işletmelere örnek olarak, Oyak Renault 1996'dan beri terfilerde önceliği başarılı çalışanlarına vermektedir, Unilever ülkeler arası (cross-country), kategoriler arası (cross-kategori), fonksiyonlar arası (cross-function) geçişleri yapanları üst düzey pozisyonlarına getirmektedir (Ateş, 2006: 46).

İç kaynak kullanımının çalışanlara kariyer imkânları sağlanması, düşük maliyetli olması, işletmeye bağlılığın artması ve çalışan verimliliğinin artması gibi olumlu yanları vardır (Özdemir Erel ve Yalçın, 2014: 129).

İç kaynak kullanımının olumsuz yanları olarak, çalışanların birbirini kıskanması, terfi olmaması durumunda çalışanlarda moral düşüklüğü ve örgütsel bağlılığın azalması, işletmenin yeni fikirlerden eksik kalması gösterilebilir (Güney, 2014: 71).

İç kaynak kullanımının yeterli ya da mümkün olmadığı durumlarda dış kaynak kullanımı tercih edilir.

### **2.1.2. Dış Kaynaklar**

İşletmelerin dış çevreden adayı kendi bünyesine dâhil etmek istemesi, işletme içinde yeterli niteliklere sahip adayın olmadığını göstermektedir. Dış kaynak kullanımı nicelik olarak da daha fazla adaya ulaşma imkânı sağlamaktadır. Boş pozisyon bilgi, eğitim ve deneyim gerektiren yönetici seviyesinde olduğunda daha çok dış kaynak kullanımı tercih edilebilmektedir (Seçim ve diğerleri, 1994: 58; aktaran Özdemir Erel ve Yalçın, 2014: 131).

Üst pozisyonlara dışarıdan aday sağlanmasının olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımının olumlu yanları şu şekilde özetlenebilir; başvuru sayısı çok olur ve aday havuzu oluşturulur, işletmeye farklı bakış açısına sahip çalışan katılabilir (Güney, 2014: 72).

Dış kaynak kullanımının olumsuz yanları şu şekilde sıralanabilir; işe alımda dış kaynak kullanımının maliyeti iç kaynak kullanımına göre daha yüksek olmaktadır. Üst pozisyonlara işletme dışından bir aday alındığında, işletme bünyesinde çalışanlar tarafından yükselememe düşüncesi olmaktadır. İşe alınanların işletmeye ve işletme kültürüne uyumu zaman alabilir, iş akışı için eğitimlerin verilmesi gerekebilir (Özdemir Erel ve Yalçın, 2014: 129-131; Güney, 2014: 72).

Dış kaynaklardan aday sağlama yolları; ilanlar, doğrudan başvuru, kendiliğinden başvurular, aracılarla başvuru, Türkiye İş Kurumu, Özel İstihdam Büroları, eğitim kuruluşları, rakip kuruluşlar ve iş gören kiralama (Akyüz, 2006: 70-71; Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 384-385). İş ilanları gazete, dergi, billboard ve internette iş arama sitelerinde yayınlanmaktadır. İlanların işin niteliği konusunda doğru bilgileri içermesi ve dikkat çekici olması gerekir. Adaylar, çalışmak istedikleri işletmenin talep ve ilanı olmadan doğrudan başvuru yapabilir ya da işletmeye özgeçmişlerini gönderebilir (Çınar, 2012: 76). İşletme içinde boş pozisyon olduğu durumda, boş pozisyonlar tanıdıklara duyurulmaktadır (Akyüz, 2006: 70). Türkiye İş Kurumu, iş arayan potansiyel iş gücüne aracılık etmektedir. İş arayan kişiler Türkiye İş Kurumu'nda kayıt açtırarak, eğitim ve mesleki yeterliliklerine uygun iş ilanlarını takip edebilmektedir (www.iskur.gov.tr, 2018).

Özel İstihdam Büroları, işletmeye yeni eleman alımında ücret karşılığında danışmanlık hizmeti verirler (Sabuncuoğlu, 2005: 91). İşletmeler iş gören ihtiyacını okullardan sağlayabilmektedir, öğrencilere ve mezun olacak gruplara işletme tanıtımı yapılmaktadır, işletmeler stajyer ihtiyacını okul ile görüşerek temin edebilmekte daha sonrasında uygun pozisyonlar olursa değerlendirebilmektedir, rakip kuruluşlardan aday sağlama deneyimli aday ihtiyacı olduğu durumlarda tercih edilmektedir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 384-385). İş gören kiralama da yine işletmelerin başka işletmelerden çalışanları geçici süreliğine kendi işletmelerinde çalıştırdığı bir aday sağlama yoludur. Çalışan ihtiyacı olan işletmeler ile iş gören kiralaması yapan işletme arasında kiralama sözleşmesi imzalanır ve çalışanın seçilmesi ve eğitilmesinden kiralama ve taşeronluk işletmesi sorumludur (Ayan, 2012: 129). Son yıllarda sosyal medya ile işe alım yaygınlaşmıştır. Sosyal medya kullanıcıları istedikleri bilgilerine yer vererek profillerini oluşturmaktadır (Öz, Keklik ve Kılıç, 2015: 593). Örneğin; LinkedIn'de işletmeler iş ilanları yayınlamaktadır.

## **2.2. İnsan Kaynağı Seçim Süreci**

İnsan kaynağı seçim süreci, ilana başvuran adaylar arasında işletmenin ihtiyaçları için yetenekleri ve davranışları en uygun adayların seçildiği ve işe yerleştirildiği bir süreçtir (Bilgin, 2010: 74; Barutçugil, 2004: 257). İşe alım süreci, süreci yöneten insan kaynakları sorumlusuna ve işletmeye göre farklılık göstermektedir.

İşletmelerin çalışma verimini artırmak için doğru işe doğru adayı seçmesi oldukça önemlidir. İşe alım gerekli beceri ve deneyime sahip doğru kişiyi işe almanın yanı sıra örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek kişiyi seçmeyi de gerektirir. Bunun için, yetenek analizi, yetenek haritası, işe alım için internet, özgeçmiş, yapılandırılmış görüşmeler, psikoteknik testler ve değerlendirme merkezleri uygulanmaktadır (Armstrong, 2002: 208). İşe alım sürecinin uzun bir süreç olması sebebiyle işletmeler tarafından kısaltılmaya çalışılması uzun vadede işletmeye olumsuz sonuçlar oluşturacaktır (Serttaş, 2014: 30). İşe alım aşamalarının her birinin uygulanmaması, doğru adayın işe yerleştirilememesine neden olabilir (Temiz ve Cingöz, 2015: 533).

Doğru işe alımın gerçekleşmesi için işletmede görev ve sorumlulukların belirgin olduğu iş analizlerinin yapıyor olması gerekir. İş analizi, bir işe hâkim olan çalışanların katkılarıyla belirlenen görev ve sorumluluklar ve birbiriyle bağlantılı bileşenlerden oluşan dizidir (Akoğlan Kozak, 2001: 5). Ayrıca çalışanlara verilecek eğitimlerin planlanması, performans değerlendirmede dikkat edilecek hususların belirlenmesi iş analizleri ile mümkündür (Şimşek ve Öge, 2011: 94). İşletmelerin işe alım sürecinde adaylarda dikkat ettikleri nitelikler işletmenin benimsediği kültürü yansıtmaktadır. İşletmeler benimsedikleri değerler ile var olmaktadır. Adaylardan beklenen özellikler ile iş verimi ve işletmenin sürdürülebilirliği sağlandığı için işletmelerde yetkinliğe dayalı insan kaynakları sistemleri uygulanır (Yazal, 2014: 62).

Çalıştığı işi benimseyen çalışanların iş verimi işletmeye olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Adayların işe alımı aşamasında görüşmeyi yapacak kişinin alanında uzmanlaşmış biri olması burada belirleyici etken olabilmektedir. Görüşme sürecindeki adaya ait sınırlı bilgiler seçme ve değerlendirme sürecini güvenilirlikten ve bütünlükten uzaklaştırmaktadır, konuya ilişkin nesnel değerlendirmelerin yapılması uzman kişiler tarafından sağlanmaktadır (Açıkalın, 1996: 18). Başvuru formundaki bilgiler ile adayların elenmesi ve doğru kararların verilmesi söz konusu olduğundan konuya ilişkin uzman kişilerin değerlendirmeleri önemlidir. Aday sağlanmadan önce çalışma pozisyonu ile ilgili yapılan iş analizinde belirlenen kriterler doğrultusunda adayların değerlendirilmesi sağlanır. Seçim süreci aşamaları; başvuruların kabulü, ön görüşme, başvuru formu doldurma, işe giriş testlerinin yapılması, iş görüşmesi, geçmiş işlerin ve



referansların araştırılması, işe yerleştirme görüşmesi, sağlık kontrolü, işe alma teklifi olarak sıralanabilir (Öztürk, 1995: 27; aktaran Kızıloğlu, 2011: 49).

İnsan kaynakları işe alım süreci aşamaları Şekil 2’de gösterilmiştir.



**Şekil 2: İnsan Kaynakları İşe Alım Süreci**

**Kaynak:** Bingöl, Dursun (2014), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul, ss: 235.; Ünsalan, Erdal ve Bülent Şimşeker (2014), “Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi”, Detay Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara, ss: 95.

Şekilde gösterilen işe alım süreci aşamaları detaylı şekilde ele alınmıştır.

### **2.2.1. Başvuruların Kabulü**

Seçme ölçütlerinin önceden belirlenmesi seçme sürecinin güvenilirliğini göstermektedir (Açıklalın, 1996: 104). İhtiyaç olan pozisyona adayların başvurmasının ardından, aday havuzunda biriken başvurular da dâhil edilerek İK profesyonelleri tarafından başvurular incelenir. Belirlenen nitelikleri sağlayan adayların başvuruları değerlendirilir. Başvuruların adil şekilde değerlendirilmesi için, iki kişi tarafından incelenmesi ve adayların “uygun, olabilir ve uygun değil” şeklinde ayrılması bir ölçüt olabilir (Ergin, 2002: 78).

### **2.2.2. Ön görüşme**

Ön görüşme, aday ile görüşmeci arasında geçen ve içeriği adayın yaş, askerlik, eğitim gibi bilgileri olan kısa konuşmadır (Çapraz, 2015: 45). İş arama sitelerinden ve işletmelere doğrudan özgeçmiş gönderilerek yapılan başvurularda adaylar ile telefon aracılığıyla ya da bilgisayar ortamında görüntülü arama yolu tercih edilerek ön görüşme gerçekleştirilmektedir. Ön görüşmede fiziksel ve kişisel durum hakkında fikir edinilir (Ünsalan ve Şimşeker, 2014: 94). Ön görüşmenin olumlu geçmesi sonucunda adayların başvuru formları istenir.

### **2.2.3. Başvuru Formu Doldurma**

Bugün, çoğu işletmenin ana sayfasında iş başvuru formu bulunmaktadır ve adaylar buradan bilgilerini doldurmaktadır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 386). İşletmeye özgeçmiş (CV) gönderme, kariyer sitelerinde iş ilanlarına başvurma gibi yollarla ilana başvuran adaylar ile görüşme olumlu geçerse, adayların başvuru formu doldurmaları istenmektedir (Akyüz, 2006: 73). Başvuru formları, işletmenin insan kaynağına ihtiyacı halinde tekrar değerlendirilir, niteliklere uygun adaylar ile iletişime geçilir. Başvuru formlarında adayların bilgileri yer aldığı için, adaylar hakkında ön araştırma yapabilmeye imkânı da verebilmektedir. Kişi bilgileri işletme sınırları içinde saklanmaktadır. Bir başvuru formunda, başvuran adayın adı, soyadı, cinsiyeti, iletişim bilgileri, kişisel bilgileri, eğitim durumu, iş deneyimi, yabancı dil bilgisi, kullanılan programlar, gidilen kurslar ve seminerler, alınan sertifikalar, başarı ve ödüller, hobiler, sağlık durumu, sabıka durumu ve referanslar bulunmaktadır. ABD’de başvuru formlarına koyulabilecek

sorular insan hakları yasal çerçevesinde aşağıdaki gibi derlenmiştir (Flippo, 1986: 150; aktaran Okakin, 2009: 41):

- Yabancı uyruklu olabilecek adaylar için ülke sınırları içinde çalışmasında yasal açıdan sakınca olup olmadığı sorulabilir, ABD’de doğup doğmadığı sorulamaz.
- Adayın on sekiz yaşından büyük olup olmadığı sorulabilir, adayın yaşı sorulamaz.
- Adaylara yaşadıkları yerin bilgileri sorulabilir, adayın doğum yeri sorulamaz.
- Adaya konuştuğu diller sorulabilir, nasıl öğrendiği sorulamaz.

Türkiye’de başvuru formlarında yaş, cinsiyet, doğum yeri, medeni durum ve eşe ilişkin bilgiler gibi soruların yer almamasına dikkat edilmelidir (Akgeyik, 2012: 94-95). Başvuru formları tarafsız olması için dikkatli oluşturulduğunda, adaylarda ayrımcılık ile ilgili olumsuz düşüncelerin oluşmasını engelleyebilir. Ayrıca başvuru formlarının odak noktasının iş gerekleri ve adayların bilgi ve becerilerine yönelik olması daha uygundur.

#### **2.2.4. İşe Giriş Testleri**

İşe alım yaparken adayların bilgilerinin ölçümü ve fiziki yeterlilikleri uygulanan sınavlar aracılığıyla belirlenir (Özdemir, 2017: 134-135). Adaylara, iş görüşmesinde yabancı dil testleri, dikkat testleri, matematik testi vb. testler uygulanmaktadır. Sınav sonuçlarına göre adaylar arasında eleme yapılmaktadır. Sonuç puanlarına bakıldığında, nitelik için yeterli olan adayların işe alınmaması durumunda yeni pozisyonlar için değerlendirilmek üzere nitelikli aday havuzu oluşturulmaktadır.

Adayları birkaç farklı açıdan ölçen testlerin geçerlilik ve güvenilirliğinin ölçülmesi gerekmektedir. Güvenirlilik, adaylara yapılan testlerin bireyler ve gruplar üzerinde aynı sonuçları vermesini ifade etmektedir. Ayrıca, testin yapılmasından bir süre sonra testin yinelenmesi halinde aynı sonuçları vermesi testin güvenilirliğini göstermektedir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 388).

Geçerlilik 3 yolla belirlenebilmektedir (Cayer, 2004: 85-87):

- **İçerik Geçerliliği:** İş analizinde belirlenmiş olan görev ve sorumluluklarının sınav ölçüm faktörleri ile doğru şekilde ilişkilendirilmiş olmasıdır. İçerik

geçerliliği, ölçülmesi ve ayırt edilmesi mümkün olan durumlarda tercih edilmektedir.

- **Kriter Geçerliliği:** Görüşmecinin adaya yönelttiği sorularla adayın işteki performansının belirlenmeye çalışılmasıdır.
- **Yapısal Geçerlilik:** Ölçülmesi biraz zordur. Adayların beceri kabiliyeti gibi kriterlerini ölçmek daha zor olduğu için tam güven sağlanamamaktadır.

Adaylara uygulanan testlerde, adayların aldığı puanlar ile iş performanslarının ilişkili olması ölçmek istenilenin doğru ölçüldüğünü göstermektedir. Belirlenen testlerde yüksek puan alan adayların işi kavrama ve süreci algılama süresi daha kısa olacaktır ve performanslarında yüksek verimlilik gözlenebilecektir. Aksi şekilde, testlerden düşük puan alan adayların işi kavrama süresi daha yavaş olacağı için performansta düşüklük görülecektir (Ergin, 2002: 82).

İşe alım sınavları işe ve işletmeye gerekli bilgileri ölçmelidir. Sınav soruları açık ve anlaşılır olmalıdır. Adaylar soruları yanıtlarken belirsizlik ve anlam kargaşası yaşamamalıdır. Her aday aynı sınav ortamında sınav olmalıdır. Sınavın süresi her aday için eşit olmalıdır.

**Psikoteknik testler:** Psikolojik unsurları ölçmek için görüşmecinin tarafsız değerlendirme yapmasına katkı sağlayan testlerdir (Fındıkçı, 2012: 207). Endüstriyel psikoloji alanında öncülük eden Hugo Münsterberg, işe alımda uygulanan sınavlarda, çalışanların eğitiminde psikolojinin katkı sağlayabileceğini düşünmüştür (Şimşek ve Öge, 2011: 5).

Psikoteknik testler adayların iş ile uyumlu olup olmadıklarını ölçmektedir. İşe uygunluğu ölçülen adayların işe alımında, kişilerden verimli çalışma performansı görülecektir. Psikoteknik testler daha çok yeni mezunların işe alımlarında ve işletmede terfi yapılması gereken durumlarda kullanılmaktadır (Karakaş, 2016). Bazı durumlarda adaylar kendilerini sosyal hayatta ya da görüşmede yanlış yorumlayıp yapılan testte adayların bahsettiği kişiliklerinden farklı sonuçlar elde edilebilmektedir. Kendi özelliklerini olumlu algılayan bir adayın test sonucu vermiş olduğu cevaplar yorumlandığında olumsuz olarak nitelendirilebilecek yanıtlar ile karşılaşılabilmektedir.

Psikoteknik testlerin cevap anahtarları ve yorumlanması kişiden kişiye farklılık göstermemektedir. Testlerin çoğunluğu sayısal sonuçlar verir ve işletme bu sonuçlar ile bireyler arasında farklılıkları analiz edebilir (Erdoğan, 1991: 61). Ancak, uygulanan testlerin yorumlanması için, işinde uzman kişilerden yardım alınmalıdır.

Psikoteknik testlerin türlerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- **Bilgi testi:** Adayların iş hakkında bilgilerini ölçen testlerdir (Sabuncuoğlu, 2000: 92). Bilgi testleri sayesinde, adaylar aynı kriterlerle objektif şekilde ölçülmektedir (Uğur, 2008: 110). İşletme, adaylarda neyi ölçmek istiyorsa farklı alanlarda bilgi testleri uygulayabilir. Bilgi testleri, genel kültür, genel yetenek, sağlık, kimya vb. alanlarda adayların başvuru yaptıkları pozisyonlara göre değişiklik göstermektedir.
- **Yetenek testi:** İşe alımlarda uygulanan yetenek testleri, adayların zihinsel gücünü ve iş için belirlenmiş görevleri yerine getirip getiremeyeceğini ölçen testlerdir (Sabuncuoğlu, 2000: 91). Adayların motor becerileri ölçülmektedir. Adaylar belirlenen süre içinde dikkate ve pratikliğe bağlı olarak uygulamalı sınav olmaktadır. Örneğin; vida sıkma, boya yapma vb. aşamalar için adayların yetenekleri görülmek istenir. Yetenek testleri, yapılan araştırmalar sonucunda adayların performanslarıyla ilişkili en iyi sonucu vermektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2013: 70).
- **Zekâ testi:** Çeşitli zihinsel işlerin başarılması için bireylerde zihinsel yeteneklerin ölçülmesini sağlayan testlerdir (Armstrong, 2009: 568-569). Zekânın pratik şekilde kullanılmasını gerektirecek görevler için seçilecek adaylara uygulanır. Bu nedenle, liderlik rolü üstlenecek adaylar için, bilimsel çalışmalarda görev alacak adaylar için, dikkat gerektirecek işlerde görev alacak adaylar için tercih edilebilir.
- **Kişilik Testleri:** İş için, gereken davranış ve kişilik özelliklerini adayların ne ölçüde taşıdıklarını ölçmek amacıyla yapılan testlerdir (Armstrong, 2009: 570). Kişiliklerin belirlenmesi ile adayların işe uygunluğu ölçülmektedir. Örneğin; sinirli ve strese dayanamayan yapıda bir kişiliğe sahip bir birey stres ve baskı altında çalışmakta zorlanacaktır. Testlerin yanılma payı olabilir ve bu nedenle işe alım uzmanları test sonuçlarına göre değerlendirme yaparken esnek

olmalıdır. Adayların girmiş oldukları test sınav sonuçlarına göre, beklenen performanstaki adayların yanı sıra beklenen performansın biraz altındaki adaylar ile de görüşme yapılmasında fayda olmaktadır (Cayer, 2004: 87-88). 16PF Kişilik Faktörü, Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri, Hogan Kişilik Testi ve Kaliforniya Psikolojik Envanteri gibi kişilik testleri kullanılmaktadır (Güney, 2014: 79-80). En çok kullanılan kişilik testleri; Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri- 2 (MMPI 2), 16PF Kişilik Envanteri, Beck Depresyon Ölçeği testleridir. En çok tercih edilen projektif testler ise Rorschach Mürekkep Testi, Tematik Algı Testi (TAT) ve İnsan Çizim Testleridir (www.psikologofisi.com, 2018).

İşe alım testlerinin uygulanması sonucunda uygun bulunan adaylarla iş görüşmesi (mülakat) yapılır.

#### **2.2.5. İş Görüşmesi (Mülakat)**

İş görüşmesi, yapılmasının bir amacı olan ve daha önceden kararlaştırılmış iletişim sürecidir (Çetin ve Arslan, 2016: 8).

İş görüşmesi, görüşmecilerin adayları daha fazla tanımaya yönelik sorular yönelttiği görüşmelerdir. İş görüşmesinde adayın çalışma etiği, adayın yetenekleri, kişilik-iş uyumu, teknik nitelikler, yabancı dil bilgisi gibi kriterler özenle değerlendirilir. İşe alımda teknik nitelikler diğer kriterlerin önüne geçmektedir (McGovern, 1998: 52-54). Teknik becerileri olan adayların işi kavraması kısa sürede gerçekleşir.

İş görüşmesi (mülakat), işe alım sürecinin belirleyici aşamalarındandır. İş görüşmesinde adayın kendini doğru ifade etmesi önemlidir. Çünkü iş görüşmesi esnasında adayın diğer adaylardan öne geçmesini sağlayacak koşullar oluşabilir.

İş görüşmelerinin çeşitlilik göstermesinin ve iş görüşmelerine ilave olarak farklı yöntemlerin yapılmasının nedeni, aşağıdaki durumlarla ya da durumlardan bir kaçıyla ilişkili olmasıdır (Finnigan, 1995: 60-62):

- **Genç adayların işe alınması:** İş görüşmesi yapan kişi ile görüşmeye katılan aday arasında kuşak farkı olması durumunda, adayın hareketleri görüşmeci

tarafından eksik değerlendirilebilir. Genç adayların deneyiminin olmaması durumunda, görüşme gerçek anlamda tamamlanamadan bitirilebilir.

- **Potansiyeli belirleme:** Adayların liderlik potansiyelinin ölçülmesi sadece iş görüşmesi yapılarak bazen mümkün olmamaktadır. Bu nedenle iş görüşmesine ek olarak grup değerlendirmeleri söz konusu olmaktadır.
- **Nihai seçim için yardım:** İş görüşmesinde birden fazla aday olumlu olarak değerlendirilebilir. Görüşmeci, işe ve işletmeye en uygun olan adayı seçme sorumluluğundadır. Görüşmecinin doğru kararı vermesi için ek yöntemlere başvurmak gerekir.
- **Çok hırslılarla başa çıkmak:** Bazı adayların iş beklentileri, kısa sürede terfi almak olabilir. Yükselme isteği olan adaylar iş görüşmesinde ve başvuru mektubunda net anlaşılamayabilir.
- **Grup içinde başarı:** İş görüşmesinin bir kişi tarafından gerçekleştiği durumlarda, işe alınan aday çalışma ortamına ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlayamayabilir. Bu nedenle, adaylar grup içinde gözlemlenerek mizacının değerlendirilmesi sağlanabilir.

