

AİLE İŞLETMELERİ İLE KURUMSAL İŞLETMELERİN YENİ MEZUNA BAKIŞ AÇISI FARKLI MI?

İŞE ALIM SÜRECİ BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME¹

Melike GÜLER

Sakarya Üniversitesi, (melikeguleerr@gmail.com)

Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

Sakarya Üniversitesi, (yasemino@sakarya.edu.tr)

ÖZET

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 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” ifadesinin içeren pozisyonlara ilişkin iş ilanları incelenmiştir. İkinci aşamada ise nitel araştırma kapsamında, işe alım sorumlularıyla yapılan yarı-biçimsel mülakatlar temalar ışığında içerik analizine tabi tutulmuştur.

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

IS THERE ANY DIFFERENCE BETWEEN THE NEW GRADUATE PERSPECTIVES OF FAMILY BUSINESSES AND CORPORATE BUSINESSES? AN EVALUATION IN THE CONTEXT OF RECRUITMENT PROCESS

ABSTRACT

The changing nature of business life makes recruitment process more important in terms of both businesses and candidates. The placement of “right person to right job” at recruitment process make possible a sustainable job relation between the parties. The recruitment of new graduates has an exclusive importance in this context. In this study, it is aimed to reveal if there is 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 differentiate. Research consists of two steps. At the first step, job advertisements for “new graduates” positions, that 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 to were subjected to content analysis on the themes.

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

¹ Bu çalışma, Melike Güler’in yüksek lisans tezinin pilot çalışması niteliğinde olup ilk hali 7-9 Eylül 2017 tarihlerinde gerçekleştirilen Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Kongresi’nde sunulmuştur.

1.Giriş

Aile işletmeleri ülke ekonomisine önemli derecede katkı sağlamaktadır. Dünya’da ve Türkiye’de aile işletmeleri geniş yer kaplamaktadır. Günümüzde kurumsallaşan ve kurumsallaşma eğiliminde olan aile işletmeleri bulunmaktadır. Aile işletmelerinde aile değerleri, örf ve adetleri ile şekillenen aile kültürü kurum kültürüne dönüşmektedir. Aile üyelerinin arasındaki işletme içi dengeyi korumak adına aile işletmelerinde kurallar ön planda tutulmaktadır. Gelişmiş 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. Bazı aile işletmelerinde işe alım kararı kurucu tarafından verilmektedir ve işe alım görüşmesini kurucu yapmaktadır.

Kurumsal işletmelerde ise sistemler kurulmuştur. 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 bir üst yöneticiler ile görüşülerek onaylanmaktadır. Kurumsal işletmelerde her fonksiyona ilişkin süreç önceden belirlenmiş prosedürlere göre gelişmektedir.

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 görev tanımlarına göre adaylarda farklı özelliklere dikkat edilmektedir. İş ilanlarına bakıldığında çoğunlukla deneyim şartı istendiği görülmektedir. Bu durum yeni mezunların işe alım sürecinde aday açısından kısıtlar oluşturmaktadır.

2. Aile İşletmeleri ve Kurumsal İşletmeler ile İlgili Kavramsal Çerçeve

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

2.1. Aile İşletmeleri

2.1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı

Ticaretin geçmişinden beri var olan ve parçası haline gelen küçük esnaf 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 işletmesi, kan bağı olan en az iki kuşak devamlılığı bulunan kar amacı güden aile bireylerinin bir arada bulunduğu 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 yeterlidir (Düzgün, 2010: 3).

Bir başka tanıma göre 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 kültürü olarak şekillenmektedir. Aile işletmelerini genel bir şekilde, babadan oğula devam eden, yapısında akrabalık ilişkilerini barındıran, var oluş amacı olan ve kazanç sağlama güdüsü olan, kendine has kurum kültürünü oluşturmuş ve değerlerini gelecek kuşaklara aktarmayı talep eden işletme olarak tanımlamak mümkündür.