Belirtilen nedenlerden dolayı iş görüşmelerinde ilave yöntemlerin uygulanması ve farklı görüşme tekniklerinin tercih edilmesi faydalı olabilir.

#### 2.2.5.1. İş Görüşmesi Aşamaları

İş görüşmesi aşamasının görüşme öncesi, görüşme esnası ve görüşme sonrası olmak üzere üç aşamadan oluştuğunu söylemek mümkündür.

**Görüşme Öncesi:** Görüşme yapılacak aday ile iletişime geçilerek görüşme zamanı netleştirilmektedir. Aday ile telefon görüşmesinde yüz yüze görüşme için zaman, yer bilgilendirmesi yapılır ve telefon görüşmesi ardından adaya e-mail aracılığıyla görüşmeyi yapacak kişinin adı, görüşme tarihi, görüşme yeri ve görüşme süresi hakkında bilgiler teyit edilerek gönderilmektedir (Özdemir, 2017: 149). Aday ile iletişim kurulduktan sonra görüşme tarihi ve saatini görüşmeci de not almalıdır. Görüşmecinin planlı olması, aynı pozisyon ya da başka pozisyonlar için aynı zaman aralığında görüşme ayarlanmasını önlemektedir. Görüşmeci, iş görüşmesi öncesinde

aday hakkında başvuru bilgilerini gözden geçirmeli, görüşmeye hazırlıklı gitmelidir. Görüşmeye aday ve görüşmeci hazırlıklı şekilde gelmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 97).

**Görüşmesi Esnası:** Aday görüşmeye erken gitmelidir. Görüşmeye geç kalan aday, çoğu zaman görüşmeci tarafından olumsuz karşılanmaktadır. Görüşmenin başında, görüşmeci kendini tanıtır ve adayı tanımaya yönelik açılış soruları yapar.

İş görüşmesine gelen adayın daha önceden edindiği iş deneyimi varsa, adaya hangi işlerde ne kadar süreyle çalıştığı, geçmişte sevdiği işi, varsa işte karşılaşılan sorunun ne olduğu sorulabilir (Sabuncuoğlu, 2005: 111).

Aday hakkında yeterli bilgiye ulaşıncaya kadar, görüşmeci tarafından sorular devam etmektedir (Özdemir, 2017: 152). Görüşmeci, adayın verdiği yanıtlara göre görüşme formuna notlar almalıdır. Görüşme esnasında dikkat edilmesi gereken yakınlık kurma, dinleme, görüşmeyi devam ettirebilme, kontrol etme, not alma gibi birkaç önemli beceri bulunmaktadır (Armstrong, 2009: 560-562):

- **Yakınlık kurma:** Görüşmecilerin adaylara karşı samimi olması durumunu ifade etmektedir. Görüşme esnasında adayın stresini ve heyecanını azaltmak için yakınlık kurulabilir. Arkadaş canlısı tavırlar adayların güvenlerini kazanmayı sağlayarak güçlü ve zayıf yanlar hakkında kolay ve doğru bilgilere ulaşılabilir.
- **Dinleme:** Görüşmeci, adayın söylediklerini anladığını ifade edecek şekilde görüşme boyunca kısa özetler halinde tekrarlamalıdır. Böylelikle, adayın aktarmak istediği teyit edilmiş olacaktır.
- **Görüşmeyi devam ettirebilme:** İş görüşmelerinde görüşmeci, adaydan aldığı yanıtta göre sıradaki sorusunu sormalıdır. Görüşmenin akıcı ve birbirini takip eden konuşma şeklinde gelişmesi isteniyorsa soruların birbiriyle bağlantılı olması gerekir.
- **Kontrol etme:** Görüşmeci tarafından görüşme hakkında bir planlama ve hazırlık yapılmış olmalıdır. Görüşme esnasında planlanan görüşme dışına çıkılması engellenmelidir.
- **Not alma:** yarım saatlik bir görüşmeyi görüşmecinin hatırlaması mümkün olmayabilir. Görüşmeci, önemli gördüğü olumlu ve olumsuz noktaları not



almalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken durum, adayın olumsuz bir özelliği not alınırsa görüşmeci yüz ifadesinde bu durumu belirtmemesidir.

İş görüşmesinde adaylara normal ya da normal olmayan sorular sorulabilir. Dünyanın en büyük şirketlerinin işe alım sorularından bazıları aşağıda verilmiştir (Hürriyet, 29 Haziran 2017):

- Richard Branson - Virgin Group Kurucusu: Özgeçmişine yazamadığın neler var?
- Tony Hsieh - Zappos CEO'su: Tuhaflığını numaralandırmak istersek, kendine kaç puan verirsin?
- Larry Ellison - Oracle YKB: Tanıdığın en zeki insan sen misin?
- Elon Musk – Tesla SpaceX Kurucusu ve CEO'su: Yeryüzünde duruyorsun, 1 mil güneye, 1 mil batıya, 1 mil de kuzeye yürüdün ve tam olarak başladığın yerdesin. Nerede olabilirsin?
- Kat Cole – FOCUS Brands Group Başkanı: Çevrende sana yakın olan biri senin hangi yönünü sever, hangi yönüne sinir olur?
- Miranda Kalinowski – Facebook Global İşe Alım Yöneticisi: Dünyanın en iyi işinde çalıştığını hissetmen için işte ne yaşamalısın?
- Peter Thiel – PayPal Kurucu Ortağı: Bana doğru olan ama yine de insanların sana katılmadığı bir şey söyler misin?
- Jenny Ming – Charlotte Russe CEO'su ve YKB: Bana başarısızlıklarından bahseder misin?
- Hannah Paramore – Paramore Bankacılık YKB: Kaç yaşında maaşlı bir işe girdin?
- Brad Jefferson – Animoto CEO'su: Sabah işe gelmek için uyanmak zordur. Ne ile motive olarak uyanırsın?
- Randy Garutti – Shake Shack CEO'su: Bir ya da birkaç yıl sonra seninle bir başarıyı kutlamış olsaydık, sence birlikte neler başarmış olurduk?
- Ashley Morris – Capriotti's Sandwich Shop CEO'su: Bir zombi istilasında sen ilk ne yapardın?
- Wayne Jackson – Sonatype CEO'su: En son ne zaman vazgeçmeye çok yakın oldun? Bu durum sana nasıl hissettirdi ve neden vazgeçmedin?

- Lonne Jafe – Syncsort Yöneticisi: Bugüne kadarki en büyük başarının ve en zorlu mücadelenin hikayesini anlatabilir misin?
- Laszlo Bock – Google İK Müdürü: Bugüne kadar karşılaştığın çok önemli bir sorunu nasıl çözdüğünü anlatabilir misin?

Adaylar ile görüşme yapan üst yöneticilerin soruları adayları anlamaya yöneliktir. Sorularda adayların başarı anlayışlarını ve bireysel davranışlarda kendi farkındalıklarını anlamak ön plandadır. Yöneticiler adayların hayal gücünü canlandırarak hedeflerini öğrenmek istemişlerdir. Örneğin; zombi ile ilgili olan sorunun adayın stres ve panik anında ne yapacağını anlayabilmek için sorulduğunu söylemek mümkündür.

Türkiye’de iş görüşmesinde sorulmaması daha uygun olan sorular şunlardır (www.iienstitu.com, 2015):

- Yaş,
- Vatandaşlık,
- Tutuklanma kaydı,
- Başvuru yapılan işletmede tanıdık olup olmadığı,
- Kredi, borç ve iflas gibi maddi sorular,
- Ayrıca, yabancı dil becerileri, ehliyet, kilo-boy gibi başvuru formunda yazılı bilgilerin tekrar sorulmaması gerekir.

İş görüşmesi soruları ile ilgili olarak bir takım yükümlülükler söz konusudur (Geçer, 2012):

- Bulaşıcı hastalık gibi bir hastalığa sahip olup olmadığı sorulabilir, genel sağlık durumu sorulamaz.
- Çalışma yeri ve işin niteliği gerekmedikçe kadınlara hamilelik ile ilgili soruların sorulmamalıdır.
- Adaya özel hayatında biri olup olmadığı sorulamaz.
- Adaya bir sendikaya üye olup olmadığı sorulmamalıdır.
- Adayın dini, mezhebi, siyasi düşünceleri sorulmamalıdır.

Adaya, ‘sormak istediğiniz bir soru var mı?’, ‘eklemek istediğiniz bir bilgi var mı?’ gibi ek sorular sorularak görüşme tamamlanabilir.

**Görüşme Sonrası:** Görüşme bittikten sonra, görüşmeci ile aday samimi bir diyalog içine girmemelidir. Görüşmeci, adayın iş hakkında iyi ya da kötü bir tahminde bulunmasını önleyecek şekilde davranmalıdır. İş görüşmesi bitiminde, adayın formuna olumlu ya da olumsuz olduğuna dair bilgilendirme notu düşülmesi faydalı olacaktır. Bilgileri unutmadan görüşmecilerin değerlendirme yapmaları gerekir (Özdemir, 2017: 152). Aday havuzunda biriken formlar tekrar değerlendirilmekte olduğu için, aday hakkında bilgi olması görüşme sürecini hızlandırmış olacaktır.

#### **2.2.5.2. İş Görüşmesi Türleri**

Her görüşmecinin ve her işletmenin kendine ve pozisyona göre belirlediği iş görüşmesi türü vardır. Her görüşme türünün de kendine has özellikleri ve gereklilikleri bulunmaktadır. İş görüşmesi türleri aşağıda detaylı şekilde açıklanmıştır.

##### **Kalıplı (Yapılandırılmış) Görüşme**

Adaylara sorulacak soruların görüşmeden önce belirlendiği görüşme türüdür. Çok sayıda aday ile görüşme yapılacağı zaman görüşmenin adil ve objektif olması açısından bu görüşme türünden yararlanılmaktadır (Uğur, 2008: 107). Sorular yapılandırılmış olsa da görüşme yapılan adaydan istenilen net cevaplar alınmayabilir. Cevabı açıklayıcı olmayan durumlarda, adayı konuşturmaya yönelik sorular sorulmasında fayda olabilir.

İşe alım görüşmesinde yapılandırılmış mülakat yönteminden yararlanılması ile daha sağlıklı işe alım kararları verilmektedir (Mondore, Douthitt ve Carson, 2011: 13). Yapılandırılmış mülakatlar adaylara aynı sorular sorulması ve iş görüşmesi sürecinin aynı şekilde ilerlemesi bakımından eşit şartlarda değerlendirme imkânı sağlamaktadır. Böylelikle, görüşmecinin değerlendirme yaparken adil davranması söz konusu olmaktadır.

##### **Dolaylı (Yapılandırılmamış) Görüşme**

Görüşme için belirlenmiş soruların olmadığı ve serbest konuşma ortamının olduğu görüşmedir (Kızıloğlu, 2011: 63). Açık pozisyon için başvuran ve iş görüşmesi yapılan adayların sayısı çok olduğu durumlarda işletmede görev dağılımı söz konusu olur. Görüşme sırasında adaylara sorulması gereken sorular bir form halinde oluşturulmamış ve net şekilde belirlenmemişse, görüşmeleri gerçekleştiren görüşmeciler bireysel

görüşme süreci gerçekleştirebilir. Bu durumda görüşmeci sayısınınca değerlendirme yöntemi ve farklı kararlar ortaya çıkmaktadır. Ayrıca farklı görüşmecilerin farklı adaylara farklı sorular yönelmeleri iş görüşmesinin adaylar için eşit koşullarda yönetilmesini engellemektedir (Decenzo ve Robbins, 1999: 201-203).

### **Grup Görüşmesi**

Birden fazla adayın aynı anda değerlendirildiği görüşme türüdür. Görüşmeci, adaylardan bir grup çalışmasında bulunmalarını ister ve bu şekilde kişilerin davranışlarını ve grup içerisindeki rollerini gözlemler. Grup görüşmesinde görüşmeci, adaylara vaka (olay) analizi yapmalarını ve sorun karşısında çözüm üretmelerini isteyebilir. Görüşmeci, adayların vermiş oldukları cevaplardan daha çok grup içerisindeki kontrollerine dikkat edebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 97).

### **Komisyon Görüşmesi**

Komisyon görüşmesi, organizasyonel yapısı gelişmiş işletmelerde daha çok tercih edilmektedir. Adaylar, insan kaynakları sorumlusu, insan kaynakları müdürü ve bölüm müdürünün sorularına yanıt verir. Bir görüşmeci soru sorarken diğer görüşmeci gözlem yapıp sorulmayan soruları tamamlayabilir. Seçim kararı, görüşmecilerin ortak kararı ile gerçekleşir (Çetin ve diğerleri, 2014: 73).

### **Baskılı Görüşme**

Baskı altında adayların tavırlarını gözlemek amacıyla adaylara farklı sorular sorulur. Adaylara baskı altında görüşme yapılmasının nedeni, olay karşısında davranışlarını gözlemleyebilmektir. Çalışma ortamında, stresli koşullarda nasıl çözümler üretebildiğini anlamak amacıyla tercih edilmektedir. Albert Mehrabian'a göre, mesajın %7'sini sözcükler, %38'ini ses tonu, %55'ini sözel olmayan öğeler oluşturmaktadır (Öner, 1999: 111). Adaylar stres altında sözel olarak ifade etmeseler de davranışlarıyla görüşmeciye istemsiz olarak mesaj vereceklerdir. Beden dili yorumlaması yapan bir İK uzmanı, adayı kolaylıkla analiz edebilir.

## **Davranışsal Görüşme**

İşin başarılı şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan davranışların, mülakat yapılan adayda olup olmadığı konusunda fikir sağlanır (Ayan, 2012: 125). Adayların yeni işlerindeki davranışları hakkında değerlendirme yaparken, şu üç özelliğe dikkat ederler (www.mulakatsorulari.net, 2018):

- Profesyonel beceriler,
- Motivasyon,
- Duygusal yaklaşım.

Davranışsal görüşme ile geçmişte edinilen bilgileri yeni iş ortamında kullanma becerisi ölçülür. Bu nedenle yeni mezunlarda kullanılan bir yöntem değildir. Yeni mezunların geçmiş iş deneyimi olmaması, davranışlarının ölçülmesinde sağlıklı sonuç vermeyecektir.

Armstrong (2009: 558)'a göre, adaylara sorulabilecek kariyer sorularından bazıları;

- Bir önceki işinizden ayrılma sebebiniz nedir?
- İşten ayrıldıktan sonra kendinizi nasıl hissettiniz ve ne yaptınız?
- Başvurduğunuz pozisyon hakkında kariyer odaklı ilerleyeceğinizi düşündüren nedir?
- Yeni işinden öğrendiğin nedir?
- Terfi etmek için farklı hangi yeteneğe sahipsin? şeklindedir.

Kariyer soruları, adayın iş hayatını tanımaya yönelik sorulardır. Adayı iş hayatında motive eden ve motive etmeyen şeyler öğrenilir. Adayın kariyer hedefleri üzerinden gelecek beklentileri hakkında fikir edinilir.

## **Değerlendirme Merkezi**

1970'lere kadar askeri amaçla kullanılmakta olan ve daha sonra askeri amaç dışında da kullanılmaya başlanan değerlendirme merkezleri sadece işe alım sürecinde değil terfi, eğitim konularında da kullanılmaktadır. Adaylardan iş görüşmesi sırasında bir problem çözmeleri istenir ve problemi çözmek için gerekli bilgiler ve materyaller verildikten sonra adayın problemi çözerken tavır ve tutumları değerlendiriciler tarafından kayıt

edilir (Ünsalan ve Şimşeker, 2014: 99). Burada öncelikli dikkat edilen nokta, davranışlardır. Adayların, çözüm üretirken stresli olmaları, çözüm bulduktan sonra kendi çözüm önerilerini kabul ettirmek istemeleri, süreçte aktif olamayınca sinirli olup olmamaları gibi davranışlara dikkat edilmektedir. Doğru sonuca ulaşmanın yanı sıra, sakin ve uyumlu davranışlar sergileyen adaylar olumlu olarak değerlendirilebilir.

Değerlendirme merkezi uygulamalarında önemli rol değerlendircidedir. Değerlendirici, işletmeyi bilen ve iş hakkında bilgisi olan ve daha önce değerlendirme yapmış kişilerdir (Colley, 2005: 30). Değerlendiriciler adayların görüşme esnasındaki davranış ve tutumlarına göre en iyi gözlem ile doğru karar verebilmek için dikkatli analiz yapmaktadır.

Grup içerisinde yapılan alıştırmaların yanında adaylara mülakatlar ve testler de uygulanmaktadır. Problem çözümünde adayların aynı anda gözlenmesi dolayısı ile adaylar birlikte değerlendirilir (Canman, 2000: 84). Değerlendirme merkezinde dikkat edilmesi gereken husus, ölçmek istenen niteliklerin birbirlerini tekrarlamaması konusudur.

İşe alım sürecinde farklı mülakat türlerinin uygulanması, kurumsal işletmelerde daha fazla görülmektedir.

### **2.2.5.3. İş Görüşmesi Hataları**

İş görüşmesinde adaydan ya da görüşmeciden kaynaklanan hatalar meydana gelebilmektedir. Bir takım iş görüşmesi hataları aşağıda listelenmiştir (Erdoğan, 1991: 77-78; Mondere, Douthitt ve Carson, 2011: 14):

- Görüşmeci ile adayın tanıdık olması, görüşmede olumlu ya da olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilir. Bu nedenle tanıdık bir aday ile iş görüşmesinin başka bir görüşmeci tarafından yapılmasında fayda vardır.
- Görüşmecinin adaylardan net ve uzun olmayan cevaplar istemesi, adayların sadece sorulan sorulara yanıt vermek için sınırlandırılmasına neden olmaktadır.
- Görüşme türü olarak grup görüşmesi tercih edildiğinde, grup içindeki bir ya da birkaç kişinin ön plana çıkması liderlik ruhunu ölçerken diğer adayların kendini

ifade etmesini kısıtlayabilir. Bu durum, görüşmeciler tarafından olumsuz değerlendirilebilir.

- Görüşmeci ile aday arasında benzerlik kurulması, görüşmecinin adaya karşı kendini yakın hissetmesini sağlar. Ancak, profesyonel bir iş görüşmesinde iş analizlerine göre adayların niteliklerinin uygunluğu üzerine bir konuşma gerçekleşmelidir.
- Görüşme esnasında adaylara yargılayıcı ve koruma alanı oluşturacak sorulardan kaçınmak gerekir.
- Varsayımlar kurarak adaylara sorular yöneltmesinde net ve sağlıklı yanıtlara ulaşılamayacaktır. Bu durum, sadece adayın sınırlarını ve hayal gücünü anlamaya yönelik analiz yapılmasına yarar sağlamaktadır.

İş görüşmesi hatalarını azaltmak için görüşmeyi birden fazla görüşmecinin yapması faydalı olabilir. İş görüşmesi yapıldıktan sonra eğer aday olumlu şekilde değerlendirilirse referans araştırması yapılabilir.

#### **2.2.6. Geçmiş İşlerin ve Referansların Araştırılması**

Bu aşama, iş başvuru formlarındaki referans bölümüne adayların yazdığı kişiler ya da kurumlar ile görüşülerek başvuran aday hakkında bilgi edinmeyi ifade etmektedir (Çam, 2011: 131). Adaylar, referans olarak daha önce çalıştığı yerdeki iyi iletişimde olduğu üst yöneticilerini yazabilir. Adayın çalışma koşullarına uyumu, takım çalışmasına yatkınlığı, işe devamlılığı, çalışma performansı, öğrenme hızı gibi bilgi edinilmek istenilen konular referans kişilerle görüşülebilir. Adayın işletmeye vermiş olduğu bilgilerin doğruluğu da bu durumda kontrol edilmiş olacaktır. Referans araştırması, iş başvurularını inceleyen kişi tarafından görüşme öncesinde ya da iş teklifi edilmeden önce yapılabilir. Seçme sürecinde görüşmecinin adaylar arasında kararsız kalması durumunda güvenli bir yol olabilmektedir (Dale, 2006: 189).

Özgeçmiş ve referans araştırması için adayların eski iş yerleri ile görüşülmesi olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Adaylar eski iş yerlerinde olumsuz davranışlarda bulunmuş olabilirler ve referans araştırması sonucunda adayın değerlendirilmesi olumsuz sonuçlanacaktır. Ayrıca özgeçmiş ve işletme içinde kalması gereken çalışan

bilgilerinin paylaşılması kişi mahremiyetini bozması bakımından sakıncalı görülebilmektedir (Decenzo ve Robbins, 1999: 206).

Referans araştırması yaparken, referanslara sorulabilecek bir takım sorular aşağıda belirtilmiştir (Curzon, 1995: 106; aktaran Çetin ve Arslan, 2016: 122-123):

- Adayı ne zamandır ve ne şekilde tanıyorsunuz?
- İşten ayrılma sebebi neydi?
- Görevi neydi?
- Verilen görevleri yerine getirir mi?
- Toplum içinde ve çalışma ortamında uyulması gereken kurallara dikkat eder mi?
- Bir sorun karşısında çözüm getirebilir mi?
- Tekrar onunla çalışmak ister miydiniz?

Günümüzde, Türkiye’de referans araştırması güven sağlamada önemli rol oynadığı için çok tercih edilmektedir. Referans gösterilen kişinin iş başvurusu yapan aday hakkında olumlu yanıtlar vereceği gibi olumsuz yanıtlar da vermesi mümkün olabilmektedir. Ayrıca referans kişi tarafından verilen bilgi taraflı da olabileceği ihtimaline karşı görüşme yapan kişinin referans araştırması yöntemi yanında diğer teknikleri de kullanması faydalı olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 103).

Referans araştırması yapılması işletmenin tercihine göre değişebilir. Beyaz yaka işe alımlarında yapılması faydalı olabilir.

### **2.2.7. İşe Yerleştirme Görüşmesi**

İşe yerleştirme görüşmesi, seçim sürecinin önceki aşamalarında eksik kalan bilgiler varsa tamamlamak için yapılmaktadır (Kocabacak, 2011: 44).

Görüşme sürecinde, niteliklere uygun adaylar arasında işletme tarafından yapılan sınavlarda da başarılı olanlar birden fazla olabilir. Adayların başarılı olması, işletmenin kriterlere göre değerlendirme puanında yeterli olması demektir. İşe alım kararını verenler, çalışma ortamında başarılı olacakları değerlendirirken birden fazla aday arasında kalabilir. İnsan kaynakları uzmanları işe alım yaparken, eşit şartlarda adaylar



arasında seçim yapmaları gerektiğinde adaylardan işletmeyle ortak değerlere sahip olan ya da olanlar tercih edilmektedir (Akıncı Vural, 2012: 110).