2.1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmelerinin prestiji, ailenin prestiji ve ismi ile birlikte anılması sebebiyle üne kavuşmaktadır. 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 (Ateş, 2003: 26). 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 işletmeleri değişime kapalıdır ve muhafazakâr yapıdadır (Alacaklıoğlu, 2009: 20). Aile işletmelerinin üçüncü kuşağa ulaşma oranı %15-20 civarında ve ömürlerinin kısa olmasının nedeni olarak yönetimin yetersiz olması ve kurumsallaşamamadır (Fındıkcı, 2007: 92).

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 alınmıştır (Ateş, 2006: 349-354). Aile anayasası işletmenin vizyonu, ilkeleri, değerleri gibi unsurları içermektedir. Aile anayasası oluşturulurken bazen aile üyeleri arasında anlaşmazlıklar olmaktadır (Erdoğan, 2007: 120). Bu nedenle, aile anayasası oluşturulmadan önce belirlenen kurallar aile üyelerinin görüşleri alınarak koyulmalıdır. Aile için önemli olan konular ve gelecekte tartışma konusu olabilecek konular aile anayasasında belirtilir.

2.2. Kurumsal İşletmeler

2.2.1. Kurumsal İşletmelerin Tanımı

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).

Kısacası; yönetimini önceden belirlenmiş kurallar üzerine yapılandırılan işletme kurumsal işletme olarak tanımlanabilir.

2.2.2. Kurumsal İşletmelerin Özellikleri

Kurumsal yönetimi benimseyen kurumsal işletmeler, yenilik odaklıdır (Gürbüz & 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 (SPK, 2011).

2.3. Aile İşletmeleri İle Kurumsal İşletmelerin Karşılaştırılması

Aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler dünya genelinde ülkelerin kalkınmasında ve dış ticarete önemli yere sahiptir.

Aile işletmelerinin bir kısmında ve kurumsallaşmamış işletmelerde birimler ayrı ayrı oluşturulmak yerine, bir departman işletmede olmayan bir departmanın işini yapabilmektedir. Örneğin; insan kaynakları (İK) departmanı bulunmayan işletmelerde insan kaynakları 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. İşe alım birimi, eğitim birimi gibi. 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 İlkelerinde 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 (SPK, 2011).

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

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

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

3. İşe Alım Fonksiyonu

İnsan kaynakları yönetiminin birden fazla alt fonksiyonu olması ve fonksiyonların birbirleriyle ilişkili olması sebebiyle İK profesyonelleri özenle çalışma içine girmektedir. İnsan kaynakları planlaması doğru olmazsa ya da doğru adayı doğru işe yerleştirme gerçekleşmezse stratejik adımlar atılmamış olacaktır, çalışma koşullarında farklılık gösterebilmekle beraber çalışanlarda performans düşüklüğü yaşanacaktır. Bu nedenle doğru adayı işe almak, işe alım ve işten çıkarma faaliyetlerinin tekrarlanmasını azaltmaktadır. İşe alım, gerekli beceri ve deneyime sahip doğru kişiyi işe almanın yanı sıra kurum kültürüne uyum sağlayabilecek kişiyi seçmeyi gerektirmektedir. Bunun için, yetenek analizi, yetenek haritası, işe alım için internet, özgeçmiş, yapılandırılmış görüşmeler, psikoteknik testler, değerlendirme merkezleri uygulanmaktadır (Armstrong, 2002: 208).

İnsan kaynağı işe alım sürecini etkileyen faktörler, insan kaynaklarının planlaması, iş analizleri ile başvuru niteliklerini eşleştirebilmek için sistemli olunması, kullanılan aday sağlama araçları, bütçe ve politika gibi işletmeye ait unsurlardır (Bilgin, 2008: 75). İşe alım süreci, süreci yöneten insan kaynakları profesyoneline ve işletmeye göre farklılık göstermektedir.

Bu çalışmada işe alım süreci, temin ve seçim olmak üzere iki aşamada ele alınmaktadır.