İşe yerleştirme görüşmelerinde, işe başlama tarihi konuşulur (Güney, 2014: 83). İşletme tarafından aday işe başlatma tarihi genellikle bellidir. İşe alınacak adayın çalışacağı pozisyon belirli bir tarihe kadar doluyorsa adayın işi öğrenme süresi de dikkate alınarak aday işe başlatılır. Aday, halen bir işte çalışıyor olabilir ve eski çalıştığı işten ayrılması için yeni iş yerinden süre istemesi gerekebilir. Ayrıca ilanda belirtilen seyahat koşulları, ikamet koşulları, adaylar ile çalışacakları iş ile ilgili her detay konuşulmalıdır. Adayın başvurduğu işte çalışabilmesi için ikamet ettiği yeri değiştirmesi gerekebilir, bu durumda iş görüşmesi yapan kişiler tarafından adaylara servisler hakkında bilgi verilmesi gerekir. Örneğin; hangi il, ilçe ve noktalara servislerin olduğunu belirtmek gerekir. Maaş ve sosyal haklar konusunda adayın soru sormasını beklemeden görüşme yapan kişilerin açıklık getirmesi daha uygun olmaktadır. Bu nedenle, maaş ve çalışanlara verilen sosyal haklar açık bir şekilde adaya belirtilmelidir (Fındıkcı, 2012: 210-211).

### **2.2.8. Sağlık Kontrolü**

Her iş için farklı becerilerin gerekli olması gibi çalışanların sağlık koşullarının da iş için uygun olması gerekir. Örneğin; göz rahatsızlığı olan bir adayın uzun süre bilgisayara bakması onu rahatsız edecektir, bel fıtığı rahatsızlığı yaşayan kişi belirli kilonun üzerinde eşya ya da ürün kaldıramayacaktır (Yüksel, 2007: 123). Bu nedenle, adaylara işe yerleştirmeden önce sağlık kontrolü yapılır. Sağlık kontrolünün amacı, yapılan ölçümlerle çalışanları en uygun bölüme göndermek için karar verilmesini sağlamak ve kişinin sağlığının çalışmaya uygunluğunu ölçmektir (Dale, 2006: 192). Bir hastane ya da klinikte gerekli tahliller yapılır. İşletmenin anlaşmalı olduğu hastane ya da klinik varsa tercih edilebilir. Tahlillerin yapılmasının ardından adaylar iş yeri hekimi kontrolünden geçer (Kocabacak, 2011: 45).

Bazı ülkelerde pilot ve şoförlere uyuşturucu testleri yapılmaktadır. Diğer endüstrilerde isteğe bağlı olarak yapılabilmektedir. Ancak bu durumda, kontrollü uygulama yapmak gerekir, aksi takdirde işletmenin adının kötü anılmasına sebep olabilir (Caldwell, 1997: 44-45).

### **2.2.9. İŖe Alma Teklifi**

Aranan pozisyon için uygun niteliklere sahip adaya iŖ teklifi yapılmaktadır. Bölüm müdürü ve insan kaynakları müdürü onayı ile adayın iŖe alımı gerekleŖmektedir (etin, 2012: 94). Uygun görülen adayın baŖka iŖletmelere baŖvurma ihtimaline karŖı bekletilmeden iŖ teklifi yapılmalıdır (apraz, 2015: 48). İŖ teklifi, adaylar aranarak yapılabilir ya da adaylar iŖletmeye çağrılarak yüz yüze teklif yapılabilir. İŖe alma teklifi yapılırken iŖ teklifi belgesinin yetkili bir uzman tarafından kontrol edilmesi, iŖ hükümleri ve Ŗartları detaylı Ŗekilde belirtilmelidir (etin ve diğerkleri 2014: 75).

İŖe alım gerekleŖtikten sonra grŖmeye çağrılan diğerk adaylara sonuç bilgilendirmesi yapılmalıdır (Fındıkçı, 2012: 212). Adaylara iŖletme olarak baŖvuruda buldukları için teŖekkr edilebilir ve ilerleyen zamanlarda uygun pozisyon olduğunda değerkendirmek üzere bilgilerin kayıt altına alındığı belirtilebilir (Dale, 2006: 199). Böylelikle iŖletme imajı ve güveni korunabilir.

İŖe alım süreci tamamlandıktan sonra yeni alıŖanların oryantasyon süreci baŖlamaktadır.

### **2.3. Oryantasyon**

Yeni iŖe alınan alıŖanın görevlerine, amirlerine, alıŖma arkadaŖlarına, iŖletmenin değerk sistemine alıŖtırılmasıdır (Yüksel, 2007: 126-127). Oryantasyon süreci, iŖe yerleŖtirme grŖmesinde baŖlayabilir. İŖe yerleŖtirme grŖmesinde adaya iŖletme hakkında bilgiler verilebilir, adayın alıŖacaėı iŖ hakkında bilgilendirme yapılırken aday alıŖmaya baŖlamıŖ olacaktır. Oryantasyon yapılırken yeni alıŖanlara yöneticilerin, alıŖma arkadaŖlarının ve birimlerin tanıtılmıŖ olması gerekir. İŖletme içi kural ve davranıŖlar anlatılır, malzeme ve ekipmanlar gösterilir. Yemek yenilen yer, dinlenme ve toplantı yeri, servis araçlarının kalktığı nokta, bekleme yerleri yeni alıŖanlara gsterilmiŖ olmalıdır.

Oryantasyon süreci baŖarısız geliŖtiėinde, alıŖanlar iŖletme ve iŖler hakkında gerekli bilgilere sahip olmadıkları için alıŖma verimliliğinde dŖklk ve zaman kaybı gerekleŖir. Bunlara bağlı olarak, aynı sürede daha fazla ve kaliteli iŖ yapabilme imkânı olabilen alıŖan daha az ve verimsiz iŖ yapmıŖ olduğundan maddi kayıp oluŖur. alıŖan

beklentilerini karşılayamadığı durumda kendine olan öz güveni azalır (Taşcı, 2010: 93-94).

Oryantasyon süreci başarılı olduğunda, kendini işletmeye ait hissedenden çalışan, işini benimseyecektir. Çalışanın verimliliği artacaktır, iş ve çalışma arkadaşları hakkında belirsiz düşünceler ile başlangıç yapmayacaktır. İşe alıştırma ile çalışanın işten ayrılma düşüncesinin önüne geçilebilir. Çalışan örgüt kültürünü öğrenmeye başlar (Tunçer, 2011: 196).

Oryantasyon süreci de işe alım süreci gibi her işletmede kullanılan yöntem, süre, kapsam vb. açısından farklılık gösterebilir.

#### **2.4. Yeni Mezunların İşe Alım Süreci**

TDK'nın tanımına göre mezun, bir okulu bitirerek diploma almış kişileri ifade etmektedir (www.tdk.gov.tr, 2018). Bugün, mezun olmuş ve eğitimini aldığı bölüm haricinde başka bir işte çalışan ya da herhangi bir işte çalışmayan yeni mezunlar bulunmaktadır. Eğitimli işsizlik, belli bir eğitim seviyesine sahip, çalışma konusunda isteği bulunan, yasal çalışma sürelerinde ve çalışma koşullarında iş bulamayan işgücüdür (Özbek, 2014: 19). Bu durumda, eğitimli işsizlik tanımından yola çıkarak yeni mezun tanımı için, eğitimini yeni tamamlamış ve eğitimini aldığı teorik bilgilerin üzerinden uzun bir zaman dilimi geçmeyen çalışma isteği olan kişi olarak ifade etmek mümkündür.

İstihdam ve çalışanların niteliklerinin uyumlu hale getirilmesini hedefleyen Bologna sürecinin yaşam boyu öğrenmeyi ve yükseköğrenimin teşviki açısından büyük katkısı olmuştur (Branine ve Avramenko, 2015: 350).

İŞKUR teşvikleri ile yeni mezunların maaşlarının bir kısmı ödenmektedir ve yeni mezunlar iş öğrenerek deneyim kazanmaktadır. Ayrıca eğitimi devam eden öğrencilerin de İşbaşı Eğitim Programı'na katılmaları mümkündür. Böylelikle, öğrenciler staj eğitimi sürecinde teşviklerden yararlanarak deneyim kazanır (Kıvanç ve Akça, 2017).

Eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte mezun olduktan sonra adaylar arasında farklılık yaratmak önemli hale gelmekte ve bireyler kariyer yolculuğuna öğrencilik döneminde başlamaktadır (Akoğlan Kozak ve Dalkıranoglu, 2013: 42). Üniversite öğrencilerinin iş

hayatına atılması için işletmelerin staj fırsatları ve yarı zamanlı ofis pozisyonları bulunmaktadır. Staj, bireyleri iş hayatına hazırlayan mesleki anlamda deneyim kazandıran eğitim yöntemidir (Tunçer, 2011: 198). Bireyler mezun olduklarında, edinmiş oldukları iş deneyimi ile birlikte kendilerine kazanım elde etmiş olmaktadır. İşletmeler, işe alım yaparken deneyim sahibi olan adayları tercih etmektedir ve deneyim edinmek için seçilen en iyi yollardan birinin staj olduğu belirtilmektedir (Demir, 2010: 3). Bazı işletmeler stajyer alımı yaparken adayları işe alım sürecinin her aşamasına dâhil etmekte ve mezuniyet sonrası işe yerleştirme söz konusu olabilmektedir (Özer Çaylan, Akpınarlı ve Deveci, 2016: 245).

Okul döneminden sonra iş hayatına alışma dönemi yeni mezunlar için farklı deneyimlerin yaşandığı bir dönemdir, bu dönemde yeni mezunlara çalışma arkadaşları öğretici ve anlayışlı olabilir (Çalışkan, 2010: 6). Yeni mezun çalışanların çalışma ortamına uyum sağlamaları her işletme ve her çalışma grubuna göre değişiklik gösterebilir. Bu boyutta yeni mezunların iş hayatına atılmadan önce staj yapmaları, çalışma ortamına kolay uyum sağlayabilmelerini ve geçiş dönemini daha yumuşak şekilde tamamlamalarını sağlamaktadır (Finnigan, 1995: 85-86).

Okulların eğitimi ile işletmelerin beklentileri karşılanmamakta ve gençler iş hayatı için gerekli bilgi ve becerilerle donatılması zorlaşabilmektedir (Demir, 2010: 20). Günümüzde işletmelerin kendi eğitim birimleri, eğitim programları, üniversiteleri bulunmaktadır. Bu durumun sebebi, üniversitelerdeki eğitimin işletmenin hedeflerine doğru şekilde karşılık vermemiş olmasıdır (Düzakın ve Yılmaz, 2009: 154). İşletmeler, yeni mezunların akademik anlamdaki başarılarının yanı sıra eğitim döneminde yaptıklarına, adayların yaratıcılıklarına, sosyal ve yabancı dil alanında kendilerini geliştirmelerine bakmaktadır (Kaplan, 2015).

Bunlarla birlikte Henry Fayol, işletmesine yönetsel faaliyetler için, çoğunluğu mühendislerden oluşan yeni mezun ya da deneyimsizleri işe alan ve çalışanların işi öğrendikleri zaman yükselmeleri için olanak sağlayan bir yönetici olmuştur (Berber, 2016: 123).

Amerika'nın büyük işletmelerinden Bain & Company, Harvard Üniversitesi İşletme Bölümü'nden yeni mezun olmuş kişileri işe almayı tercih etmektedir. Sony Firması'nda, işle ilgili bilgi ve deneyimi olmayan yüksekokuldan yeni mezun olanlar ve hiç deneyimi

olmayanlar seçim sürecinde öncelikli olarak değerlendirilmektedir (Akıncı Vural, 2012: 111-112).

Yeni mezun adaylara insan kaynakları uzmanlarının adayların başarısını değerlendirmelerinde yardımcı olacak şu konularla ilgili sorular sormalarında fayda olacaktır (Öner, 1999: 107):

- Üniversite eğitimi sırasında kariyeri için belirlediği hedefi,
- Başarıya yardımcı olarak yapılanlar.

Bu iki soru sorulduğunda, iş deneyimi olmayan yeni mezun adayın başarma duygusu ve hedefine ulaşma durumu hakkında fikir edinilebilir.

Yeni mezunları tanımak için görüşme sırasında aşağıdaki sorular sorulabilir (Serttaş, 2014: 50-51):

- Mezun olunan bölümün neden tercih edildiği,
- En iyi ya da en kötü dersin hangisi olduğu,
- Nerelerde staj yapıldığı,
- Stajda ve okulda nelerin öğrenildiği,
- Örnek alınan ve sevilmeyen hocalar hakkında bahsedilmesi,
- Üniversitenin adayın hayatına neler kattığı,
- İşletmeye neler katabileceği,
- Yeni mezun olmanın artıları ve eksileri.

Bu sayede, iş deneyimi olmayan yeni mezun aday hakkında, işletmeye uyum sağlayabilmesi konusunda fikir yürütülmüş olmaktadır. Adayın hangi karakterde kişiler ile çalışabileceği, hangi karakterde kişilerle çalışamayacağı, gelişim için uğraş veriyor olması, üniversite eğitimi görürken dersler haricinde yaptığı işler ve bireysel kazanımlar adayın değerlendirilmesinde önemlidir.

İş görüşmelerinde yeni mezun adayların o işe uygun potansiyelinin olup olmadığına dikkat edilmektedir. Potansiyel, bireyin ortaya çıkabilecek gizil güçlerinin kapsadığı alanı, yeteneklerinin ve bunlara bağlı yeterliklerinin sınırlarını belirler (Açıkalm, 1996: 126). İş görüşmesine gelen aday, deneyimi olmayan ve yeni mezun bireyse işe alım sürecinde değişiklikler olmaktadır. Sorulan sorular deneyimi ölçmeye yönelik değil,

adayı tanımaya ve adayın yapabileceklerini ölçmeye yönelik olmaktadır. İş deneyimi olmayan adaya, bilgisayar kullanımı, yabancı dil bilgisi hakkında sorulan sorular ile görüşme esnasında adayın işe uygunluğu ve ne kadar sürede uyum sağlayabileceği konusunda fikir yürütülebilir. Yani adayın potansiyeline bakmak daha uygun olabilir.

Günümüzde işletmeler yeni mezunlardan VUCA dünyasına uyum sağlamalarını beklemektedir. VUCA terimi, volatility (değişken), uncertainty (belirsiz), complexity (karmaşık) ve ambiguity (muğlak) sözcüklerinden oluşmaktadır. Son zamanlarda işletmelerin işe alımda dikkat ettiği nitelikler VUCA'ya göre değişiklik göstermektedir (Türsen, 2018: 3).

Yeni mezunların istihdam edilmesi için üniversitelerde kariyer hizmetleri verilebilmektedir. İşletmeler okullara ziyaretler yapabilir, öğrencilerin iş ile ilgili sorularını yanıtlayabilir. Ayrıca bazı işletmeler ilan panolarına iş ilanları verebilir. Böylelikle öğrenciler ve mezunlar ilgi alanları ve yetenekleri doğrultusunda ilanlar ile ilgilenebilir (Dale, 2006: 50-51). Diğer bir ifade ile yeni mezun adayların yerleştirilebileceği pozisyonlar için aday sağlama yolu olarak okul ziyaretleri, staj vb. tercih edilebilir.

Aile işletmelerinde ve kurumsal işletmelerde yeni mezun işe alımı ayrı ayrı ele alınmıştır.

#### **2.4.1. Aile İşletmelerinde İşe Alım ve Yeni Mezun**

Aile işletmelerinde kurucunun düşünceleri ve aile değerleri yaşatıldığı için ailenin kültürü, işletme kültürü haline gelmektedir. Bu nedenle işletme içinde uyumu ve güveni sağlayabilmek adına, işe alımda öncelikli olarak aile üyeleri işe yerleştirilmektedir. Ayrıca işletme dışından işe alınan adaylarda işletme kültürüne uyum sağlayabilme potansiyeline bakılmaktadır. Ancak kurumsal gelişme olması için farklı düşüncelere, yetenek ve yaşantılara sahip çalışanlar ile çalışılmalıdır (Fındıkçı, 2012: 206).

Aile işletmelerinde, boş pozisyonlara eleman seçiminde, kan bağı olan kişilerin işe alınmasında deneyim kriterine bakılmamaktadır. Aile üyelerinin yetkinlikleri olmadan işe girmeleri, işletmede yönetime katılmaları ve söz sahibi olmaları kolaylıkla

gerçekleşmektedir. Aile üyeleri açısından değerlendirildiğinde, genç aile üyelerinin meslek sahibi olmaları sağlanmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 97).

Aile işletmelerinde yönetim pozisyonlarına aile üyelerinin getirilmesi düşüncesi son zamanlarda değişmiştir. Yönetim pozisyonlarına aile içinden kişilerin getirilmesi üzerine Tablo 4' te on altı ülkenin düşüncesi bulunmaktadır (Erdoğan, 2004: 173).

**Tablo 4: Yönetim Varisleri Aileden Seçilmelidir**

Ülkeler	Katılıyorum	Kararsızım	Kararsızım
Kanada	18	35	47
Belçika	20	28	52
Danimarka	9	23	68
Finlandiya	32	21	47
Almanya	27	39	34
Yunanistan	54	29	17
İrlanda	15	28	57
İtalya	39	29	33
Japonya	23	45	32
Hollanda	3	19	79
Polonya	43	22	35
İspanya	27	29	44
İsveç	18	43	39
İsviçre	20	34	46
İngiltere	11	23	66
ABD	25	41	34

**Kaynak:** (Erdoğan, 2004: 173).

Tabloya göre, Yunanistan, İtalya ve Polonya'da ağırlıklı olarak yönetime aile üyelerinin getirilmesinde olumlu düşünen ülkeler olmuşlardır. Kanada, Belçika, Danimarka, Finlandiya, İrlanda, Hollanda, İspanya, İsviçre ve İngiltere yönetim kadrolarının aile üyelerinden oluşmasına olumsuz bakan ülkeler olmuştur. Almanya, Japonya, İsveç ve ABD yönetim kadrolarının aile üyelerinden oluşması konusunda kararsız kalan ülkeler olmuştur.

Yeni nesil aile üyelerinin iş hayatına atılmadan önce eğitilmeleri gerektiği benimsenir. Yeni neslin eğitim modeli aşağıda belirtildiği şekilde üç aşamadan oluşmaktadır (Büyükhelvacıgil, 2010: 173):

- Temel Değerler Eğitimi ve Farkındalık Eğitimi; eğitimin ailede başladığı düşüncesiyle bilinçli ve duyarlı bireyler yetiştirme önceliklidir.
- Kişisel Gelişim ve Tercih; genç aile bireylerine kişilik testleri yapılarak kişilik profili oluşturulur. Aileler çocuklarının kişiliklerini göz ardı etmemelidir. İşini severek yapan yöneticiler yetiştirmek için kişilik analizi yapılması önemli bir noktadır.
- İşe Giriş Stratejileri ve Liderlik Eğitimi; yeni nesil aile üyesinin liderlik ruhuna sahip olması önemlidir.

Uzmanlara göre, yeni nesillerin eğitimlerini tamamladıktan sonra 3-5 yıl kendi işletmeleri dışında başka bir işletmede çalışmasında kendilerini geliştirmeleri bakımından fayda vardır (Ateş, 2008: 199).

Küçük işletmelerde mezunlar için gerçekleştirilen kariyer planlamaları sınırlıdır. Bunun etkisi olarak (Dale, 2006: 50):

- Beklenti içine giren yeni mezunlar kariyer ilerlemesi olmadığı için işten ayrılabilir.
- İşgücü devir oranı artar ve işe alımlar artar.
- Yeni mezunlar eğitimlerini yeni tamamlayan bireyler olması sebebiyle güncel bilgiler ile donanımlıdır ve işletmeler genç yetenekleri elde tutamazsa işletme adına fırsatları kaçırmış olacaktır.

Kurumsal işletmelerin yanı sıra bazı aile işletmelerinde de yeni mezunlara yönelik kariyer planlamaları yapılmaktadır. Örneğin; büyük bir işletme olan Pegasus yeni mezunlara ayrı kontenjanlar ayırmaktadır (www.capital.com.tr, 2014). Ayrıca işletmelerin internet sitelerinde iş başvurularında yeni mezunlara ayrı yönlendirmeler yapılmaktadır. İşe alınan yeni mezunlara yönelik eğitim programları bulunmaktadır.

Kurumsal aile işletmesi örneği olarak yeni mezunları destekleyen ETİ'nin ve BOYNER'in işe alım süreci ele alınmıştır.



## **ETİ'de İşe Alım**

ETİ, kurumsal bir aile işletmesi olarak varlığını sürdürmektedir. ETİ işe alımda enerjik, ETİ değerlerine sahip, motivasyonu yüksek ve öğrenmeye açık adayları tercih etmektedir. Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleri için çözümler üretmektedir (www.etietieti.com, 2018).

İşletme işe alım politikaları ve işe alım süreci hakkında işletme web siteleri üzerinden bilgilendirme yapan aile işletmeleri çoğunlukla kurumsallaşmış aile işletmeleridir. Kurumsal niteliğe sahip aile işletmelerinde, sürdürülebilirliği devam ettirmek önemlidir. Kurumsallaşan aile işletmelerinde insan kaynakları fonksiyonları ve işe alım için gerekli prosedürler yerine getirilmektedir. Kurumsal aile işletmelerinde işe alımdaki amaç, işletme kültürüne uyum sağlayacak parlak fikirleri işletme bünyesine dâhil etmektir. Bu nedenle, insan kaynağı seçim sürecine önem vermektedir.

## **BOYNER'de İşe Alım**

Boyner'de İş Başı Eğitim Programı ile adaylara deneyim kazanma imkânı sağlanmaktadır. Kurs bitiminde adaylar işe alınmaktadır. Ayrıca Boyner UP (Mağazacılık Uzmanlık Programı) ile çalışanların eğitimleri devam etmektedir. Program kapsamında, her seviye için eğitim programı, Bilgi Üniversitesi ile işbirliği, BTEC sertifikası, sınıf içi eğitimler, eğitim teknolojileri (e-learning, video, infografik, vb.), gelişim envanterleri ve yetenek yönetimi yer almaktadır (www.kurumsal.boyner.com.tr, 2018).

### **2.4.2. Kurumsal İşletmelerde İşe Alım ve Yeni Mezun**

İşletmeler yetiştirmek üzere ilan açarak kendi kültürünü benimseyen çalışanlar yetiştirmektedir. Deneyimsiz adayların işe alımında eğitim başta olmak üzere oryantasyon ve işi öğretme aşamalarında sorunlar olabilmesinin yanı sıra deneyimsiz adayları işletmenin kültürüne alıştırmak ve yetiştirmek daha kolaydır (Ertürk, 2011: 96).

Deneyimli adayların elde tutulması işletmeler için oldukça önemlidir. Deneyimli çalışanın yerine yeni çalışanın eğitilmesi yüksek maliyetlidir (Ateş, 2008: 29). Okulların eğitimi ile işletmelerin beklentileri karşılanmamaktadır. Gençler iş hayatı için gerekli bilgi ve becerilerle tam anlamıyla donatılmamaktadır (Demir, 2010: 20). Günümüzde

işletmelerin kendi eğitim birimleri, eğitim programları, üniversiteleri bulunmaktadır. Bu durumun sebebi, üniversitelerdeki eğitimin işletmenin hedeflerine doğru şekilde karşılık vermemiş olmasıdır (Düzakın ve Yılmaz, 2009: 154). Etkili eğitim tekniklerinden biri olan staj uygulaması işletmeler ve yeni mezun adaylar tarafından olumlu sonuçlar vermektedir. Stajda teorik bilgiler ile pratik bilgilerin pekiştirilmesi sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 135).

Kurumsal işletmelerde işe alım sürecinin her aşaması ayrıntılı olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal işletmelerde, deneyimin öncelikli olmadığı yeni mezun istihdam etme söz konusu olan işe alımlarda adaylarda eğitimlerine ve becerilerine daha çok dikkat edilmektedir. Beyaz yaka çalışan arayışı için eğitim bilgileri, not geçmişi, yabancı dil bilgisi ayırt edici kriterler olmaktadır. Mavi yaka çalışan arayışı için iş pratikliği ayırt edici kriter olmaktadır. Mavi yaka işe alımlarda, fabrikalarda üretim içinde motor becerileri uygulamalı olarak hat yöneticileri tarafından gözlenerek değerlendirme yapılmaktadır.

İşletmeler kültürel özelliklerini işletme için fonksiyonlara ve çalışma koşullarına yansıtmaktadır. Kurumsal Japon işletmelerinde, çalışanlar uzun dönemli olarak işletme bünyesinde çalıştırılır. Japonya’da işletmelerin başvuru tarihleri aynı zamanda olduğu için, adaylar aynı yıl içinde başka işletmeye başvuru yapamamaktadır. Genç ve iş deneyimi olmayan adaylar tercih edilmektedir. Japon kültüründe işe alım görüşmelerine alt yönetim çalışanları, İK uzmanları ve üst yönetim çalışanları ayrı gruplar halinde katılmaktadır. Amerikan işletmelerinde, dış kaynak kullanımında üniversiteler tercih edilmektedir ve az eleman alımı yapılacağı zaman, işe alımda uygulanan testler kullanılmamaktadır (Tüz, 2004: 89- 114).

İşe alım yapılırken adaylarda öncelikli olarak kültürel yakınlığa, uyumlu olmasına, yabancı dil seviyesi, eğitim, liderlik yeteneği, deneyim ve motivasyon gibi hususlara bakılmaktadır (Ertük, 2011: 312).

İşletmeler yetenekli çalışanları kendi bünyesine çekerek ve elde tutarak daha yüksek iş verimi sağlayabilir (Ateş, 2008: 29). Yeni mezun istihdamı bunları sağlamayı mümkün kılabilir.

Kurumsal işletmelerde yeni mezunların istihdamı için uygulanan işe alım örnekleri aşağıda verilmiştir.

### **Unilever’de İşe Alım**

Unilever gençlerin iş hayatına geçiş sürecinde iki tip eğitim programı kullanmaktadır. Unilever Geleceğin Liderleri Programı’nın süresi üç yıl olup yeni mezunlar ve iki yıla kadar deneyime sahip adaylar bu programa katılmaktadır. Unilever Staj Programı ise yaz döneminde geçerli bir programdır. Üniversite üçüncü sınıf ve yüksek lisans birinci sınıf öğrencileri katılmaktadır (www.unilever.com.tr, 2018).

### **Defacto’da İşe Alım**

Defacto’nun merkez ofisindeki açık pozisyonlar için, İK uzmanları adaylara yetkinlik bazlı mülakat uygulamaktadır. İlk görüşmesi olumlu geçen adaylara yabancı dil sınavı ve kişilik envanteri yapılmaktadır. Değerlendirme merkezi, yönetici adayları için uygulanmaktadır. Mağaza iş başvurularında satış danışmanlığı pozisyonu için adaylar Kariyer.net, LinkedIn, Secretrcv.com, Facebook.com/DeFactoKariyer, DeFacto Mağazaları'ndan iş başvurusunda bulunabilmektedir.

Defacto’da yeni mezun adaylar için Ürün Yönetimi, Perakende ve Finans Grup Başkanlığı’na bağlı birimler için yetiştirme programları bulunmaktadır. Adaylarda eğitim bilgisi olarak lisans mezunu olmalarının yanı sıra, ileri seviyede İngilizce dil bilgisine sahip olmaları istenmektedir. Yönetici Adayı Programı, yılda iki kez düzenlenen mağazalarda yönetici adayı yetiştirme programıdır. Staj bitiminde stajyerler ihtiyaç doğrultusunda uzman yardımcısı pozisyonlarında değerlendirilmektedir (www.defacto.com.tr, 2018).

### **LCW’de İşe Alım**

LCW, kariyerlerini mağazacılık alanında geliştirmek isteyen yeni mezun adaylara olanak sağlamaktadır. LCW’de işe alım sürecinde, özgeçmişlerin incelenmesi sonucu uygun görülen adaylara kişilik envanteri ve genel yetenek sınavı yapılmaktadır. Teknik yetkinlik değerlendirmesi ve değerlendirme merkezi uygulaması ardından adaylara yabancı dil sınavı uygulanmaktadır.

Yeni mezunları geliştirmek amacıyla yeni mezun programları bulunmaktadır, çalışanlara yurt içi, yurt dışı ve merkez ofislerde kendilerini geliştirme imkânı sağlanmaktadır (www.corporate.lcwaikiki.com, 2018).

Örnekleri verilmiş işletmelerin yeni mezunlar için işe alım politikaları ve yeni mezun eğitim programları olduğu görülmektedir. Her işletmede yeni mezun ve deneyimli adayların işe alım sürecinde farklılık görülmektedir. Çalışmanın nc bölümünde işletmelerin yeni mezunlara yönelik bakış açıları ve işe alımda dikkat edilen hususlar araştırılmıştır.



## **BÖLÜM 3: AİLE İŞLETMELERİNDE VE KURUMSAL İŞLETMELERDEKİ YENİ MEZUN İŞE ALIM SÜREÇLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

### **3.1. Araştırmanın Çerçevesi**

Araştırmanın çerçevesi kapsamında araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, veri analizi, araştırmanın kısıtları ve araştırmanın bulguları başlıklarına yer verilmiştir.

#### **3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

İşe alım süreci işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Araştırma kapsamında farklı işletmelerin yeni mezun işe alım sürecini nasıl yapılandıklarını, önem verdikleri hususların ve esas aldıkları kriterlerin neler olduğunu öğrenmek amacıyla aile işletmelerinin ve kurumsal işletmelerin işe alım fonksiyonu incelenmiştir. Araştırmanın önemi, işletmelerin yeni mezunların işe alımlarında dikkat ettikleri ve yeni mezunlara bakış açıları hakkında bilgi edinilmesi bakımından önemlidir. Yeni mezunların iş deneyimi olmaması özel sektörde iş hayatına atılmalarını zorlaştırabilmektedir. İş ilanlarına bakıldığında işletmelerin deneyim beklentisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın yeni mezun işe alımına yönelik olması oldukça önemlidir. Aile işletmelerinde mezun olan aile üyeleri işe başlatılmaktadır, ancak aile üyesi olmayan bireyler için ve kurumsal işletmelerde yeni mezun bireyler için işe alım süreci bu şekilde olmayabilir. Aile işletmeleri ve kurumsal işletmelerin iş ilanlarına bakıldığında çoğunluk olarak deneyim kriteri belirtilen ilanlar ile karşılaşılmaktadır. Bu kapsamda *“işletmelerin yeni mezunlardan beklentileri ve yeni mezunlara bakış açıları nelerdir?”* ve *“aile işletmeleri ile kurumsal işletmelerin işe alım süreçlerinin farklı olup olmadığı, eğer farklı ise bu farklılıklar nelerdir?”* sorularının yanıtlanması amaçlanmaktadır.

#### **3.1.2. Araştırmanın Yöntemi**

Nitel bir araştırma olarak tasarlanan çalışma, işletmelerin işe alım sürecinde yeni mezunlara yönelik bakış açılarını öğrenebilmek adına keşfedici bir nitelik taşımaktadır. Araştırma iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir.

*İlk aşamada;* araştırmanın amacı doğrultusunda işletmelerin iş ilanlarını paylaştığı platformlardan biri olan Kariyer.net'te yer alan yeni mezunlara yönelik ilanların incelenerek yeni mezun işe alımında hangi pozisyonların söz konusu olduğu ve işletmelerin hangi nitelikleri öncelikli olarak ifade ettiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, yeni mezunlara ilişkin ilanların incelenmesi ile bu pozisyonlar için deneyim şartı aranmayan adaylarda hangi niteliklere dikkat edildiği belirlenmeye çalışılmıştır. İncelenen 101 ilanda ilgili ilan sayısı, aranan nitelikler ve benzeri unsurlarla ilgili frekanslara yer verilmiştir.

*İkinci aşamada* ise; aile işletmelerinin ve kurumsal işletmelerin işe alım süreçlerini ve araştırmanın amacı doğrultusunda yeni mezunların işe alım sürecinde bir fark olup olmadığını, varsa bu farklılıkların neler olduğunu ortaya koymak amacıyla nitel araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinden yararlanılmıştır.

### **3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın amacına yönelik, araştırma yapılmak istenilen grup evreni temsil etmektedir. Örneklem ise, evreni temsil eden örnek grup olarak tanımlanmaktadır (Bal, 2012: 114). Uygun örneklem, araştırmaya kendiliğinden katılmak isteyen, ulaşılması kolay olan ya da var olan kişilerden oluşan örneklemdir (Johnson ve Christensen, 2014: 230). Araştırmanın evrenini ve örneklemine iki aşama için şu şekilde ele almak mümkündür: İlk aşamanın evreni bir iş ilanı platformu olan Kariyer.net'te yer alan yeni mezunlara yönelik ilanlardır. Bu sitede rastgele belirlenen bir haftalık zaman diliminde (08.06.2017 - 16.06.2017 aralığı) yayınlanan yeni mezun sekmesindeki ilanlar ve bu sekmede yer almayan ancak yeni mezun anahtar kelimesi kullanılarak yayınlananlar da dahil olmak üzere toplam 101 adet ilan incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasının evrenini Sakarya'da ve İstanbul'da faaliyet gösteren aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler oluşturmaktadır. Bu kapsamda nicel araştırma geleneğinden farklı olarak araştırmanın örnekleme, nitel araştırma geleneği içinde yer alan ve derinlemesine analizi öncelikleyen amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Çalışmadaki işletmelerin aile işletmesi ve kurumsal işletme olarak ayrımı yapılırken işletmede aile üyelerinin rol almasına dikkat edilmiştir. Aile işletmelerinde aile üyeleri rol alırken kurumsal işletmelerde aile üyeleri bulunmamaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmeler, tanıdık çalışanlar aracılığıyla

iletişim kurulması ve işletmelerden randevu alınmasının kolay olması açısından öncelikli tutulmuştur. Bu bakımdan 25 işletmeyle e-posta ve telefon aracılığıyla iletişim kurulmuş ve randevu talebinde bulunulmuştur. 9 işletme, bünyesinde İK departmanı bulunmaması ya da çalışma takviminin yoğunluğu sebebiyle çalışmaya katılmak istememiştir. 8 aile işletmesi ve 8 kurumsal işletme ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır.

#### **3.1.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı**

Veri toplama, araştırma sorusunun yanıtlarını alabilmek için araştırmanın amacı doğrultusunda verilerin bir araya getirilmesi sürecidir (Bal, 2012: 136).

Araştırmada kullanılan;

- Birincil veriler (iş ilanları, mülakat),
- İkincil veriler (kitap, makale, tez, internet kaynakları).

Çalışmanın birinci bölümünde ve ikinci bölümünde teorik bilgiler yer almaktadır. Bu nedenle ikincil verilerden yararlanılmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde birincil verilerden; iş ilanlarından ve yarı yapılandırılmış mülakat yönteminden yararlanılmaktadır. Çalışma için Kariyer.net iş arama sitesindeki iş ilanları incelenmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat; mülakat sorularının önceden belirlenmiş olduğu ve görüşme esnasında sorulardan bazılarının duruma göre sorulmadığı veya ilave soruların yöneltildiği görüşmelerdir (Cemaloğlu, 2014: 151; Al, 2010: 18). Çalışmanın mülakat soruları, daha önce benzer şekilde gerçekleştirilmiş olan farklı araştırmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır (Aygün, 2010: 121-125; Öntaş, 2012: 20-21; Tahiroğlu, 2002: 128). Mülakat formu 17 ana sorudan oluşmaktadır. Sorular gruplandırılarak 6 tema oluşturulmuştur (EK 1). Ayrıca oluşturulan soru setinin son hali için, soruların anlaşılabilirliğinin ölçülmesi amacıyla İK Yönetimi alanında çalışan dört öğretim üyesinin ve özel sektörde çalışan üç İK uzmanının görüşleri alınmıştır. Mülakat sorularının etik açıdan uygun olmasına dikkat edilmiştir (EK 2).

İşletmeler ile mülakat için önceden bir zaman dilimi belirlenmiş ve belirlenen randevu gün ve saatine uyulmuştur. Mülakat süresi ortalama 25-30 dakikadır. Mülakat sırasında katılımcılar tarafından ses kaydına izin verilmediği için yanıtlar mülakat formlarındaki her soru için ayrılan yeterli alana aktarılmıştır. Katılımcılar tarafından yanıtlanmayan

sorular ilgili temada belirtilmemiştir. Bu bağlamda gerçekleştirilen mülakatların dökümleri içerik analizine tabi tutulmuştur.

### **3.1.5. Araştırmanın Veri Analizi**

Veri, araştırma yaparken sonuç çıkarmak için kullanılan bilgidir (Al, 2010: 12). Araştırmanın amacı doğrultusunda birinci aşamada iş ilanları incelenmiştir. İşletmelerin yeni mezunlardan beklentileri ilanlar üzerinden değerlendirilmiştir. İlanlardaki işletme beklentilerini değerlendirebilmek adına Sakarya'daki 12 işletme, İstanbul'daki 4 işletme ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakat ile elde edilen veriler, diğer bir ifade ile mülakat dökümleri içerik analizine tabi tutulmuştur. İşletmeler aile ve kurumsal olarak ayrı tabloda gösterilerek mülakat verileri aktarılmış ve yorumlanmıştır.

İçerik analizi kapsamında; veriler mülakat soruları araştırma sorusu doğrultusunda altı temaya ayrılarak değerlendirilmiştir. Her soru uygun temanın altında yer alarak gruplanmıştır. Bu temalar; Aile Üyelerinin Yönetim ve İşe Alımdaki Rolü, İşe Alım Politikası ve Aday Sağlama, Yeni Mezun İşe Alım, Yeni Mezun İşe Alım Dönemleri ve Uygun Bölümler, Yeni Mezun Politikası, Yeni Mezun ve Deneyim şeklindedir.

### **3.1.6. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma kapsamında işletmeler ile mülakat yapmak için, işletmelerden randevu talebinde bulunulmuştur. Ancak işletmelerin çalışma takvimlerinin yoğunluğu sebebiyle randevu almak zor olmuştur. Bu nedenle çok sayıda işletme ile iletişime geçilmesine rağmen araştırmaya katılan işletme sayısı azdır. Görüşme yapmayı kabul eden işletmelerin işe alım fonksiyonunu yerine getiren İK ve Muhasebe sorumluları ile görüşülmüştür.

### **3.1.7. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bulguları, birinci ve ikinci aşama için ayrı ayrı ele alınmıştır.

#### **3.1.7.1. Birinci Aşama Bulguları**

Araştırmanın ilk aşamasında, toplam 101 ilanda istenilen nitelikler belirtilmiştir. Bu kapsamda 87 kurumsal işletme ilanı ile 14 aile işletmesi ilanı arasında karşılaştırma yapılmıştır.

Yeni mezunlara yönelik 101 adet iş ilanında, kurumsal işletmelerin ve aile işletmelerinin hangi unsurlara yer verdiğine ilişkin bulgular şu şekildedir:



**Tablo 5: İş İlanları Bulguları**

Nitelik	Kurumsal İşletme İlanları	Aile İşletmesi İlanları
<b>Deneyim</b>	1 ilanda deneyimli ifadesi vardır, ancak süre belirtilmemiştir. <b>48 ilanda deneyimli-deneyimsiz</b> 1 ilanda en fazla 2 yıl deneyim 1 ilanda en fazla 3 yıl deneyim 36 ilanda deneyimsiz	10 ilanda deneyimli-deneyimsiz 1 ilanda 2 yıl deneyim 3 ilanda deneyimsiz
<b>Yabancı Dil</b>	<b>49 ilanda İngilizce bilgisi istenmektedir.</b> Sadece İngilizce belirtilen 43 ilan var. 2 ilan sadece Almanca. 3 ilan İngilizce ve Almanca 1 ilanda Korece 1 ilanda sadece Fransızca 1 ilanda Fransızca, Rusça ve İngilizce birlikte istenmiş. 36 ilanda yabancı dilbilgisi yok.	8 ilanda sadece İngilizce 2 ilanda Almanca istenmektedir. 4 ilanda yabancı dilbilgisi yok.
<b>Program</b>	<b>28 ilanda MS Office,</b> 4 ilanda SAP, 2 ilanda LOGO, Micro ve ETA, 6 ilanda Adobe Illustrator, Grafik Tasarım, Solidworks, Autocad, Indesign ve Photoshop istenmiş. 47 ilanda program bilgisi yok.	8 ilanda MS Office, 2 ilanda SAP, 2 ilanda Autocad istenmiştir. 2 ilanda program bilgisi yok.
<b>Eğitim</b>	4 ilanda en az ilköğretim mezunu 10 ilanda en az lise mezunu 14 ilanda en az ön lisans mezunu <b>58 ilanda en az lisans mezunu</b> 1 ilanda en az yüksek lisans mezunu	2 ilanda en az lise mezunu 2 ilanda en az ön lisans mezunu 10 ilanda en az lisans mezunu
<b>Pozisyon</b>	13 mühendis, 11 operasyon, 10 iş geliştirme, 9 satış-pazarlama, 7 İnsan kaynakları, 6 bilgi işlem, 5 denetim, 4 müşteri hizmetleri, 4 genel, 4 lojistik, 3 tekniker, 2 güvenlik, 2 muhasebe, 1 planlama, 1 finans, 1 sağlık, 1 mimar, 1 tasarım, 1 sigorta ve 1 teknoloji ilanı verilmiştir.	2 sekreter, 2 satış-pazarlama, 2 kalite, 2 operasyon, 2 planlama, 2 finans, 1 sağlık ve 1 genel ilan verilmiştir.
<b>Pozisyon Seviyesi</b>	52 ilanda yeni başlayan, 18 ilanda uzman, 14 ilanda uzman yardımcısı, 1 ilanda stajyer, 1 ilanda yönetici adayı, 1 ilanda serbest olarak belirtilmiştir.	6 yeni başlayan seviyesi, 3 ilanda işçi, 3 ilanda eleman, 1 ilanda uzman, 1 ilanda uzman yardımcısı.
<b>Mezun Programı</b>	6 ilanda yeni mezun yetiştirme programı bilgisine yer verilmiştir.	1 aile işletmesi mezun yetiştirme programı uyguluyor.
<b>Askerlik</b>	40 ilanda askerliği yapmış, 25 ilanda askerlik bilgisi yok, 21 ilanda yapıldı ya da muaf, 1 ilanda muafiyet şartı istenmiştir.	9 ilanda yapıldı ya da muaf şartı istenmiştir. 5 ilanda askerlik bilgisi belirtilmemiştir.
<b>Belge</b>	7 ilanda B sınıfı ehliyet, 1 ilanda BES Sertifika, 1 ilanda C sınıfı İSG belgesi istenmiştir.	1 ilan B sınıfı ehliyet
<b>Cinsiyet</b>	1 kurumsal işletme ilanında “kadın” adaylara yönelik olarak özellikle cinsiyet belirtilmiştir.	

Ülke genelindeki 101 ilanın 62'si İstanbul ili içindir. 101 ilan içinde 5 ilan Sakarya'da faaliyet gösteren işletmelere aittir. İlanlar bir güvenlik, 1 ilaç, 1 endüstriyel ürün ve 2 otomotiv sektöründe bulunan kurumsal işletmelere aittir. 1 ilanda İngilizce bilgisi istenmemiştir. 1 ilanda ise Korece ve 3 ilanda İngilizce bilgisi istenmiştir. 1 ilanda en az lise, 4 ilanda en az üniversite eğitim bilgisi istenmiştir. 4 ilanda deneyimli-deneyimsiz şartı ve 1 ilanda deneyimsiz ifadesi yer almaktadır. 2 ilanda program bilgisi belirtilmemiştir, 2 ilanda MS Office bilgisi, 1 ilanda MS Office ve SAP bilgisi istenmiştir. Askerlik şartı 4 ilanda yapıldı olarak yer almaktadır. Pozisyonlar güvenlik, Ar-Ge, lojistik ve mühendislik alanlarındadır. Pozisyon seviyeleri 3 ilanda uzman, 1 ilanda uzman yardımcısı, 1 ilanda yeni başlayan olarak belirtilmiştir.

Yeni mezun adaylar için olan ilanların 62'sinde deneyim şartı, 52'sinde program bilgisi beklentisi mevcuttur. İncelenen ilanların çoğunda İngilizce ve MS Office bilgisi gerekli bir nitelik olarak belirtilmiştir. İşletmelerin çok az bir kısmında yeni mezun eğitim programı bilgisine yer verilmiştir.

### 3.1.7.2. İkinci Aşama Bulguları

Mülakat yapılan işletmelere katılımcı sayıları verilmiş ve işletmeler kodlanmıştır. Aile işletmeleri "A" harfi ile, kurumsal işletmeler "K" harfi ile başlatılarak mülakat yapılma sırasına göre numaralandırılmıştır. Katılımcılar aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler olarak iki gruba ayrılmıştır. İşletmelerde aile üyelerinin ve İK'nın rolü bu gruplandırmanın yapılmasında etkili olmuştur. Katılımcılar aşağıda belirtilmiştir.

- Aile işletmeleri: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7 ve A8
- Kurumsal işletmeler: K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7 ve K8

**Tablo 6: Aile İşletmelerinin Sektör ve Çalışan Sayısı Bilgileri**

Katılımcı	Sektör	Çalışan Sayısı
A1	Tekstil-Üretim	405
A2	Danışmanlık-Hizmet	30
A3	Süt ürünleri-Üretim	370
A4	Gıda-Üretim	232
A5	Güvenlik-Hizmet	1700
A6	Otomotiv-Üretim	725
A7	Metal-Üretim	110
A8	Gıda-Hizmet	85

Araştırmadaki aile işletmelerinin sektörleri ve çalışan sayıları farklıdır. KOBİ, çalışan sayısı 250'ye kadar olan işletmeleri ifade etmektedir (www.kobi.org.tr, 2018). Buna göre A2, A4, A7 ve A8 küçük ve orta ölçeklidir. A1, A3, A5 ve A6 büyük ölçeklidir. A1 ve A8'in İK birimi olmadığından faaliyetleri Muhasebe birimi yürütmektedir.