3.1. İnsan Kaynakları Temin Süreci

Temin süreci işletmenin işgücü ihtiyacına bağlı olarak nicelik ve nitelik itibari ile uygun adayların sağlanmasını ifade etmektedir. Bu kapsamda işletme içinde ihtiyaçların tanımlanmasıyla başlayan iş ilanı ile sona eren faaliyetler yürütülmektedir. İhtiyaç duyulan çalışanların seçileceği adaylar, iç ve dış kaynaklardan sağlanmaktadır.

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).

Dış Kaynaklar: Dış kaynaklardan aday sağlama yolları, ilanlar, doğrudan başvuru, özgeçmiş gönderme, araçlarla başvuru, Türkiye İş Kurumu, Özel İstihdam Büroları, eğitim kuruluşları, rakip kuruluşlar ve işgören kiralama (Akyüz, 2006: 70-71; Tuncer vd., 2007: 384-385). İş ilanları gazete, dergi, billboard ve internette iş arama sitelerinde yayınlanmaktadır. 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, 2017).

Özel İstihdam Büroları, işletmeye yeni eleman alımında ücret karşılığında danışmanlık hizmeti verirler (Sabuncuoğlu, 2005: 91). İşletmeler işgören ihtiyacını okullardan sağlayabilir, öğrencilere ve mezun olacak gruplara işletme tanıtımı yapılır, işletmeler stajyer ihtiyacını okul ile görüşerek temin edebilir ve daha sonrasında uygun pozisyon olursa değerlendirebilir, rakip kuruluşlardan aday sağlama deneyimli aday ihtiyacı olduğu durumlarda tercih edilmektedir (Tuncer vd., 2007: 384-385). İşletmenin başka işletmeye bağlı çalışanlarını kendi işyerinde çalıştırdığı işgören kiralamada çalışan ihtiyacı olan işletmeler ile işgören kiralama yapan işletme arasında kiralama sözleşmesi imzalanır ve çalışanın seçilmesi ve eğitilmesinden kiralama ve taşeronluk işletmesi sorumludur (Ayan, 2012: 129).

3.2. Seçim Sürecinin Aşamaları

Seçim sürecinde işletmenin iş gücü ihtiyacı doğrultusunda işe, işletmeye ve takıma uygun adayın işe yerleştirilmesi için çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçten yararlanılmaktadır. 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; akt. Kızıloğlu, 2011: 49; Ünsalan & Şimşeker, 2014: 95).

3.2.1. Başvuruların Kabulü

Seçme ölçütlerinin önceden belirlenmesi seçme sürecinin güvenilirliğini göstermektedir (Açıkalın, 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).

3.2.2. 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.

3.2.3. Başvuru Formu Doldurma

İşletmelerin sitelerinde işe alım formu bulunmaktadır ve adaylar buradan bilgilerini doldurmaktadır (Tuncer vd., 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.

3.2.4. İşe Giriş Testleri

İşe alım yaparken adayların bilgilerinin ölçümü ve fiziki yeterlilikleri uygulanan sınavlar aracılığıyla belirlenir (Özdemir, 2017: 134-135). Adayları birkaç farklı açıdan değerlendiren testlerin geçerlilik ve güvenilirliğinin ölçülmesi gerekmektedir. Güvenirlik, 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.

Adaylara uygulanan testlerde, adayların aldığı puanlar ile iş performanslarının ilişkili olması ölçmek istenilenin doğru ölçüldüğünü göstermektedir (Ergin, 2002: 82). Belirlenen testlerde yüksek puan alan adayların işi kavrama ve süreci algılama süresi daha kısa olacaktır ve performanslarında yüksek verimlilik gözlenebilecektir. Aksi taktirde, testlerden düşük puan alan adayların işi kavrama süresi daha yavaş olacağı için performansta düşüklük görülecektir. Testlerin yanılma payı olabilir. Bu nedenle, sınav puanlarına bakıldığında, beklenen performanstaki adayların yanı sıra beklenen performansın biraz altındaki adaylar ile de görüşme yapılmasında fayda olmaktadır (Cayer, 2004: 87-88).

Psikoteknik testler: Psikolojik unsurları ölçmek için kullanılan testlerdir. Psikoteknik testler daha çok yeni mezunların işe alımlarında ve işletmede terfi edilmesi gereken durumlarda kullanılmaktadır (www.emreinanckarakas.wordpress.com, 2016). Testlerin yorumlanması, bu konuda uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmelidir.