**Tablo 7: Kurumsal İşletmelerin Sektör ve Çalışan Sayısı Bilgileri**

Katılımcı	Sektör	Çalışan Sayısı
K1	Tekstil-Üretim	240
K2	Sağlık-Hizmet	398
K3	Otomotiv-Üretim	173
K4	Enerji-Hizmet	200
K5	Otomotiv-Üretim	6800
K6	Otomotiv ve Savunma San.	2400
K7	Bilişim-Hizmet	70
K8	Enerji-Hizmet	255

Araştırmadaki kurumsal işletmelerin sektörleri ve çalışan sayıları farklıdır. K1, K3, K4 ve K7 orta ölçekli, K2, K5, K6 ve K8 büyük ölçekli işletmelerdir. İşletmelerin İK faaliyetlerini İnsan Kaynakları birimi yürütmektedir.

#### **Aile İşletmelerinin İşe Alım Süreci İle İlgili Bulgular**

Aile işletmeleri ile yapılan mülakatlarda elde edilen bulgular uygun temaların altına aktarılmıştır. Mülakat dökümleri her tablonun altında değerlendirilmiştir.

**Tablo 8: Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin Yönetim ve İşe Alımdaki Rolü (Tema 1)**

Aile üyelerinin yönetim ve işe alımdaki rolleri tabloda verilmiştir.

Katılımcı	İfadeler	Genel
A1	Aile üyeleri Genel Müdür olarak görev yapıyorlar. Müşteri ilişkileri, idari işler aile üyelerine bağlıdır. <b>Aile üyeleri işe almaya müdahale etmiyor.</b>	Aile üyeleri yönetimde etkin rol oynamaktadır. İşe alımda son karar aile üyeleri tarafından verilmektedir.
A2	Aile üyeleri Genel Müdür olarak görev alıyor. İşe alımda İK uzmanlarına güven duyuluyor. Aile üyeleri devir oranı çok olduğu dönemlerde <b>işe almaya dâhil oluyor.</b>	
A3	Aile üyeleri Genel Müdür pozisyonundadır, <b>işe alımda son karar</b> onlara ait. Aile üyeleri referanslı adaylar ile işe alım görüşmesi yapıyor. İşletmede <b>yeni mezun olan 1 aile üyesi</b> var ve muhasebede görev alıyor.	
A4	İdari kararlar ve son karar aile üyeleri tarafından veriliyor. Açık pozisyon olduğunda <b>aileden ya da yakın çevreden</b> uygun bir kişi varsa işe başlatılıyor.	
A5	Aile üyeleri Genel Müdür ve Yönetim Kurulunda üyeler. İK Müdürü Genel Müdüre bağlı çalışıyor. <b>İşe alımda son karar Genel Müdürdendir geliyor.</b>	
A6	Aile üyelerinin Yönetim Kurulu üyesi, şirketin hissedarı, CEO olarak görevleri var. Mülakatlara önce İK sorumluları başlar, <b>son kararı aile üyeleri verir.</b>	
A7	Tüm süreçlerde üst yönetimin kararları etkilidir. Adayın işe uygunluğunu İK belirler. <b>Son karar üst yönetime bağlıdır.</b>	
A8	Aile üyeleri denetim ve kontrolden sorumlular. <b>2 kuşak birlikte çalışmaktadır. İşe alımı aile üyeleri yapmaktadır.</b>	

## Tema 1 Değerlendirme:

Aile işletmelerinde aile üyeleri Genel Müdür ve üst düzey pozisyonlarda görev almaktadır. A1 ve A8’de İK birimi bulunmamaktadır. A1’de aile üyeleri işe alıma dâhil olmazken A8’de dâhil olmaktadır. Aile işletmelerinin 3’ünde 2. veya 3. kuşak aile üyeleri mezun olduklarında işletmede işe başlamaktadır. İşletmelerin 6’sında işe alım süreci İK birimi tarafından yürütülüyor olsa da son kararı aile üyeleri vermektedir.

## Tablo 9: Aile İşletmelerinde İşe Alım Politikası ve Aday Sağlama (Tema 2)

İşe alım politikası ve aday sağlama yolları hakkında yanıtlar tabloda belirtilmiştir.

Katılımcı	İfadeler	Genel
A1	Kadınların iş hayatına dâhil olması için mavi yakalı kadın çalışanlar istihdam ediliyor. İş ilanları <b>İŞKUR</b> aracılığıyla duyurulur ve işletmeye gelen başvurular değerlendirilir.	İşletmeler iş ilanlarını Kariyer.net’te ve teşvik vb. nedenlerle ağırlıklı olarak İŞKUR’da yayınlamaktadır. Kişilik özelliklerinde güvenilir olma dikkat edilen unsurdur.
A2	Aileye dâhil edilecek <b>güvenilir, iletişimi kuvvetli</b> insanlar ile çalışmaya işe alımda önem verilir. İŞKUR ve Kariyer.net’te iş ilanları verilir. <b>İŞKUR, teşvik amacıyla tercih ediliyor.</b>	
A3	İşe alım yapılırken <b>staj yapmış adaylar önceliklidir.</b> Ayrıca <b>güven veren</b> adaylar önceliklidir. İŞKUR ve Sakarya’daki yerel gazeteler aracılığıyla iş ilanları verilir. İşletmeye gelen başvurular değerlendirilir. <b>İŞKUR ile adaylara ulaşmak daha kolay oluyor.</b>	
A4	Örgüte bağlılığı yüksek olacak çalışanlar ve izin hakları daha az olduğu için erkek adaylar daha çok tercih ediliyor. Kariyer.net, Secretec, İŞKUR’da iş ilanları veriliyor. Teşvikler için <b>İŞKUR</b> ile işe alım yapılıyor.	
A5	Güvenlik, doktor gibi pozisyonlar için uzmanlık ve mesleki yeterlilik ile ilgili belgelere bakılır. Uzmanlık sertifikaları olan adaylar işe alınır ve işgücü talep eden işletmelere yönlendirme yapılır. Sosyal medya, kariyer siteleri, İŞKUR ve işletme içi duyurular ile iş ilanları verilir. İşletmeye gelen başvurular değerlendirilir.	
A6	İşin gerektirdiği yetkinliklere (bilgi, beceri ve davranış) sahip, işletme değerlerini yaşatacak ve geliştirecek kişilerin istihdamını ve devamlılığını sağlayacak İK planlama, işe alım usul ve esaslarını tanımlamaktır. Kariyer.net’i tercih ediyoruz. Kişilik özelliklerinde <b>güvenilir</b> olması önemli.	
A7	İlanlar Kariyer.net ve İŞKUR’da yayınlanır. <b>İŞKUR’u teşvikler</b> nedeniyle tercih ediyoruz ve <b>yeni mezunu kültüre alıştırmak daha kolaydır.</b>	
A8	İletişimi kuvvetli, temiz, güler yüzlü, <b>tandık, güvenilir</b> çalışanları işe almayı tercih ediyoruz. Şubelere gelen başvurular değerlendiriliyor.	

## Tema 2 Değerlendirme:

Araştırmadaki aile işletmelerinin 4’ü adayların kişilik özelliklerinde güvenilir olmaya öncelik vermektedir. Aile işletmelerinin 2’si staj yapan, iş hakkında bilgi ve becerisi olan adayları öncelikli olarak tercih etmektedir. Aile işletmelerinin 6’sı İŞKUR’u, 4’ü Kariyer.net’i kullanmaktadır.

**Tablo 10: Aile İşletmelerinde Yeni Mezun İşe Alım (Tema 3)**

İşe alım aşamaları, yeni mezun işe alım farklılıkları, adaylarda aranan özellikler ve yeni mezunlara sorulan sorulara örnek yanıtlar tabloda belirtilmiştir.

Katılımcı	İfadeler	Genel
A1	İşe alım süreci aşamaları; başvuru ve birebir iş görüşmesinden oluşuyor. Yaş ve fiziki açıdan çalışmaya engel bir durum olmayan adaylar işe başlar.	Görüşme türü olarak birebir ve sıralı görüşme daha çok tercih edilmektedir. İşletmelerin çoğu yeni mezunlarda aranan kriter olarak çoğunlukla bilgisayar bilgisi, okul dönemi faaliyetlere öncelik vermektedir.
A2	Başvuruların kabulü, telefon görüşmesi, iş görüşmesi yapılır. Yeni mezuna okul bilgileri sorulur. <b>Uygulamalı Excel bilgisi ölçülür.</b>	
A3	İşe alımda, uygun adaylar ile telefon görüşmesi yapılır. İşletmeye gelen aday başvuru formu doldurur. <b>Deneyim</b> edinmiş olan adaylar öncelikli. Yeni mezun adaylara okula <b>devam ederken neler yaptın? Kendini geliştirmek için hangi çalışmaların oldu?</b> soruları yöneltilir. Aile üyeleri ile görüşme yapıldıktan sonra olumlu geçen adaylar işe başlar.	
A4	İşe alım aşamaları: Başvuruların kabulü, telefon görüşmesi, iş görüşmesi, işe yerleştirme. İlanlı başvuru formu doldurmaya gelen adaylar için birim amirleri ile görüşüp ihtiyaç durumuna göre aynı gün görüşme yapılır. İK ve Genel Müdür beyaz yakalılar ile görüşme yapar. Adayların <b>giyimine ve güler yüzlü olmasına, bilgisayar bilgisine, staja</b> bakılır. <b>Erkek adaylar öncelikli oluyor.</b> Çünkü yaz mevsiminde evlilik gereğiyle işten çıkarlar oluyor.	
A5	Başvuru, görüşme, yönetici ile görüşme, müşteri işletmenin İK'sına yönlendirme aşamaları var. Görüşmede yeni mezunlara ilgi alanları, gelecek beklentileri, <b>İş Kanunu bilgisi, Excel, Word bilgisi</b> soruluyor.	
A6	İşe alım süreci; başvuruların kabulü, mülakat, <b>yönetici görüşmesi</b> ve iş teklifi aşamalarından oluşur. Adayların hızlı adapte olabilmesi, <b>sabırlı, insan ilişkileri kuvvetli, öğrenmeye açık ve hevesli olması</b> önemli. Örnek soru olarak, <b>okulda üye olduğunuz kulüpler ve görevleriniz nelerdir?</b> sorulur.	
A7	Başvuruların kabulünden sonra ilk görüşmeye İK ve birim amirleri, 2. görüşmeye ise işletme sahibi katılır. İngilizce ve Türkçe yazılı sınav yapılır. İş teklifi telefon ile yapılır. Adaylarda dikkat edilen özellikler: <b>özgüven, iletişim, mezuniyet, çalışma isteği. Okulda katıldığı takım çalışmaları</b> sorulur.	
A8	İşletmeye gelen başvurular değerlendiriliyor. Olumlu görülen aday aynı hafta işe başlayabilir. <b>Güler yüzlü, temiz, iletişimi kuvvetli, sorumluluk sahibi, esnek çalışma saatlerine uyum sağlayan, güvenilir</b> olmalı.	

### Tema 3 Değerlendirme:

Araştırmadaki aile işletmelerinin işe alımları, sürecin ilerleyişi bakımından farklıdır. Bazı işletmeler aşamaları azaltarak görüşme sürecini kısa tutmaktadır. Aile işletmelerinin 3'ü bilgisayar bilgisi, 1'i yabancı dil bilgisi istemiştir. Aile işletmelerinin 5'inde adaylar ile işe alım sorumlusu ve birim amiri ya da işletme yöneticisinin görüştüğü sıralı görüşme uygulanmaktadır. Mülakat yapılan aile işletmeleri Aktuğ (2014) çalışmasındaki gibi kişilik testi uygulamamaktadır.

**Tablo 11: Aile İşletmelerinde Yeni Mezun İşe Alım Dönemleri ve Uygun Bölümler (Tema 4)**

1-1,5 yıllık sürede oluşan işgücü devir oranı ve işe alınan yeni mezun sayısı, yeni mezunların yerleştirildiği bölümler ve tercih sebepleri tabloda belirtilmiştir.

Katılımcı	İfadeler	Genel
A1	1,5 yılda 220 giriş, 207 işten çıkış gerçekleşti. İşe alım ayda ortalama 18-20 kişi.	Yeni mezun tercih edilen birimler işletmelere göre farklılık göstermektedir. Yeni mezunların işe alımı için belirlenmiş bir dönem yoktur. Ayrıca yeni mezun tercih etme nedenleri de farklılık göstermektedir.
A2	1,5 yılda 3 deneyimli aday, 2 yeni mezun işe alındı. Danışmanlık bürolarında yeni mezunlara ihtiyaç olduğu için alım yapılıyor.	
A3	45 deneyimli kişi, 5 yeni mezun işe alındı. Yeni mezun <b>tercih edilmesinin sebebi İŞKUR'dan</b> yararlanılmasıdır. Muhasebeye yetiştirmek üzere <b>yeni mezun aile üyesi</b> başlatıldı.	
A4	60 kişi işe alındı, 40 kişi işten çıktı. Çalışanlar hayvancılık ve tarımla ilgileniyor, yazın devir oranı yükseliyor. Son 2 yılda pazarlama birimine <b>yeni mezun aile üyesi</b> ve muhasebe birimi için dış kaynak kullanıldı. Üretimde tavuk kesim ve yem ayarlanan birime deneyimsiz çalışan daha çok tercih ediliyor.	
A5	150 yeni mezun güvenlik işe alındı. İK ve muhasebeye yetiştirmek için 4 kişi alındı. Yeni mezunların <b>örgüt kültürü</b> ile eğitilmesi sonucu uyum sağlamaları kolay olduğu için tercih ediyoruz.	
A6	Operasyon birimlerine yetiştirmek üzere ve <b>İŞKUR teşviklerinden</b> dolayı yeni mezun tercih ediliyor.	
A7	2017'de 30 yeni mezun işe alındı. Her birim için yeni mezun tercih edilebilir. <b>Ücret politikasından</b> dolayı yeni mezun tercih edilmektedir.	
A8	Üniversite öğrencisi yarı zamanlı çalışanlarımız var. 20 kişi işe alındı, yarısı deneyimsiz mezun çalışanlardı. Deneyim gerektirmediği için satış pozisyonuna tercih ediyoruz.	

#### **Tema 4 Değerlendirme:**

Araştırmadaki aile işletmelerinin 2'si İŞKUR teşviklerinden, 1'i ücret politikasından ve 1'i yeni mezunun kültüre kolay uyum sağlamasından dolayı tercih etmektedir. A3 ve A4 yeni mezun aile üyesi, A5 ve A6 yetiştirmek üzere yeni mezun tercih etmiştir. İşletmelerin 7'si işgücü devir oranı bilgisini paylaşmıştır.

**Tablo 12: Aile İşletmelerinde Yeni Mezun Politikası (Tema 5)**

Yeni mezunlar için özel eğitim programları (mezun yetiştirme programları) ve stajyerlerin kariyer planlaması tabloda belirtilmiştir.

Katılımcı	İfadeler	Genel
A2	Genelde mezunlar çalışıyor. Ancak, mezun yetiştirme programı yok. Açık pozisyon olduğunda güvenilir ve uyumlu stajyerler değerlendirilir.	Aile işletmelerinde yeni mezunlara yönelik özel eğitim programları bulunmamaktadır. Stajyer alımı yapılmaktadır, ihtiyaç olması durumunda stajyerler aracılığıyla kaynak sağlanmaktadır.
A4	Stajyer alımı az oluyor. Stajyerler işbaşı yaptırmak üzere değerlendiriliyor. Stajyerin davranışları ve işe uyumlu olması önemli.	
A6	Yeni mezun yetiştirme programı yok. Stajyer alımı yapılıyor. İşe alımda birimlerin görüşü alınarak stajyerler değerlendiriliyor. Stajyerlerin işe alım değerlendirmesi yapılırken, stajyerin stajdaki davranışlarına, işe uygunluğuna ve öğrenme çabasına bakılır.	
A7	Mezunlar için eğitim programı yok. Staj sürecinde iş öğretilir. Stajı bitip devam eden çalışanlar vardır. Bu süreçte stajyerin işe uyumlu olmasına bakılır.	
A8	Üretimde meslek lisesi stajyerleri bulunmaktadır. Staj bitince çalışmak isteyenler işletmede devam ediyor. Çalışanlar ile uyumlu olması, müşteri ile iletişimi kuvvetli ve güler yüzlü olması önemli.	

### **Tema 5 Değerlendirme:**

Araştırmadaki aile işletmelerinin hiçbirinde yeni mezun özel eğitim programı bulunmamaktadır. Aile işletmelerinin 5'i açık pozisyon olduğunda stajyerleri değerlendirmektedir. Aile işletmelerinin 5'i işe alınan stajyerlerde staj sürecinde stajyerlerin uyumlu olmalarına ve öğrenmeye istekli olmalarına dikkat etmektedir. Her işletmeye aynı mülakat soruları yöneltilmiştir ve işletmelerin yanıtları doğrultusunda değerlendirme yapılmıştır. Araştırmadaki aile işletmelerinin 3'ünde stajyer alımı ya da stajyer değerlendirmeleri olmadığından tabloda yer almamaktadır.

**Tablo 13: Aile İşletmelerinde Yeni Mezun ve Deneyim (Tema 6)**

Oryantasyon süreci ve işe alımda deneyim kriteri ile ilgili yanıtlar tabloda belirtilmiştir.

Katılımcı	İfadeler	Genel
A1	Oryantasyon süreci her çalışan için aynıdır. İSG (İş Sağlığı ve Güvenliği) eğitimi verilir. İlanlar gerekli durumda açıldığı için deneyim öncelikli tutulur.	İşletmeler deneyim gerektiren işler için öğrenciyken staj yapmanın faydalı olacağını belirtmiştir.
A2	Oryantasyon sürecinde çalışma arkadaşları ile yeni çalışanlar tanıştırılır. Deneyimsiz adayları değerlendiriyoruz. Deneyim şartı için, eğitim sürecinde stajı önerebiliriz.	
A3	Çalışanlara aynı oryantasyon eğitimi verilir. Yeni mezunların iş bulamama durumu doğrudur. Öğrenciyken staj yapılıns, çünkü ilanlarda deneyim belirtilirse deneyime bakılır.	
A4	Beyaz yakalılar oryantasyonda her birimde 1'er gün çalışır. Yeni mezun iş bilmiyor ancak ücret skalası dar tutulduğu için tercih ediliyor. Yeni mezunlar için staj avantaj olacaktır.	
A5	Açık pozisyon için işi gösterecek biri olmadığında deneyimli aday alınır, aksi takdirde yetiştirilir.	
A6	Deneyim gerektiren bir işte yeni mezun çalışanın eğitilmesi için belli bir sürenin geçmesi gerekir. Ancak teşviklerden dolayı yetiştirmek için tercih ediyoruz. Otomobil Satış Danışmanı, 2. El ATA Ekspert Uzmanı vb. pozisyonlara yeni mezun adaylar iş başvurusu yapıyorlar. İstihdam için yeni mezunların staj, yabancı dil öğrenimi ve part time çalışmalarında fayda var.	
A7	Oryantasyon her birimde farklı ilerliyor. Yeni mezunlar öğrenme ihtiyacı olduğu için iş gücü devir oranını düşürür. Satış, Muhasebe ve İK'da tercih ediliyor. Tavsiye olarak staj ve İngilizce'ye ağırlık verilmeli.	
A8	Üretimde pasta yapımında deneyimli çalışanları almaya öncelik gösteriyoruz. Deneyimi olmayan bir aday işletmeye geldiğinde ilk olarak diğer işlerde eğitilir. Tavsiye olarak staj yapabilirler.	

### **Tema 6 Değerlendirme:**

Daha önce yapılan çalışmalarda aile işletmelerinin işe alımda eğitim ve deneyime önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. (Aygün, 2010; Gürel, 2006). Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin 4'ü yeni mezun alımı yapmasına rağmen ilanda deneyim şartı olduğunda deneyimli adaylara öncelik vermektedir. Ancak iş ilanlarındaki deneyim şartı için aile işletmelerinin 6'sı staj yapmış olmanın bir fırsat oluşturacağını düşündüklerinden yeni mezunlara staj yapılması önerisinde bulunmuşlardır. Aile işletmelerinin 2'si staj yapılmasının yanı sıra İngilizce bilgisinin adaylar için olumlu değerlendirme kriteri olacağını belirtmiştir. Oryantasyon süreci işletmelerde deneyimli ve deneyimsiz çalışanlar için eşit gelişmektedir. Görüşülen aile işletmelerinin 5'inden oryantasyon süreci ile ilgili yanıt alınmıştır.



## Kurumsal İşletmelerin İşe Alım Süreci İle İlgili Bulgular

Kurumsal işletmeler ile yapılan mülakatlarda elde edilen bulgular uygun temaların altına aktarılmıştır. Mülakat dökümleri her tablonun altında değerlendirilmiştir.

### Tablo 14: Kurumsal İşletmelerde İşe Alım Politikası ve Aday Sağlama (Tema 2)

İşe alım politikası ve aday sağlama yolları hakkında yanıtlar tabloda belirtilmiştir.

Katılımcı	İfadeler	Genel
K1	İşe alımda staj yapmış adaylar önceliklidir. İŞKUR ve Kariyer.net aracılığıyla iş ilanları veriliyor. <b>İŞKUR</b> tercih sebebi, teşviklerdir.	İşletmeler işe alımda işletmeye uyum sağlayabilecek, güvenilir adaylara öncelik vermektedir. Kariyer.net ve İŞKUR en çok kullanılan aday sağlama yolu olmaktadır. Kurumsal işletmeler adayların başarılı, uyumlu olma gibi kişilik özelliklerine dikkat etmektedir.
K2	Yetkinlik isteyen bölümde deneyime dikkat edilir. İdari kadrolarda lisans, alt kadrolarda ön lisans şartı aranır. Hastanenin web sitesinde, Kariyer.net'te ve İŞKUR'da ilanlar yayınlanır. <b>İŞKUR</b> tercih sebebi, mesleki eğitim veriliyor olması.	
K3	<b>Uyumlu, güvenilir, başarılı</b> adaylar tercih edilir. Kariyer.net, <b>İŞKUR</b> ve fabrikaya gelen başvurular değerlendiriliyor.	
K4	İşletmeye <b>uyum sağlayabilecek</b> adayları işe almaya önem veriyoruz. Kariyer.net ve nadiren İŞKUR'da ilanlar yayınlanıyor.	
K5	<b>Yenilikçi, başarılı, işletmeye uyum sağlayabilecek ve deneyimsiz adaylar önceliklidir.</b> İlanlar <b>Kariyer.net, İŞKUR, Yenibiris.com</b> 'da yayınlanıyor. Operasyon işe alımlarında İŞKUR tercih edilir.	
K6	Doğru işe doğru insan politikası benimsenmektedir. <b>İş ile çalışan uyumu önemli.</b> İş ilanları <b>Kariyer.net</b> ve <b>İŞKUR</b> 'da yayınlanıyor.	
K7	<b>Öğrenmeye açık, uyumlu</b> adaylar tercih edilmektedir. Kariyer.net'te ilanlar yayınlanıyor.	
K8	İş ilanları <b>Kariyer.net</b> 'te yayınlanıyor.	