3.2.5. İş Görüşmesi (Mülakat)

İş görüşmesi, yapılmasının bir amacı olan ve daha önceden kararlaştırılmış iletişim sürecidir (Çetin & Arslan, 2016: 8). İş görüşmesi (mülakat), görüşmecilerin adayları daha fazla tanımaya yönelik sorular yönelttiği görüşmelerdir.

İş görüşmesini kendi içinde üç aşamadan oluşan bir süreç olarak ele almak 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 görüşme yapacak kişinin adı, görüşme tarihi, görüşme yeri ve görüşme süresi hakkında bilgiler teyit edilerek iletilmektedir (Özdemir, 2017: 149).

Görüşme Esnası: 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). Adaya, “sormak istediğiniz bir soru var mı?”, “eklemek istediğiniz bir bilgi var mı?” gibi ek sorular sorularak görüşme tamamlanabilir. Görüşmeleri olumlu geçen adayların birim yöneticileri ve müdürler ile görüşmeleri gerçekleştirilmektedir.

Görüşme Sonrası: 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.

İş görüşmesinin işletmelerin çoğu için işe alım sürecinde ağırlıklı bir yere sahip olduğunu söylemek mümkündür.

3.2.6. Geçmiş İşlerin ve Referansların Araştırılması

Bu aşama, özgeçmiş ve iş başvuru formlarındaki referans bölümüne adayların yazdığı kişiler ya da kurumlar ile görüşülerek başvuran aday hakkında bilgi edinmedir (Çam, 2011: 131). Adayın çalışma koşullarına uyumu, takım çalışmasına yatkınlığı, işe devamlılığı, çalışma performansı, öğrenme hızı gibi bilgiler 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. Referans araştırması kapsamında referans olan kişilere sorulabilecek bir takım sorular aşağıda belirtilmiştir (Curzon, 1995: 106; akt. Çetin & 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?

Referans araştırması adayın niteliklerinin ve diğer özelliklerinin pozisyona uygun olup olmadığının belirlenmesine ve adaya güven duyulmasına katkı sağlamaktadır. Bu aşamada referans olarak gösterilen kişinin, aday hakkında olumlu yanıtlar vereceği gibi olumsuz yanıtlar da vermesi söz konusudur. Verilen bilgi ne yönde olursa olsun diğer aşamalar için olduğu gibi bu aşama da diğer aşamalarla karşılaştırmalı olarak ele alınmalıdır. Görüşme yapan kişinin referans araştırması yöntemi yanında diğer teknikleri de kullanması faydalı olmaktadır.

3.2.7. İşe Yerleştirme Görüşmesi

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

İnsan kaynakları profesyonelleri işe alım yaparken eşit şartlarda adaylar arasında seçim yapmaları gerektiğinde, işletmeyle ortak değerlere sahip olan ya da olanlar tercih edilmektedir (Akıncı Vural, 2012: 110).

3.2.8. 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 fitiği 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 sağlamaktır. Bir hastane ya da klinikte gerekli tahliller yapılır. Tahlillerin yapılmasının ardından adaylar varsa iş yeri hekimi kontrolünden geçer (Kocabacak, 2011: 45).

3.2.9. İşe Alma Teklifi

Aranan pozisyon için uygun kriterlere sahip adaya iş teklifi yapılmaktadır. Bölüm müdürü ve insan kaynakları müdürü onayı ile adayın işe alımı gerçekleşmektedir (Çetin, 2012: 94). Uygun görülen adayın başka işletmelere başvurma ihtimaline karşı bekletilmeden iş teklifi yapılmalıdır (Çapraz, 2015: 48). İş teklifi, adaylar aranarak yapılabilir ya da adaylar işletmeye çağrılarak yüz yüze teklif yapılabilir. İşe alma teklifi yapılırken iş teklifi belgesinin yetkili bir uzman tarafından kontrol edilmesi, iş hükümleri ve şartları detaylı şekilde belirtilmelidir (Çetin vd., 2014: 75).