### Tema 2 Değerlendirme:

Mülakatlarda bazı sorular için yanıt alınamamıştır. Araştırmadaki kurumsal işletmelerin 5'i adayların kişilik özelliklerinde işe ve işletmeye uyumlu olmasına dikkat etmektedir. Araştırmadaki kurumsal işletmelerin 2'si için staj yapan, deneyimli adaylar önceliklidir. Kurumsal işletmelerin hepsi Kariyer.net'i kullanmaktadır. İşletmelerin 6'sı yasal teşvikler nedeniyle İŞKUR'u tercih etmektedir.

**Tablo 15: Kurumsal İşletmelerde Yeni Mezun İşe Alım (Tema 3)**

İşe alım aşamaları, yeni mezun işe alım farklılıkları, adaylarda aranan özellikler ve yeni mezunlara sorulan sorulara örnek yanıtlar tabloda belirtilmiştir.

Katılımcı	İfadeler	Genel
K1	İşe alım süreci; başvuru, telefonla ön görüşme, başvuru formu doldurma, idari bölümler için <b>İngilizce testi</b> , gün içinde Genel Müdür tarafından değerlendirme, olumlu geçen adaylar iş başı yapar. Aranılan nitelikler, <b>bilgisayar ve yabancı dil</b> . Yeni mezunlara ücret beklentileri, okul notu, ne kadar süredir iş arayışında olduğu sorulur.	İşe alım aşamaları, işletmelerde başvuruların kabulü, telefon görüşmesi, İK görüşmesi ve birim görüşmesi, sınav ve değerlendirme şeklindedir. İşletmeler adayların İngilizce ve bilgisayar bilgisine sahip olmasını beklemektedir.
K2	İşe alım süreci; başvuru, telefon görüşmesi, İK ve birim sorumlusu ile sıralı iş görüşmesi, olumlu geçen adaylara evrak listesi temini, idari kadrolar için <b>kişilik testi</b> aşamalarından oluşmaktadır. Aranılan nitelikler; giyime önem verme, bazı pozisyonlar için <b>yabancı dil, MS Office</b> bilgisi, kendini ifade etme yeteneği. Adaylara iş harici 3 güçlü yön, 3 zayıf yön ve kendini en iyi hissettiği an soruluyor.	
K3	Başvuru, telefon görüşmesi, İK uzmanı, İK müdürü ve Genel Müdür ile iş görüşmesi. Mavi yaka için <b>yetenek testi</b> , beyaz yaka için <b>İngilizce</b> ve Türkçe mülakat yapılır. Sağlık kontrolü sonrası iş başı gerçekleşir. Aranılan nitelikler: <b>yabancı dil</b> , askerlik, <b>MS Office bilgisi, ehliyet</b> , seyahat edebilme imkânı. Sorulan sorular: İngilizceyi ne kadar sürede öğrendin? Sevmediğin hocanı neden sevmiyordun? Bir sorunu çözmek için önerin ne olur?	
K4	Başvuru, yüz yüze ön görüşme, <b>kişilik testi</b> , <b>İngilizce</b> sözlü ve yazılı sınav, birimler ile görüşme, sağlık kontrolü. Aranılan nitelikler: okul sürecinde aktif birey olması, <b>ehliyet, dil becerisi</b> , yurt dışı eğitimi okul sürecinde olması. <b>Takım çalışmasına katıldın mı? ERP hakkında bilgin var mı?</b> sorulur.	
K5	Başvuru, uygun adayların belirlenmesi, telefon görüşmesi, mavi yakalılara <b>hafıza ve yetenek testi</b> yapılır. Adayların motor becerilerinin ölçülmesi sağlanır. Beyaz yakalılara <b>kişilik sınavı</b> yapılır. Birim amirleri ve müdürler ile <b>İngilizce</b> görüşmeler yapılır, sağlık kontrolü. Örnek soru: Kendinden bahseder misin? Yapmaktan keyif aldığın şeyler neler? Kendini 3 kelime ile ifade eder misin?	
K6	İşe alım süreci: Başvuru / İngilizce test sınavı / İK ve müdür ile mülakat. Yeni mezunlara sorulan örnek soru: Okula devam ederken neler yaptın?	
K7	İşe alım süreci: Başvuru, telefon, İK ile görüşme, birim görüşmesi, <b>bilgi ve dikkat testi</b> . Aranılan nitelikler: <b>bilgisayar bilgisi ve yazılım bilgisi</b> . Örnek soru: Bahsedilen programı nerede öğrendin?	
K8	Başvuru, telefon görüşmesi, İK ve birim amiri görüşmesi, iş teklifi. Örnek soru: Okuldaki faaliyetlerinizden bahseder misiniz? Staj yaptınız mı?	

### Tema 3 Değerlendirme:

İşletmeler yeni mezun adaylarda yabancı dil, bilgisayar bilgisi, staj deneyimi, iletişim becerisi, öğrenme isteği gibi nitelikleri öncelikli olarak aramaktadır (Yazal, 2014; Düzakın ve Yılmaz, 2009). Kurumsal işletmelerin 4'ü bilgisayar bilgisi istediğini belirtmiştir. K4 adayların ERP hakkında bilgi edinmiş olmasına dikkat etmektedir. Araştırmadaki kurumsal işletmelerin 6'sı İngilizce bilgisi istemiştir. Araştırmadaki kurumsal işletmelerin 3'ü kişilik testi, 3'ü yetenek ve bilgi testleri yapmaktadır. İşletmelerin 2'si ehliyet istemektedir. Örnek sorulara bakıldığında işletmeler adayların öğrenciyken katıldığı faaliyetlerin, sosyal kulüplerin ve ücret beklentilerinin neler olduğunu anlamaya yönelik sorular yönelmektedir. Araştırmadaki kurumsal işletmelerin hepsinde adaylar ile işe alım sorumlusu ve birim amiri ya da işletme yöneticisinin görüştüğü sıralı görüşme yapılmaktadır.

### Tablo 16: Kurumsal İşletmelerde Yeni Mezun İşe Alım Dönemleri ve Uygun Bölümler (Tema 4)

1-1,5 yıllık sürede oluşan işgücü devir oranı ve işe alınan yeni mezun sayısı, yeni mezunların yerleştirildiği bölümler ve tercih sebepleri tabloda belirtilmiştir.

Katılımcı	İfadeler	Genel
K1	Geçen yıl ve bu yıl Eylül'e kadar toplam 100 kişi, beyaz yakalı 4 yeni mezun, 35 mavi yakalı yeni mezun işe alındı. Yeni mezunların <b>bilgileri taze olduğu için</b> tercih ediliyor.	Kurumsal işletmelerin hepsi yeni mezun işe alımı yapmaktadır. İşletmelerin yeni mezun tercih sebepleri arasında bilgilerin taze olması, ücret politikalarından yararlanma gibi unsurlar rol oynamaktadır.
K2	200 yeni mezun alındı. Tercih sebebi, <b>İŞKUR'un teşvikinden yararlanmak</b> . Yeni mezunlar hemşirelik ve hasta kabul pozisyonlarına alınıyor.	
K3	21 ayda 10'u yeni mezun, 50 kişi işe alındı. Yeni mezun alımları montaj alanında tercih ediliyor. Yeni mezunlar beyaz yakada <b>düşük ücret</b> için tercih edilir, mavi yakada farklılık olmaz.	
K4	10'u yeni mezun 55 kişi işe alındı. <b>İŞKUR'dan yararlanıldığı için</b> tercih ediliyor.	
K5	2000 kişinin 500'ü yeni mezun. Üretimdeki çalışanlar daha önce kısa süreliğine bir işte çalışmış kişiler olabiliyor. Yeni mezun tercih sebebi, <b>gençlerin uyumlu ve dinamik olmasıdır</b> .	
K6	Yeni mezun alımı için belirli dönem ve birimler bulunmamaktadır. <b>Öğrenmeye açık oldukları için</b> her birimde yeni mezunlar değerlendirilebilmektedir.	
K7	Her birime yeni mezun alınır. 10 kişi alındı, 6'sı yeni mezun. <b>Yeni mezunu yetiştirmek kolay oluyor</b> . Daha önce bir yerde çalışmamış olanlar iş kurallarını çabuk benimsiyorlar.	
K8	400 kişi işe alındı, 150 kişi işten çıktı. Yeni mezun işe alınanların sayısı 200. Birime göre yeni mezun alımı değişmektedir.	

#### Tema 4 Değerlendirme:

Araştırma kapsamındaki kurumsal işletmelerin 2'si İŞKUR teşviklerinden, 1'i ücret politikası, 4'ü kültüre uyum ve öğrenmeye açık olmalarından dolayı yeni mezun işe alımı yapmaktadır. Ancak işletmelerin yeni mezunları tercih ettikleri birimler farklıdır. İhtiyaca göre her birim için yeni mezun adayların işe alınması söz konusu oldukları kabul edilmektedir.

#### Tablo 17: Kurumsal İşletmelerde Yeni Mezun Politikası (Tema 5)

Araştırma kapsamındaki kurumsal işletmelerin yeni mezunlar için özel eğitim programları (mezun yetiştirme programları) ve stajyerlerin kariyer planlaması tabloda belirtilmiştir.

Katılımcı	İfadeler	Genel
K1	Açık pozisyon olduğunda stajyer varsa değerlendirilir ve yönlendirilir.	İşletmeler stajyerlerin staj sürecindeki gelişimlerine ve uyumlarına dikkat ederek açık pozisyon olduğunda stajyerleri değerlendirebilmektedir.
K2	Stajyerler yönlendirilir, bilgilendirilir. Açık pozisyon olduğunda öncelik stajyerlerden yana oluyor. <b>Uyumlu olanlar</b> tercih edilir.	
K3	Devam eden stajyerlerde pratik zekâ, <b>İngilizce</b> bilgisi ve <b>uyumlu</b> yapıya bakılıyor.	
K4	Stajyerler her sürece katılıyor, gözlem yapıyorlar. İşle <b>uyumlu</b> olmasına dikkat ediliyor.	
K5	<b>Yeni mezun yetiştirme programı</b> var. Uzun bir eğitim sürecinden geçilir. Pozisyona göre 6 ay, 12 ay, 18 ay değişebiliyor. Stajyerler yan sanayi üretici işletmelere yönlendirilir.	
K6	Stajyerler ihtiyaç olduğunda işe alım sürecinde değerlendirilmektedir. Staj sürecindeki gelişimlerine bakılıyor.	
K7	Birimlere göre danışmanlar modül öğretiyor. Stajyerlerin işe alınması değişkenlik göstermektedir.	

#### Tema 5 Değerlendirme:

Sadece K5 işletmesinde yeni mezunlar için özel eğitim programı bulunmaktadır. Araştırmadaki kurumsal işletmelerin 6'sı açık pozisyon olduğunda stajyerleri değerlendirmektedir. İşletmeler stajyerleri değerlendirme konusunda stajyerlerin işe ve işletmeye uyumlu olmasına dikkat etmektedir. K8 stajyer alımı yapmadığı için ve özel eğitim programı uygulamadığı için tabloda gösterilmemiştir.

**Tablo 18: Kurumsal İşletmelerde Yeni Mezun ve Deneyim (Tema 6)**

Oryantasyon süreci ve işe alımda deneyim kriteri ile ilgili yanıtlar tabloda belirtilmiştir.

Katılımcı	İfadeler	Genel
K1	Bölgelere göre yeni işe başlayanların oryantasyon eğitimleri değişmektedir.	İlanda deneyim şartı olduğunda deneyimli adaylara öncelik verilmektedir. Adayın özgeçmişinin donanımlı olması deneyim şartına rağmen değerlendirmeye alınmasını sağlayabilmektedir.
K2	Hastanede her çalışanın birimleri ve doktorlar bilmesi beklenir. Bu nedenle oryantasyonda birimler ve doktorlar tanıtılır. İlanda deneyim şartı varsa deneyimli aday alınır. Yeni mezuna iş öğretmek zaman kaybı oluyor.	
K3	Deneyimsiz adaylar diğer nitelikleri tamamlamalı. İlanda deneyim isteniyorsa deneyime bakılır.	
K4	İş başı süresi ve eğitimler birimlere göre değişir. İlanlardaki deneyim şartı için, gerçekten deneyim şartı istenen birimler oluyor, deneyimsiz aday alınmaz.	
K5	İlanlar yeni mezun ve deneyimsiz kriteri koyarak açılır. Oryantasyonda eğitimler verilir, işletme ve iş arkadaşları tanıtılır.	
K6	<b>Deneyim şartı olduğunda da yeni mezun alımı yapılabilir.</b> Burada adayın ön elemeyi geçmesi için deneyim şartı haricinde diğer şartları sağlıyor olması gerekir. Uzmanlık gerektiren işlerde yeni mezunların eğitilmesi zaman alıyor. Yeni mezunlar teknik departmanlara tercih ediliyor.	
K7	Deneyim şartı varsa öncelik deneyimli adaylardır. Çalışanlar ile tanışılarak oryantasyon başlar. Her birimde birim amirleri tarafından modüller öğretilerek oryantasyon süreci tamamlanır.	
K8	<b>İlanda deneyim şartı olduğu halde yeni mezun donanımlı bir aday varsa görüşmeye çağrılır.</b> Ayrıca işi öğretecek birinin ve eğitim için zamanın olması durumunda deneyimsiz adaylar işe alınabilir.	

### **Tema 6 Değerlendirme:**

K5 yeni mezun adaylara öncelik verdiği için deneyimsiz çalışanları yetiştirmektedir. Araştırmadaki kurumsal işletmelerin 2'si ilanda deneyim şartı olmasına rağmen adayın özgeçmişini donanımlı ise adayı görüşmeye çağırılmaktadır, 4'ü ilanda deneyim şartı varsa deneyimli adayları görüşmeye çağırılmaktadır. İşletmelerin 4'ünde oryantasyon süreci ve oryantasyon eğitimleri birimlere göre değişmektedir. İşletmelerin 3'ünde oryantasyon sürecinde çalışma arkadaşları ve birimler tanıtılmaktadır.

Bu bölümde yeni mezunlar ile ilgili iş ilanlarına ve mülakat yapılan işletmelerin yanıtlarına yer verilmiştir. Araştırmadaki yeni mezun iş ilanlarında yabancı dil bilgisi, bilgisayar kullanım bilgisi, bilgisayar program bilgisi ve deneyim öncelikli olan nitelikler arasındadır. Araştırmanın ikinci aşaması olarak aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler ile mülakatlar yapılmıştır. Aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler yeni mezun işe alımı yapmaktadır. İşletmelerin yeni mezun işe alım yapma sebeplerinin başında İŞKUR teşvik politikaları gelmektedir. İşletmeler yeni mezunu işletme kültürüne alıştırmayı daha kolay olduğunu düşünmektedir. Mülakatlarda elde edilen bulgular iş

ilanlarında elde edilen bulguları doğrular niteliktedir. İşletmeler yeni mezunlarda staj deneyimi, yabancı dil bilgisi ve bilgisayar bilgisi gibi niteliklere dikkat etmektedir.

**Tablo 19: Mülakat Bulgularının Karşılaştırılması**

<b>Aile İşletmeleri</b>	<b>Kurumsal İşletmeler</b>
<p>Araştırmadaki aile işletmelerinin; 4'ü adayların kişilik özelliklerinde güvenilir olmaya öncelik vermektedir. 2'si staj yapan, iş hakkında bilgi ve becerisi olan adayları öncelikli olarak tercih etmektedir. 6'sı İŞKUR'u, 4'ü Kariyer.net'i kullanmaktadır.</p>	<p>Araştırmadaki kurumsal işletmelerin; 5'i adayların kişilik özelliklerinde işletmeye uyumlu olmasına dikkat etmektedir. 2'si için staj yapan, deneyimli adaylar önceliklidir. 6'sı İŞKUR'u tercih etmektedir. Kurumsal işletmelerin hepsi Kariyer.net'i kullanmaktadır.</p>
<p>Araştırmadaki aile işletmelerinin; 1'i İngilizce bilgisi istemiştir. İşletmelerin hiçbiri kişilik testi yapmamaktadır. 3'ü bilgisayar bilgisi istemiştir. Aile işletmelerinin hiçbiri ehliyet istememektedir.</p>	<p>Araştırmadaki kurumsal işletmelerin; 6'sı İngilizce bilgisi istemiştir. 3'ü kişilik testi, 3'ü yetenek ve bilgi testleri yapmaktadır. 4'ü bilgisayar bilgisi istemektedir. 2'si ehliyet istemektedir.</p>
<p>Araştırmadaki aile işletmelerinin; 2'si İŞKUR teşviklerinden, 1'i ücret politikasından ve 1'i yeni mezunun kültüre kolay uyum sağlamasından dolayı tercih etmektedir.</p>	<p>Araştırma kapsamındaki kurumsal işletmelerin; 2'si İŞKUR teşviklerinden, 1'i ücret politikası, 4'ü kültüre uyum ve öğrenmeye açık olmalarından dolayı yeni mezun işe alımı yapmaktadır</p>
<p>Araştırmadaki aile işletmelerinin; 5'i açık pozisyon olduğunda stajyerleri değerlendirmektedir. Aile işletmelerinin hiçbirinde mezun yetiştirme programı kullanılmamaktadır.</p>	<p>Araştırmadaki kurumsal işletmelerin; 6'sı açık pozisyon olduğunda stajyerleri değerlendirmektedir. 1'inde yeni mezunlar için özel eğitim programı bulunmaktadır.</p>
<p>Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin; 4'ü yeni mezun alımı yapmasına rağmen ilanda deneyim şartı olduğunda deneyimli adaylara öncelik vermektedir. İş ilanlarındaki deneyim şartı için aile işletmelerinin 6'sı yeni mezunlara staj yapılması önerisinde bulunmuşlardır. Aile işletmelerinin 2'si staj yapılmasının yanı sıra İngilizce bilgisinin adaylar için olumlu değerlendirme kriteri olacağını belirtmiştir.</p>	<p>Araştırmadaki kurumsal işletmelerin; 4'ü ilanda deneyim şartı varsa deneyimli adayları görüşmeye çağırılmaktadır, 2'si ilanda deneyim şartı olmasına rağmen adayın özgeçmiş donanımlı ise adayı görüşmeye çağırılmaktadır.</p>

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde kurumsal nitelikte varlığını devam ettiren işletmelerin çoğu kuruluş aşamasında aile işletmesi niteliği taşımaktadır. İşletmelerin büyüme ve küçülme kararları insan kaynaklarını doğrudan etkilemektedir. İşletmenin büyümesi yeni çalışanlar, yeni görev tanımları, yeni süreçler ve işlemler takımını oluştururken işletmenin küçülmesi işten çıkarım işlemleri ve mevcut çalışanların iş planlarının ve değerlendirilmelerinin takip edilmesini gerektirmektedir. Tüm bu süreçler insan kaynaklarının sorumluluğundadır. Zamanla çevresel faktörlerdeki değişiklikler, yenilikler ve teknolojik gelişmeler ile birlikte işletmeler var olan kültürlerini koruyarak gelişimin parçası haline gelmekte ve uyum sağlamaktadır. Aile işletmelerinin uzun ömürlü olması için gelişmiş olması gerekir ama kurumsal olması şart değildir. Bu tespit, bu çalışma için de önemli bir yere sahiptir. Aile işletmeleri dış çevreden etkilenmekte ve büyüme kararları, resmileşme düşünceleri gibi sebeplerle kurumsallaşmayı tercih etmektedir. Kurumsal işletmeler ise, kuruluşundan itibaren yönetimde ve her alanda kuralların hâkim olduğu sistemler olarak bilinmektedir. Günümüzde kurumsal işletmelerin sistemleri kurulmuş ve kültürleri oturmuştur. Son yıllarda ülkemizde ve dünyada, yönetimini gelecek nesillere aktaran ve nesiller boyu devam eden kurumsallaşmış aile işletmelerinin sayısı artmaktadır. Bu işletmeler, yönetimde ve önemli pozisyonlarda aile üyelerinin yer aldığı diğer pek çok yönetim sürecinde aile üyesi olmayan profesyonellerin bulunduğu sistemler haline gelerek varlığını devam ettiren işletmeler olmaktadır.

İşletmeler yeni mezunların deneyimsiz olmasını avantajlı ya da dezavantajlı olarak değerlendirmektedir. Bazı işletmeler iş deneyimi olmayan adayları işletme kültürüne daha kolay alıştırmak ve örgütsel bağlılığı yüksek tutmak amacıyla yeni mezun işe alımı yapmaktadır. Ayrıca teşvikler de önemli bir avantaj olarak görünmektedir. Bazı işletmeler ise adayın eğitimi için belirli bir zaman ve maliyet gerektirdiği için deneyimli adayları işe almayı tercih etmektedir.

Araştırmanın birinci aşamasında iş ilanları incelenmiştir. İş ilanlarında yeni mezun adaylardan beklenen nitelikler ile araştırma kapsamındaki işletmelerin adaylardan beklediği nitelikler ele alınmıştır. İncelenen yeni mezunlara yönelik ilanlarda işletmeler yeni mezun adaylar için İngilizce, MS Office, ehliyet gibi niteliklere yer vermektedir.

Bu niteliklerin yanı sıra, ikinci bir yabancı dil olarak Almanca, Fransızca, Korece ve Rusça belirtilmiştir. Ayrıca SAP gibi programların birer nitelik olarak belirtildiği görülmektedir. İncelenenler yeni mezuna yönelik ilanlar olmasına rağmen nitelikler arasında deneyim şartının olması da oldukça dikkat çekicidir. Kurumsal işletmelerin ve kurumsal aile işletmelerinin birkaçının iş ilanında yeni mezun yetiştirme programının olduğuna dair bilgilendirme yapılmıştır ancak aile işletmelerinin ilanlarında mezun yetiştirme programları ile ilgili bilgi belirtilmemiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında büyüklükleri, sektörleri ve sektördeki süreleri farklı olan işletmeler ile mülakatlar yapılmıştır. Mülakatlar ile elde edilen bilgilere göre,

- Mülakat yapılan aile işletmelerinin ve kurumsal işletmelerin yeni mezun işe alımı için belirlenen dönemleri yoktur. Yılın her döneminde ihtiyaç doğrultusunda yeni mezunlar işe alınabilmektedir.
- Aile işletmelerinin ve kurumsal işletmelerin yeni mezun işe alım sürecinde büyük bir farklılık bulunmamıştır. Ayrıca, görüşülen işletmeler deneyimli adaylara ve yeni mezunlara yönelik ayrı işe alım süreci uygulamamaktadır. Araştırmadaki işletmelerin işe alım süreci tüm adaylar için eşit gerçekleşmektedir. Aile işletmelerinin bir kısmı işe alım aşamalarını azaltmış ve süreci hızlandırmıştır. Araştırmadaki kurumsal işletmeler, işe alım sürecini aile işletmelerine göre daha fazla aşamalı ve kişilik testi, yeni mezun yetiştirme programları gibi farklı teknikler kullanarak yürütmektedir. Bu nedenle kurumsal işletmelerin işe alım sürecinin daha uzun sürdüğü söylenebilir.
- Araştırmadaki aile işletmelerinin 6'sı ve kurumsal işletmelerin 6'sı aday sağlama yolu olarak İŞKUR'u tercih etmektedir. Aile işletmelerinin 2'si ve kurumsal işletmelerin 2'si İŞKUR teşviklerinden dolayı yeni mezun tercih etmektedir.
- Araştırmadaki aile işletmelerinin 1'i ve kurumsal işletmelerin 1'i ücret politikasından dolayı yeni mezun tercih etmektedir.
- Araştırmadaki aile işletmelerinin 1'i, kurumsal işletmelerin 4'ü yeni mezunun örgüt kültürüne kolay uyum sağladığından dolayı yeni mezun işe alımı yapmaktadır. Mülakat yapılan kurumsal işletmeler aile işletmelerine göre yeni mezunların daha kolay işletmeye uyum sağlayacağını düşünmektedir.