3.3. Yeni Mezun İşe Alım Süreci

TDK'nın tanımına göre mezun, bir okulu bitirerek diploma almış kişileri ifade etmektedir (www.tdk.gov.tr, 2017). 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.

Eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte mezun olduktan sonra adaylar arasında farklılık yaratmak önemli hale gelmekte ve bireyler kariyer yolculuğuna öğrencilik döneminde başlamaktadır (Akoğlan Kozak &

Dalkıranoglu, 2013: 42). Üniversite öğrencilerinin iş hayatına atılması için işletmelerin staj fırsatları ve yarı zamanlı ofis pozisyonları bulunmaktadır. Bireyler mezun olduklarında, edinmiş oldukları iş deneyimi ile birlikte kendilerine kazanım elde etmiş olmaktadır. İşletmeler, işe alım yaparken biraz deneyim sahibi olan adayları tercih etmektedir ve deneyim edinmek için seçilen en iyi yollardan birinin staj ile olduğu belirtilmektedir (Demir, 2010: 3).

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 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 & Yılmaz, 2009: 154). İşletmeler, yeni mezunların akademik anlamdaki başarılarının yanı sıra eğitim döneminde yaptıklarına, adayların yaratıcılıklarına, sosyal ve yabancı dil alanında kendilerini geliştirmelerine bakmaktadır (www.haberturk.com, 2015).

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

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.

4. Araştırma

4.1. Araştırmanın Çerçevesi

Araştırmanın çerçevesi kapsamında araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi, araştırmanın evreni ve örnekleme ve araştırmanın bulguları başlıklarına yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşe alım süreci ve uygulamaları işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Araştırma kapsamında farklı işe alım politikaları ve bu doğrultuda hayata geçirdikleri işe alım kararlarında işletmelerin özellikle yeni mezun işe alım sürecini nasıl yapılandırdıklarını, 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 çalışma alanlarını daraltabilmektedir. Bu nedenle araştırmanın yeni mezun işe alımına yönelik olması oldukça önemlidir. Aile işletmelerinde mezun olan aile üyeleri işe başlatılmaktadır. Aile işletmeleri ve kurumsal işletmelerin iş ilanlarına bakıldığında çoğunluk olarak deneyim kriteri gerektiren 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.

4.1.2. 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 tuttuğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, yeni mezunlara ilişkin ilanların incelenmesi ile bu pozisyonlarda deneyim şartı aranmayan adaylarda hangi niteliklere dikkat edildiği belirlenmeye çalışılmıştır. İncelenen ilanlarla 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 yöntemlerinden yarı biçimsel mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat soruları, daha önce benzer şekilde gerçekleştirilmiş olarak farklı araştırmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır (Aygün, 2010: 121-125; Öntaş, 2012: 20-21; Tahiroğlu, 2002: 128). Ayrıca oluşturulan soru setinin son halinin belirlenmesi için ve soruların anlaşılabilirliğinin belirlenmesi amacıyla İK Yönetimi alanında çalışan dört öğretim üyesinin ve özel sektörde çalışan üç İK uzmanının görüşleri alınmıştır. 17 ana sorudan oluşan görüşme ile elde edilen veriler, içerik analizine tabi tutulmuştur.

İçerik analizi kapsamında; veriler mülakatta sorulan sorular araştırma sorusu doğrultusunda altı temaya ayrılarak değerlendirilmiştir. 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.

4.1.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini ve örneklemini 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 ise Sakarya'da faaliyet gösteren aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler oluşturmaktadır. Sakarya'da faaliyet gösteren biri kurumsal aile işletmesi olan beş aile işletmesi ve beş kurumsal işletme olmak üzere toplam on işletmenin işe alım sorumluları ile yarı-yapılandırılmış mülakat yapılmıştır.