- Mülakat yapılan sadece bir kurumsal işletmede özel eğitim programı ile deneyimsiz çalışanlar eğitilmektedir. Bu nedenle işletmelerin çoğunun staj deneyimi olan adayları almayı tercih ettikleri söylenebilir.
- Mülakat yapılan aile işletmelerinin bazılarında yeni mezun aile üyelerinin ve aile yakınlarının beyaz yakalı pozisyonlarda işe başlatıldığı görülmektedir.
- Araştırmadaki aile işletmelerinin 4'ü adayların güvenilir olmasına dikkat etmektedir. Araştırmadaki kurumsal işletmelerin 5'i kişilik özellikleri olarak adayların işletmeye uyumlu olmasına ve örgüt kültürüne kolay uyum sağlayabilecek özellikte olmalarına dikkat etmektedir.
- Yeni mezunların işe alım görüşmelerinde deneyim ile ilgili sorular yerine mezun adaylara okul süreci ile ilgili faaliyetler sorulabilmektedir.
- İlanlarda deneyim istendiğinde deneyimli adayların başvuruları incelenmektedir. Mülakat yapılan aile işletmelerinin 4'ü deneyim şartı istenildiğinde deneyimli adaylara öncelik verildiğini ifade etmiştir. Ancak, kurumsal işletmelerin 2'si ilanda deneyim şartı istenildiği halde yeni mezun adayların özgeçmişleri donanımlı ise değerlendirmeye almaktadır.

Yeni mezunda deneyim genel olarak staj yapmış olmak anlamına gelmektedir ve deneyim gerektiren pozisyon için de olumlu olarak değerlendirilmektedir. Mülakat yapılan aile işletmeleri ile kurumsal işletmelerin yeni mezunlara ilişkin işe alım sürecinde ayırt edici farklar olmamakla birlikte işe alımın her aşaması aile işletmelerinde ve kurumsal işletmelerde aynı şekilde uygulanmamaktadır. Her işletmenin adaylarda dikkat ettiği nitelikler değişmektedir.

Önceki çalışmalarda işe alımda eğitime ve deneyime dikkat edildiği belirtilmiştir (Aygün, 2010). Ancak bazı aile işletmelerinde deneyim, eğitim kriterinden önce gelmektedir (Aktuğ, 2014). İşletmelerde İK departmanı bulunmadığında İK'nın görev ve yetkinliklerini işletme sahibi, işletme müdürü veya muhasebe uzmanı gerçekleştirebilmektedir (Çarpraz, 2015). Aile işletmelerinde liyakat ilkesine önem verilmesi aile işletmelerinde İK'nın gelişimini olumlu yönde etkilemektedir. İK departmanı bulunan aile işletmelerindeki İK profesyonellerinin etkin rol aldığı, son kararların ise aile üyeleri tarafından verildiğini söylemek mümkündür (Çetinkaya, Şener ve Korkmaz, 2017). İşletmelerin web siteleri araştırılan çalışmada İK ile ilgili bilgilerin web sitelerinde yer aldığı tespit edilmiştir. Aynı çalışmada iş başvurusu kısmında

deneyimliler ve öğrenciler için ayrı başvuru alanı ayrıldığı gözlenmiştir (Öksüz, 2011). Bir örnek olay çalışmasında stajyer alımları için işe alım süreci eksiksiz gerçekleştirilmiştir. Staj süresi bitiminde uyum sağlayan stajyerler işe alınmıştır (Özer Çaylan, Akpınarlı ve Deveci, 2016). Mülakat yapılan aile işletmelerinin 5'i ve kurumsal işletmelerin de 6'sı açık pozisyon olduğunda stajyerleri değerlendirmektedir. Bu kapsamda stajyerlerin uyumlu olmaları önceliklidir. İşletmelerin önem verdiği iş deneyimini kazanmak için öğrenciler staj yapmalıdır (Parris ve Saville, 2011). Mülakat yapılan aile işletmelerinin 6'sı deneyim şartı ile ilgili olarak yeni mezunlara staj önerisinde bulunmuştur. Deneyim gerektiren ilanlar için, mülakat yapılan kurumsal işletmelerin 2'si deneyim harici diğer kriterlerin sağlanabilmesinin de işe alımda etkili olduğunu düşünmektedir. Otel gibi müşteriyle çok fazla iletişim halinde olunan meslek gruplarındaki adayların diksiyon ve iletişim becerisinin yanı sıra deneyimli olmalarına dikkat edilmektedir. Otel yöneticileri deneyime dikkat ettikleri için adayların turizm eğitimi almış olmaları önemli değildir (Aslan ve Dinçer, 2017). Kurumsal faaliyetlerin sistematik olması, işe alımın verimli olmasıyla ilişkilendirilmektedir (Carless, 2007). İşletmeler yeni mezun adaylarda yabancı dil, bilgisayar bilgisi, staj deneyimi, iletişim becerisi, öğrenme isteği gibi nitelikleri öncelikli olarak aramaktadır (Yazal, 2014; Düzakın ve Yılmaz, 2009). Mülakat yapılan aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler işe alımda öncelikli olarak yabancı dil, bilgisayar bilgisi, staj deneyimi, güvenilir olma ve uyumlu olma gibi niteliklere öncelikli olarak dikkat etmektedir. Yüksek lisans eğitim seviyesi diğer kriterlerin önüne geçememektedir (Düzakın ve Yılmaz, 2009). Beyaz yakalı işe alımlarında işletmeler en az ön lisans mezunlarını değerlendirmektedir (Yazal, 2014). Araştırmanın birinci aşama bulgularında işletmeler ilanlarda pozisyonlara göre eğitim seviyeleri belirtmiştir. Her pozisyon için istenilen eğitim seviyesi farklılık göstermektedir.

Sonuç olarak, işletmelerin çoğu iş ilanlarında yeni mezunlar için deneyim ve bilgisayar programlarını nitelik olarak belirtmektedir. Yeni mezunların deneyim elde edebilmesi staj ile olanaklıdır. İşletmeler staj programları gibi uygulamalar ile yeni mezunların istihdam edilmesine olanak sağlamaktadır. Ancak deneyim şartı istenildiğinde deneyimsiz adayların şansı düşük olmaktadır. Günümüzde çoğu işletmenin staj süresini deneyime dâhil etmediği söylenebilir. Bu nedenle, yeni mezun adayların staj programlarında aktif rol almaları, okul döneminde ders dışı etkinlikler, yabancı dil ve

bilgisayar becerilerinin kazanılması işe alımlarda avantaj sağlayacaktır. İngilizce'ye ilave olarak Almanca, Fransızca, Rusça ve Korece gibi araştırmanın bulgularında bahsedilen dillerin öğrenilmesi adaylar için faydalı olabilir. Bugün, işletmelerin çalışanlarına sunduğu kariyer imkânları gelişmiştir. İşletmelerin web sitelerinde kariyer imkânları ve iş başvuruları deneyimliler, yeni mezunlar ve öğrenciler için ayrı seçenekler halinde düzenlendiği görülmektedir. İşletmeler, staj uygulamalarıyla adayları öğrenciyken yetiştirmeyi ve işletme kültürüne uyum sağlayabilecek adayları işe almayı tercih etmektedir.

Araştırmanın ortaya koyduğu bulgulardan hareketle işletmeler ve akademik çalışmalar için şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- İşletmeler, yeni mezunlara yönelik geliştirme programları uygulayabilir. İşe alımda kişilik testleri gibi psikoteknik testler uygulanabilir. İşe alımda birim yöneticileri ve İK sorumlularının sırayla yürüttüğü görüşmeler haricinde farklı görüşme teknikleri uygulanabilir. Stajyerler, yeni işe alınan çalışan gibi eğitim sürecine dâhil edilebilir. İşletmelerin stajyerlere özel bilgisayar programlarını öğretmesi, staj sürecinde MS Office ve program kullanımlarında deneyim olması amacıyla uygulamalı görevler vermesi yararlı olacaktır. Üniversite ve diğer okullarla mezun niteliklerinin sektör beklentileriyle uyumlaşması için işbirliği yapılması hem mezunlar hem işletmeler için faydalı olacaktır.
- Araştırmacılar işletmelerin yeni mezun algısını ölçmek amacıyla, gençler için eğitim programları uygulayan işletmeler ile benzer çalışmalar yapabilir. Mezun yetiştirme programlarının faydaları ile ilgili araştırmalar yapılabilir. Belirli pozisyon için farklı işletmelerin yeni mezunlardan beklentileri üzerine ya da sektör ve pozisyon ayrımlarını ortaya koyacak bir çalışma yapılabilir. Ayrıca mezun gözüyle işe alım süreci üzerine araştırma yapılabilir.

Son olarak, adayların eğitim gördüğü bölümleri ve okul hayatındaki başarıları önemli olsa da işletmelerin çoğu yabancı dil bilgisi, bilgisayar bilgisi ve deneyime öncelikli olarak önem vermektedir. Bu nedenle, adayların iş hayatına atılmadan önce eğitim sürecinde özgeçmişlerini donanımlı hale getirmeleri ve özgeçmişlerini farklı tutmaları faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- AÇIKALIN, Aytaç (1996), *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*, Önder Matbaacılık Ltd. Şti, 2. Baskı, Ankara.
- AÇIKALIN, Aytaç (2002), *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, Pegem Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- AKDOĞAN, Asuman (2008), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, Toplantı Konuşması, Kayseri Sanayi Odası
- AKGEYİK, Tekin (2012), “İnsan Kaynaklarının Bulunması ve Seçme Süreci”, *İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde*, Edt. Uğur Dolgun, Ekin Yayınevi, 3. Baskı, Bursa, ss: 86-115.
- AKINCI VURAL, Z. Beril (2012), *Kurum Kültürü*, 4. Baskı, İstanbul.
- AKOĞLAN KOZAK, Meryem (2001), *Konaklama İşletmelerinde İş Analizi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları: 1325, Eskişehir Meslek Yüksekokulları Yayınları: 11.
- AKTAN, Coşkun Can (2006), “Kurumsal Yönetim”, *Kurumsal Şirket Yönetimi İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar İçinde*, Edt. C. C. Aktan, Onuray Yayınları, Ankara, ss: 1-35.
- AKYÜZ, Ömer Faruk (2006), *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.
- AL, Hamza (2010), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, 3. Baskı, Sakarya.
- ALACA KLIOĞLU, Haluk (2009), *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*, Çeviren: Elif Özkul Gökmen, Matsis Matbaa Hizmetleri A.Ş., İstanbul.
- ARMSTRONG, Michael (2002), *Strategic Human Resource Management: A Guide To Action*, Kogan Page Limited, 2. Edition, London.
- ARMSTRONG, Michael (2009), *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, 11th Edition, London.
- ATEŞ, M. Rauf (2006), *Şirket Doktoru*, Edt. Yener Turan, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- ATEŞ, M. Rauf (2008), *Kobi Doktoru*, Edt. Seyfullah Aslan, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- AYAN, Filiz (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İlya İzmir Yayınevi, 2. Baskı, İzmir.
- AYSAN, Mustafa A. (2007), *Kurumsal Yönetim ve Risk*, Elif Ofset Matbaacılık, İstanbul.

- BAL, Hüseyin (2012), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Fakülte Kitabevi, 2. Baskı, Isparta.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BİLGİN, Leman (2010), ‘‘Personel Bulma ve Seçme’’, *İnsan Kaynakları Yönetimi* İçinde, Edt. Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 4. Baskı, Eskişehir, ss: 69-86.
- BLACKFORD, Mansel G. (2003), *A History Of Small Business In America*, The University Of North Carolina Press, 2. Edition, Chapel Hill and London.
- BİNGÖL, Dursun (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul.
- BÜYÜKHELVACIGİL, Mevlüt (2010), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası*, Meta Yayınları, İzmir.
- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza (1998), *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- CALDWELL, Hardly (1997), *Hiring Excellence*, Türkçe Adı: *Atak Yöneticinin Mükemmel Adayı Seçme Rehberi*, Çeviren: E. Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, İstanbul.
- CANMAN, Doğan (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Matbaası, Ankara.
- CAYER, N. Joseph (2004), *Public Personnel Administration*, Wadsworth, 4. Edition, Canada, USA.
- CEMALOĞLU, Necati (2014), ‘‘Veri Toplama Teknikleri: Nicel-Nitel’’, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* İçinde, Edt. Abdurrahman Tanrıoğen, Anı Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara, ss: 133-164.
- COLLEY, Aslı (2005), ‘‘Değerlendirme Merkezi Uygulamalarında Firmaya Özel Tasarımlar’’, *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler* İçinde, Edt. Deniz Yalım, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- ÇAM, Salim (2011), *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması Turquality ve IIP Uyumlu*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- ÇETİN, Canan, Esra Dinç Özcan, Erkan Taşkiran ve Ata Özdemirci (2010), *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi*, İTO, Nesil Matbaacılık, İstanbul.
- ÇETİN, Canan, Mehmet Lütfi Arslan ve Esra Dinç (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.

- ÇETİN, Canan ve Mehmet Lütfi Arslan (2016), *Mülakat Teori, Süreç ve İlkeler*, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- DALE, Margaret (2006), *The Essential Guide To Recruitment*, Kogan Page, London.
- DE CENZO, David A. and Stephen P. Robbins (1999), *Human Resources Management*, Edt. Ellen Ford, John Wiley & Sons Inc, 6th Edition, USA.
- DEMİRCİ, M. Kemal ve Muzaffer Aydemir (2008), *İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri*, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- DOĞAN, İnci F. ve İsmail Bakan (2016), ‘‘Temel İşletmecilik Kavramları’’, *İşletme Bilimine Giriş İçinde*, Edt. İsmail Bakan, Beta Yayınları, İstanbul, ss: 3-31.
- DOPPELT, Jerome E. and George K. Bennett (1972), ‘‘Testing Job Applicants From Disadvantaged Groups’’, *Reading In Personnel Management* In, Edt. Herbert J. Chrudden and Arthur W. Sherman, South Western Publishing Co., P.146-155, 3th Edition, England.
- DRUCKER, Peter F. (2010), *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*, Çeviren: Bülent Toksöz, İnkılap Yayınları, İstanbul.
- ECZACIBAŞI, F. Nejat (1999), *Kuşaktan Kuşağa*, Tür Matbaacılık, 2. Baskı, İstanbul.
- EKMEKÇİ, Aslı Küçükbaşlan (2011), *Küreselleşmenin İşletmelerin Yönetimi Üzerindeki Etkisi; Küreselleşme, Değişim ve Rekabet Üzerine İncelemeler-Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERGİN, Canan (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım, İş ve Yönetim Serisi 11*, Academyplus Yayınevi, 2. Baskı, Ankara.
- ERDOĞAN, İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçme ve Başarı Değerleme Teknikleri*, Küre Ajans, İstanbul.
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2007), *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İgiad Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- ERSEN, Haldun (2003), *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*, Ayhan Matbaacılık, 2. Baskı, İstanbul.
- ERŞAHAN, Burcu ve Tuba Büyükbeşe (2016), ‘‘İşletmenin Amaçları, Ekonomi İçindeki Yeri ve Sınıflandırılması, İşletmelerde Büyüme’’, *İşletme Bilimine Giriş İçinde*, Edt. İsmail Bakan, Beta Yayıncılık, İstanbul, ss: 33-79.
- ERTÜRK, Mümin (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (2007), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

- FINDIKÇI, İlhami (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, 8. Baskı, İstanbul.
- FINNIGAN, John (1995), *The Right People In The Right Jobs (Doğru İşe Doğru Eleman)*, Çeviren: Mehmet Kılıç, Rota Yayın, İstanbul.
- GEDİKLİ, Fethi (1998), *Osmanlı Şirket Kültürü XVI.-XVII. Yüzyılda Mudarebe Uygulaması*, İz Yayıncılık, İstanbul.
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat, Mustafa Atilla Arıcıoğlu ve Meral Erdirençelebi (2013), *Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- GÜNEY, Salih (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- GÜRBÜZ, A. Osman ve Yakup Ergincan (2004), *Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- HANÇER, Murat (2004), *İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- HAUSMAN, William J. (2007), "Yirminci Yüzyılın Sonunda Amerika Birleşik Devletleri'nde İşletme Tarihi", *Dünya İşletme Tarihi* İçinde, Edt. Franco Amatori ve Geoffrey Jones, Çeviren: Abdullah Ersoy, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara, ss:101-131.
- JONES, Geoffrey ve Keetie E. Sluyterman (2007), "İngiliz ve Hollanda İşletme Tarihi", *Dünya İşletme Tarihi* İçinde, Edt. Franco Amatori ve Geoffrey Jones, Çeviren: Abdullah Ersoy, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara, ss: 131-169.
- JOHNSON, Burke ve Larry Christensen (2014), "Nicel, Nitel ve Karma Araştırmalarda Örnekleme", *Eğitim Araştırmaları* İçinde, Çeviri: İbrahim Budak ve Ayfer Budak, Çeviri Edt. Selçuk Beşir Demir, Eğiten Kitap, 4. Baskı, Ankara, ss: 215-242.
- KAS, Nilüfer (2010), "23 Yaşındayken 7 Kişinin Çalıştığı Bir Şirket Kurdu, Yıllar İçinde 3000 Kişinin Çalıştığı En Büyük İlaç Şirketi Yaptı: Nezih Barut'un Hikayesi, *İnsan İsterse Azmin Zaferi Öyküleri 3* İçinde, Konsept Danışmanı: Mümin Sekman, Alfa Yayınları, 15. Baskı, İstanbul, ss: 59-76.
- KIRIM, Arman (2005), *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul.
- LINDGREN, Håkan (2007), "1990'ların Sonlarında İskandinav İşletme Tarihi", *Dünya İşletme Tarihi* İçinde, Edt. Franco Amatori ve Geoffrey Jones, Çeviren: Abdullah Ersoy, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara, ss: 169-194.
- MCGOVERN, Patrick (1998), *HRM, Technical Workers and The Multinational Corporation*, Routledge, USA and Canada.

- MONDORE, Scott P., Shane S. Douthitt and Marisa A. Carson (2011), *Business Focused HR 11 Processes to Drive Results*, Strategic Management Decisions, USA.
- OKAKIN, Neslihan (2009), *Çalışma Hayatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, 2. Baskı, İstanbul.
- OKAY, Ayla (2012), *Kurum Kimliği*, Derin Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.
- ÖĞÜT, Adem ve Ayşe Kocabacak (2013), *Doğru İşe Doğru İnsan / İnsan Kaynakları ve Kişilik Tipolojileri*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- ÖNER, Mehmet (1999), *İşe Alım ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZALP, İnan (2003), "Klasik Yönetim Yaklaşımı", *Yönetim Organizasyon İçinde*, Edt. Celil Koparal, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ss: 19-36.
- ÖZDEMİR EREL, Gaye ve Mustafa Yalçın (2014), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- ÖZDEMİR, Yasemin (2017), *İşe Alım Süreç, Kavram, Uygulama*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*, Alfa Aktüel Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- SERTTAŞ, Aybike (2014), *Mülakat Teknikleri İletişim, Özgeçmiş Hazırlama ve Beden Dili İpuçları*, Ekin Yayınevi, 2. Baskı, Bursa.
- ŞAHİN, Mehmet (2003), "Sistem Yaklaşımı", *Yönetim Organizasyon İçinde*, Edt. Celil Koparal, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ss: 55-68.
- ŞİMŞEK, M. Şerif ve H. Serdar Öge (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Akademi, 4. Baskı, Konya.
- TAHIROĞLU, Figen (2002), *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları Yönetimi*, Edt. Figen Tahiroğlu, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- TATAR, Tevfik ve M. Mithat Üner (1992), *İşletmecilik İlkeleri*, Gazi Büro Yayınları, Ankara.
- TAŞCI, Deniz (2010), "Oryantasyon", *İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde*, Edt. Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 4. Baskı, Eskişehir, ss: 87-99.
- TELLİ, Azime (2013), "İnsan İsterse, Küçük Esnaf Çocuğu Olarak Doğup Ülkenin En Büyük Sanayicisi Olabilir", *İnsan İsterse Azmin Zaferi Öyküleri 1 İçinde*,



- Konsept Danışmanı: Mümin Sekman, Alfa Yayınları, 54. Baskı, İstanbul, ss: 31-47.
- TOSUN, Kemal (1992), *İşletme Yönetimi Genel Esaslar*, Savaş Yayınları, 6. Baskı, Ankara.
- TUNCER, Doğan, Doğan Yaşar Ayhan ve Demet Varoğlu (2007), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- TUNÇER, Polat (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- TÜRKER, Masum ve Esin Okay (2008), ‘‘Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları’’, ISBN 975 512 890 5, İnfomag Yayıncılık, İstanbul.
- TÜZ, Melek (2004), *İşletmelerde Yönetim Modelleri Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı*, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- UĞUR, Adem (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, 2. Baskı, Sakarya.
- URAL, Aydın (2004), *Aile Şirketlerinde ‘Kurumsallaşma’ Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ÜNSALAN, Erdal ve Bülent Şimşek (2014), *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.
- YEŞİL, Salih (2011), *Uluslararası İşletmeler Açısından Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi*, Adalet Yayınevi, Ankara.
- YILDIRIM, Ali ve Hasan Şimşek (1999), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- YILMAZ, Cahit (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Etap Yayınevi, İstanbul.
- YILMAZ, R. Mesud ve Fevzi Yılmaz (2003), *Küresel Şirketler ve Küresel Gelişmeler*, İstanbul Yayınevi, İstanbul.
- YÜKSEL, Öznur (1999), *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*, Gazi Büro Kitabevi, 2. Baskı, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 6. Baskı, Ankara.

### ***Sürekli Yayınlar***

- AKOĞLAN KOZAK, Meryem ve Tülin Dalkıranoglu (2013), "Mezun Öğrencilerin Kariyer Algılamaları: Anadolu Üniversitesi Örneği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1, ss: 41-52.
- ASLAN, İmran ve Orhan Çınar (2010), "Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, ss: 89-97.
- ASLAN, Sevinç ve Mithat Zeki Dinçer (2017), "İstanbul'daki Küçük ve Orta Ölçekli Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Özel Sayı, ss: 342-350.
- ASUNAKUTLU, Tuncer ve Umut Avcı (2010), "Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı 2, ss: 93-109.
- BERBER, Aykut (2016), "100 Yıl Öncesine Bir Yolculuk: "Genel ve Endüstriyel Yönetim" ve Fransa'da Fayolizm-Taylorizm Kutuplaşması", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 45, Özel Sayı, 118-132.
- BRANINE, Mohamed and Alex Avramenko (2015), "A Comparative Analysis of Graduate Employment Prospects in European Labour Markets: A Study of Graduate Recruitment in Four Countries", *Higher Education Quarterly*, Vol: 69, No: 4, p: 342-365.
- BÜTE, Mustafa (2011), "Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var mıdır?", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 29, ss: 175-184.
- CARLESS, Sally A. (2007), "Graduate Recruitment and Selection in Australia", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol: 15, No: 2, 153-167.
- ÇETİNKAYA, Fatih Ferhat, Emine Şener ve Fatma Korkmaz (2017), "Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma", *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 4, ss: 119-133.
- DİL, Esra (2016), "Türkiye'de Uzun Ömürlü İşletmeler: Kim? Nerede? Ne Yapıyor?", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 45, Özel Sayı, ss: 49-69.
- DİRİN, Feyzan ve Mehmet Ufuk Tutan (2015), "Ekonomik Krizlerin Ardından Büyük Aile İşletmesi Anayasası: İzmir İli Merkezli Üç Aile İşletmesi Örneği", *Journal of Yasar University*, Cilt: 10, Sayı: 38, ss: 6478-6487.
- DÜZAKIN, Erkut ve Özgün Yılmaz (2009), "İşletme Mezunlarının İş Hayatındaki Yeri ve İşletme Eğitimi: 1000 Büyük Sanayi Kuruluşunun İşletme Mezunlarından Beklentileri Üzerine Araştırma" *Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, ss: 149-164.

- EGBERG, Henrik, Gundula Fischer and Sebastian Bredl (2011), "Different Background— Similar Strategies: Recruitment in Tanzanian-African and Tanzanian-Asian Companies", *The Journal of Entrepreneurship*, Vol: 20, No: 2, p: 189–205.
- EVANS, Carl and Mark Richardson (2017), "Enhancing graduate prospects by recording and reflecting on part-time work: A challenge to students and universities", *Industry and Higher Education*, Vol: 31(5) p: 283–288.
- GAMAGE, Aruna S. (2014), "Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance", *Ruhuna Journal of Management and Finance*, Volume: 1, No: 1.
- GÜREL, Tuğçe (2006), "Halkla İlişkiler Profesyonelleri, İletişim Fakülteleri Mezunlarında Neler Arıyorlar: Ajans Yöneticilerinin Bakış Açıkları", *II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu 21. Yüzyılda Halkla İlişkilerde Yeni Yönelimler, Sorunlar ve Çözümler 27-28 Nisan*, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, ss: 351-368.
- KÜÇÜKKALAY, A. Mesut (1997), "Endüstri Devrimi ve Ekonomik Sonuçlarının Analizi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 2, ss: 51-68.
- MARKOVA, Eugenia, Anna Paraskevopoulou, Allan M. Williams and Gareth Shaw (2016), "Migrant Workers in Small London Hotels: Employment, Recruitment and Distribution", *European Urban and Regional Studies*, Vol. 23(3) 406–421.
- MILLER, Danny, Mike Wright, Isabelle Le Breton-Miller and Louise Scholes (2015), "Resources and Innovation in Family Businesses: The Janus-Face Of Socioemotional Preferences", *California Management Review*, Vol: 58, No: 1.
- ÖKSÜZ, Burcu (2011), "E-İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 14, ss: 267-283.
- ÖNTAŞ, Turgay (2012), "Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Seçimi" [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32396583/EGITIMDE\\_IN SAN\\_KAYNAKLARI\\_YONETIMI\\_VE\\_PERSONEL\\_SECIMI.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1510592235&Signature=mtmWtxiNe79zVYE7oDV6XTjRWWs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEGITIMDE\\_INSAN\\_KAYNAKLARI\\_YONETIMI\\_VE\\_PE.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32396583/EGITIMDE_INSAN_KAYNAKLARI_YONETIMI_VE_PERSONEL_SECIMI.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1510592235&Signature=mtmWtxiNe79zVYE7oDV6XTjRWWs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEGITIMDE_INSAN_KAYNAKLARI_YONETIMI_VE_PE.pdf)
- ÖZ, Mustafa Kemal, Belma Keklik ve Recep Kılıç (2015), "İnsan Kaynakları Tedarikinde Sosyal Medyanın Rolü Üzerine Bir Araştırma", *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 14-16 Mayıs 2015*, Muğla, ss: 592-597.

- ÖZÇELİK, Özer ve Güner Tuncer (2007), ‘‘Atatürk Dönemi Ekonomi Politikaları’’, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, s.253-267.
- ÖZER ÇAYLAN, Didem, Verda Akpınarlı ve Durmuş Ali Deveci (2016), ‘‘Öğrencilerin Staj Programları İle İşe Alım Süreci: Denizcilik Sektöründe ‘Rotamız Arkas Projesi’ Örnek Olay İncelemesi’’, *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Sayı:1, ss: 241-264.
- PARRIS, Melissa A. and Karrie Saville (2011), ‘‘ Piecing Together The Puzzle of Graduate Employment’’, *Industry & Higher Education*, Vol: 25, No: 1, p: 15–24.
- PERSSON, Jonas, Ching-Yune C. Sylvester, James K. Nelson, Kathryn M. Welsh, John Jonides, and Patricia A. Reuter-Lorenz (2004), ‘‘*Selection Requirements During Verb Generation: Differential Recruitment in Older and Younger Adults*’’ *NeuroImage*, 23, 1382– 1390.
- PITTAWAY, Luke and Jon Thedham (2005), ‘‘Mind The Gap *Graduate Recruitment in Small Businesses*’’, *International Small Business Journal*, Vol: 23, No:4, 403–426.
- SLUYTERMAN, Keetie E. and Hélène J.M. Winkelman (2006), ‘‘The Dutch Family Firm Confronted with Chandler's Dynamics of Industrial Capitalism, 1890–1940’’ *Business History* İçinde, Erasmus University, Rotterdam Netherlands Economic-History Archives, Amsterdam.
- STEWART, Jim (2001), Graduate recruitment: implications for business and management courses in HE, *Journal of European Industrial Training*, Volume: 25, Issue 2/3/4 <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03090590110395771>
- TEMİZ, Nurcan ve Kısmet Cingöz (2015), ‘‘İşgören Seçim Sürecindeki Kritik Faaliyetlerin Analitik Hiyerarşi Süreci ile Değerlendirilmesi’’, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 4, ss: 531- 553.
- TORUN, İshak (2003), ‘‘Endüstri Toplumunun Oluşmasında Etkili Olan İktisadi ve Sina-i Faktörler’’, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, ss: 181-196.
- TOZKOPARAN, Güler ve Çiğdem Vatansever (2011), ‘‘Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması’’, *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı: 21, ss: 89-109.
- TÜRSEN, Deniz (2018), İşverenler Yeni Mezunlarda Ne Arıyor?, *Hürriyet İK Yeni Ekonomi*, Erişim Tarihi: 19.08.2018.
- YAZICIOĞLU, İrfan ve Hakan Koç (2009), ‘‘Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma’’, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 21, ss: 497-507.

YÜCEL, Çağla Pınar ve Yasemin Bal (2018), ‘Elektronik İŖe Alım Sürecinde Sosyal Paylaşım Sitelerinin Kullanımı ve Bir Uygulama’, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 55, ss: 897-917.



## **Tezler**

- AKIN, Özder (2004), *“İşe Alım Sürecinin Ulusal ve Uluslararası İşletmelerdeki Uygulamaları”*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- AKTUĞ, Hanife Şule (2014), *“Aile Şirketlerinde İşe Alım Süreci: İstanbul’da Bir Örnek Uygulama”*, Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- AYGÜN, Didem (2010), *“Aile İşletmelerinde Personel Temin ve Seçim Sürecinin İncelenmesi ve Keşfedici Bir Araştırma”*, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ATEŞ, Özgür (2003), *“Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı”*, Ankara Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara.
- ÇALIŞKAN, Ayşe (2010), *“Yeni Mezun Hemşirelerde İş Doyumu Tükenmişlik ve Gerçeklik Şokunun İncelenmesi”*, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÇAPRAZ, Kürşat (2015), *“Dış Ticaret Firmalarında İşgören Seçim Süreci Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Sakarya Örneği”*, Sakarya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- ÇETİN, Meltem (2012), *“İşe Alım İle Yetkinlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”*, Bilecik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik.
- ÇINAR, Zehra (2012), *“İş Etiğinin İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Sürecindeki Önemi ve Bir Araştırma”*, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- DEMİR, Kenan (2010), *“Stajyerlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim ve Geliştirme İşleviyle İlgisi ve Bir Araştırma”*, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- DİLBAZ, Sümeyra (2005), *“Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği”*, Selçuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- DİNÇAY, İsmail Hakkı (2016), *“Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bir Alan Araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği”*, Anadolu Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- DÜZGÜN, Mehmet Selim (2010), *“Geleneksel Aile İşletmelerinde Kültürel Değişim ve Bir Aile İşletmesi Örneği”*, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ERARSLAN, Duygu (2011), *“İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ve Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”*, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- GÖKTAŞ, Seçil (2009), *“İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama”*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- KABAŞ, Melis (2012), ‘*İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Performans Değerlendirme Sistemi İle Ölçülmesi*’, Galatasaray Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KARAMAN, Büşra Ayça (2017), ‘*English Language Teacher Recruitment Practices in Higher Education Institutions: A Case Study in Turkey*’, Boğaziçi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KIZILOĞLU, Sıdıka Deniz (2011), ‘*İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım*’, Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KOCABACAK, Ayşe (2011), ‘*İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları İle Çalışan Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama*’, Selçuk Üniversitesi, Doktora Tezi, Konya.
- MUMCUK, Ahmet (2016), ‘*Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynaklarının Rolü: Konya İli Matbaa Sektöründeki Aile Şirketlerinde Bir Alan Araştırması*’, Nişantaşı Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÖZBEK, Serkan (2014), ‘*Mesleksizlik Kapsamında Diplomalı İşsizlik ve Sosyo-Ekonomik Etkileri*’, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- ÖZÜREN, Ümit (2017), ‘*Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına Bağlı Olarak Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ve Sonuçları*’, İstanbul Kültür Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- TEKATAN, İlknur (2016), ‘*Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Liderlik Çatışması ve Nesiller Arası Yönetim Devri*’ Yaşar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- TOSUN, Soner (2013), ‘*Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşmanın Sürdürülebilirliğe Etkisi: Antalya İli Yörükoğlu Aile İşletmesi Örneği*’, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- YAZAL, Çağla (2014), ‘*Yetkinliğe Dayalı İşe Alım Süreci ve Bir Alan Araştırması*’, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- YETİMASLAN, Sezer (2010), ‘*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’nde İşe Alım Süreci (Bir Uygulama)*’, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

### ***İnternet Kaynakları***

- ANKARA SANAYİ ODASI (2017), Ankara Sanayi Odası Aile Anayasası, [http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/aso\\_aileanayasaki.pdf](http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/aso_aileanayasaki.pdf), Erişim Tarihi: 13.01.2018
- ANTINORI (2018), <http://www.antinori.it/>, Erişim Tarihi: 12.04.2018
- BARONE RICASOLI (2018), <https://ricasoli.com/cantine/>, Erişim Tarihi: 12.04.2018
- BAROVIER-TOSO (2018), <https://www.barovier.com/it/>, Erişim Tarihi: 12.04.2018
- BOYNER (2018), <https://kurumsal.boynner.com.tr/basvuru-sureclerimiz>, Erişim Tarihi: 24.04.2018
- CAPITAL (2014), Yeni Mezun Dostu Şirket, <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/genc-capital-433671/yeni-mezun-dostu-sirket>, Erişim Tarihi: 24.04.2018
- CHATEAU DE GAULAINÉ (2018), <http://www.chateaugoulaine.fr/>, Erişim Tarihi: 12.04.2018
- DAVRANIŞSAL GÖRÜŞME VE MÜLAKAT TEKNİĞİ (2018), <http://www.mulakatsorulari.net/davranissal-degerlendirme-mulakat-sorulari/>, Erişim Tarihi: 13.06.2018
- DEFACTO İŞE ALIM (2018), <http://www.defacto.com.tr/insankaynaklari/ise-alim-ve-staj/yeni-mezun>, Erişim Tarihi: 28.07.2018
- DÜNYANIN EN BÜYÜK AİLE İŞLETMELERİ (2015), <http://www.businessinsider.com/the-worlds-21-biggest-family-owned-businesses-2015-7>, Erişim Tarihi: 10.04.2018
- DÜNYANIN EN ESKİ AİLE İŞLETMELERİ (2003), <http://arsiv.sabah.com.tr/2003/12/08/eko132.html>, Erişim Tarihi: 22.03.2018
- ECZACIBAŞI TOPLULUĞU (2018), <http://www.eczacibasi.com.tr/tr/eczacibasi-toplulugu/topluluk-profil> Erişim Tarihi: 29.08.2018
- EMEK, Fatih (2017), Dünyanın En Eski Şirketleri, 05.03.2017 <https://www.eritela.com/dunyanin-en-eski-sirketleri/>, Erişim Tarihi: 12.02.2018
- ETİ (2018), <http://www.etietieti.com/eti-secme-ve-yerlestirme>, Erişim Tarihi: 17.08.2018
- GEÇER, Bekir (2012), İşe Alım Sırasında Yapılan Mülakatlarda İşveren Yükümlülükleri, 9.01.2012, <http://iskanunu.com/genel/531-ise-alim-sirasinda-yapilan-mulakatlarda-isveren-yukumlulukleri/>, Erişim Tarihi: 24.04.2018



- HOTEL PILGRAM HAUS (2018),  
<http://www.pilgrimhaus.de/index.php?lang=en&s=pilgrimhaus-historisches-chronik>, Erişim Tarihi: 12.04.2018
- HÜRRİYET (2017), Dünyanın En Büyük Şirketlerinin İşe Alım Soruları,  
<http://www.hurriyet.com.tr/galeri-dunyanin-en-buyuk-sirketlerinin-ise-alim-sorulari-40504560?p=2>, Erişim Tarihi: 29.06.2018
- HYUNDAI TARİHÇE (2018), <https://www.hyundai.com/worldwide/en/about-hyundai/corporate/information/history/1967-2000>, Erişim Tarihi: 03.03.2018
- İŞKUR (2018). Kayıt, <https://www.iskur.gov.tr/is-arayan/kayit/>, Erişim Tarihi: 11.01.2018
- KARA, Deniz (2015), Samsung'un Kuruluş Öyküsü ve Felsefesi,  
<http://www.medyaakademi.org/2015/01/02/samsungun-kurulus-oykusu-ve-felsefesi/>, Erişim Tarihi: 03.04.2018.
- KARAKAŞ, Emre İnanç (2016), İK Profesyonelleri İçin İşe Alım Testleri, 31.07.2016,  
<https://emreinanckarakas.wordpress.com/2016/07/31/ik-profesyonelleri-icin-ise-alim-testleri/>, Erişim Tarihi: 15.03.2018
- KARAKURT, Mehmet (2018), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim,  
<https://www.okul.pwc.com.tr/images/uploadfile/content/635224429789350499.pdf>, Erişim Tarihi: 13.01.2018
- KAPLAN, Pervin (2015), Ceo'lardan İş Bulma Rehberi!, 07.07.2015,  
<http://www.haberturk.com/yazi-dizisi/haber/1065836-ceolardan-is-bulma-rehberi>, Erişim Tarihi: 11.06.2018
- KIVANÇ, Ahmet ve Tahsin Akça (2017), 280 Bin Yeni Mezun Maaőına 702 lira Destek, 20.01.2017,  
<http://www.haberturk.com/ekonomi/ekonomi/haber/1359377-280-bin-yeni-mezun-maasina-702-lira-destek>, Erişim Tarihi: 24.04.2018
- KİŞİLİK TESTİ NEDİR (2018), <https://www.psikologofisi.com/kisilik-testi-nedir>, Erişim Tarihi: 24.04.2018
- KOBİ (2018), <http://www.kobi.org.tr/>, Erişim Tarihi: 23.07.2018
- KONGO GUMİ (2018), <http://www.japonyanotlari.com/2016/11/dunyanin-en-eski-sirketi-kongo-gumi.html>, Erişim Tarihi: 05.05.2018
- KOÇ HOLDİNG TARİHÇE (2018), <http://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/tarihce>, Erişim Tarihi: 10.04.2018
- LALELİ, Şule (2015), Aile Şirketlerinin Ömrünü Uzatmanın Sırrı, 22.12.2015,  
<http://www.fortuneturkey.com/aile-sirketlerinin-omrunu-uzatmanin-sirri-25400>, Erişim Tarihi: 12.04.2018

LCW İŞE ALIM (2018), <http://corporate.lcwaikiki.com/lc-waikikide-kariyer>, Erişim Tarihi: 12.04.2018

MÜLAKATTA SORULMAMASI GEREKEN SORULAR (2015),  
<https://www.iienstitu.com/blog/mulakatta-sorulmaması-gereken-sorular>, Erişim Tarihi: 24.04.2018

RICHARD DE BAS (2018), <http://www.richarddebas.fr/>, Erişim Tarihi: 12.04.2018

SABANCI HOLDİNG (2018), <https://www.sabanci.com/tr>, Erişim Tarihi: 12.08.2018

SERMAYE PİYASASI KURULU (2011), Kurumsal Yönetim İlkeleri Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, Seri IV No:56, <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66>, Erişim Tarihi: 14.05.2018.

SÜMERBANK (2017), <https://bilgeturkhaber.com/ataturk-039-un-buyuk-projesi-sumerbank>, Erişim Tarihi: 22.05.2018.

ŞEKERCİ CAFER EROL (2018), <http://www.sekercicafererol.com/hakkimizda/>, Erişim Tarihi: 12.04.2018.

ŞEKERCİ HACI BEKİR (2018), <https://www.hacibekir.com/Kurumsal/4257/haci-bekir>, Erişim Tarihi: 12.04.2018.

TORRINI FIRENZE (2018), <https://www.torinishop.net/shop/it/>, Erişim Tarihi: 12.04.2018

TÜRK DİL KURUMU (2018),  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5a075b40b5df98.06302475](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5a075b40b5df98.06302475), Erişim Tarihi: 11.06.2018.

UNILEVER (2018), <https://www.unilever.com.tr/careers/graduates/>, Erişim Tarihi: 17.05.2018.

VEFA BOZACISI (2018), <http://www.vefa.com.tr/>, Erişim Tarihi: 12.04.2018.

YEDİĞÜN GIDA (2018), <http://www.yenigungida.com.tr/hakkimizda.html>, Erişim Tarihi: 12.04.2018

## EKLER

### EK 1: Temalar ve Mülakat Soruları

<p><b>Aile Üyelerinin Yönetim ve İşe Alımdaki Rolü</b></p> <p>Aile üyeleri yönetim pozisyonlarında görev alıyor mu? Aile üyelerinin ne tür yönetsel rolleri var?</p> <p>Aile üyelerinin İK fonksiyonları ve özellikle işe alım açısından nasıl rolleri var?</p>	<p><b>Yeni Mezun İşe Alım Dönemleri ve Uygun Bölümler</b></p> <p>2015-2016 ve 2017'nin bu dönemine kadar kaç kişi işe alındı? Bu dönem işe alınan yeni mezun sayısı/oranı nedir?</p> <p>Hangi dönemlerde işe alım yapılmaktadır?</p> <p>Hangi birim ve pozisyonlar için yeni mezun işe alımı söz konusu olmaktadır?</p> <p>Yeni mezun aday işe alımı tercih edilmesinin nedeni?</p>
<p><b>İşe Alım Politikası ve Aday Sağlama</b></p> <p>İşe alım politikanızı açıklar mısınız?</p> <p>İş ilanları nerede verilmektedir?</p>	<p><b>Yeni Mezun Politikası</b></p> <p>Özel eğitim programlarınız var mı?</p> <p>Üniversite stajyerlerine kariyer planlamalarında yardımcı oluyor musunuz, stajyerleri kendi bünyenizde değerlendiriyor musunuz? Devam eden stajyerlerde dikkat ettiğiniz özellikler nelerdir?</p>
<p><b>Yeni Mezun İşe Alım</b></p> <p>İşe alım için tanımlanmış bir prosedürünüz var mı? İşe alım süreci hangi aşamalardan oluşmaktadır?</p> <p>Tercih ettiğiniz mülakat türleri nelerdir?</p> <p>İş görüşmelerinde yeni mezunlara yönelik sorduğunuz sorulardan örnek verebilir misiniz?</p> <p>Yeni mezun işe alımında adaylarda aradığınız nitelikler nelerdir?</p>	<p><b>Yeni Mezun ve Deneyim</b></p> <p>Deneyim şartı olmasına rağmen yeni mezunların başvuruları söz konusu oluyor mu? Eğer evetse hangi pozisyonlar için?</p> <p>İş başı yapan çalışanların oryantasyonu neye göre planlanır?</p> <p>Birçok yeni mezun "Bütün işletmeler iş ilanlarında deneyim şartını dile getiriyor, bu durumda biz nerede iş bulacağız?" şeklinde bir ifadeyi dile getiriyor. Buna ilişkin değerlendirmeniz nedir?</p>

## EK 2: Etik Kurulu Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 03/05/2018-E.6412



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu

Sayı : 61923333/050.05/  
Konu : 83/05Melike GÜLER

Melike GÜLER

İlgi : Melike GÜLER 30/03/2018 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Etik Kurulu Başkanlığının 02.05.2018 tarihi ve 83 sayılı toplantısında alınan 5" nolu karar örneği ekte sunulmuştur.  
Bilgilerinizi rica ederim.

**Prof.Dr. Haluk SELVİ**  
Etik Kurulu Başkanı

5- Melike GÜLER'in "Aile İşletmelerinde ve Kurumsal İşletmelerdeki Yeni Mezun İşe Alım Süreçlerinin Karşılaştırılması" başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.  
Yapılan görüşmeler sonunda; Melike GÜLER'in "Aile İşletmelerinde ve Kurumsal İşletmelerdeki Yeni Mezun İşe Alım Süreçlerinin Karşılaştırılması" başlıklı çalışmasının Etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Evrakı Doğrulamak İçin : <http://193.140.253.232/envision.Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEKR4AUVU>

Etik Kurulu Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:  
sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr  
Tel:0264 295 50 00 Faks:0264 295 50 31  
E-Posta: ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ :www.sakarya.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## ÖZGEÇMİŞ

Melike GÜLER 1993 yılında Sakarya’da doğdu. İlk ve ortaöğrenimini Sakarya’da tamamladı. 2011 yılında Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi’ni kazandı, 2015 yılında bölümden mezun oldu. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalında yüksek lisans yapmaktadır.