4.1.4. Araştırmanın Bulguları

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

4.1.4.1. Birinci Aşamının Bulguları

Araştırmanın ilk aşaması kapsamında incelenen yeni mezunlara yönelik 101 adet iş ilanında, kurumsal işletmelerin ve aile işletmelerinin hangi unsurlara yer verdiğine ilişkin bulgular şu şekildedir:

- 9 aile işletmesi ilanı, 5 kurumsallaşmış aile işletmesi ilanı, 87 kurumsal işletme ilanı incelenmiştir.
- 57 ilanda yabancı dil olarak İngilizce belirtilmiştir. Sadece İngilizce belirtilen ilan sayısı 51'dir. 7 ilanda Almanca belirtilmiştir. Sadece Almanca bilgisi istenen ilan sayısı ise 2'dir. 5 ilanda İngilizce ve Almanca birlikte istenmiştir. Bir ilanda Korece belirtilmiştir. 2 ilanda Fransızca bilgisi istenmiştir. Bunların birinde sadece Fransızca, bir ilanda Rusça dile getirilmiştir. 40 ilanda yabancı dilbilgisi ile ilgili bir ifadeye yer verilmemiştir. 14 aile işletmesinden 10'u İngilizce ve 2'si Almanca bilgisi istenmektedir.
- Eğitim seviyelerine bakıldığında, 12 ilanda eğitim seviyesi en az lise mezunu olarak belirtilmiştir. 4 ilanda eğitim seviyesi en az ilköğretim mezunu derecesinde belirtilmiştir. 16 ilanda eğitim seviyesi en az ön lisans mezunu olarak belirtilmiştir. 68 ilanda eğitim seviyesi en az lisans mezunu şeklinde ilanda yer almaktadır ve bir ilanda eğitim seviyesi en az yüksek lisans istenmiştir. Aile işletmelerindeki ilanların eğitim seviyeleri 10 ilanda en az üniversite mezunu, 2 ilanda lise, 2 ilanda ise ön lisans mezunu olarak belirtilmiştir.
- İncelenen iş ilanlarında deneyim kriterine bakıldığında; bir ilanda sadece 'deneyimli' ifadesi yer almaktadır, bu ilanda da kaç yıllık deneyime ihtiyaç duyulduğu belirtilmemiştir. 58 ilanda iş bilgisi beklentisi, deneyimli-deneyimsiz olarak belirtilmiştir. 39 ilanda deneyim şartı aranmamıştır. Bir ilanda deneyimsiz adayların yanı sıra en fazla 2 yıl deneyim şartı yer almaktadır. Bir ilanda deneyimsiz adayların yanı sıra en fazla 3 yıl şartı dile getirilmiştir. Bir ilanda 2 yıl deneyim istenmiştir. İlanların içindeki aile

işletmelerinden 10 tanesi deneyimli deneyimsiz aday, birinde 2 yıl deneyimli aday ve ikisinde deneyimsiz aday arandığı belirtilmiştir.

- Program bilgisi 49 ilanda dile getirilmemiştir. Program bilgisi belirtilen ilanların birinde Adobe Illustrator, birinde Cadcam, birinde CFD, birinde Grafik Tasarım, birinde Indesign ve Photoshop, birinde Solidworks, birinde Network, birinde SQL, birinde WINCC ve TIAPORTAL bilgisi istenmiştir. 4 ilanda Autocad, 2 ilanda Excel, 2 ilanda Logo, Micro ve Eta bilgisi istenmiştir. 34 ilanda MS Office ve 6 ilanda SAP bilgisi belirtilmiştir. Sadece aile işletmelerindeki ilanlarda adaylardan istenen program bilgisi, 8 ilanda MS Office, 2 ilanda Autocad, 2 ilanda SAP bilgisi yer almaktadır.
- 30 ilanda askerlik durumu ile ilgili bir ifadeye yer verilmemiştir. Sadece bir ilanda muafiyet şartı belirtilmiştir. 40 ilanda askerliğin tamamlanmış olması istenmiştir. 30 ilanda “yapıldı” veya “muaf” olarak belirtilmiştir. Aile işletmelerinde 9 ilanda “askerlik yapıldı veya muaf” olarak belirtilmiştir.
- Sadece bir ilanda bayan diye özellikle cinsiyet belirtilmiştir.
- İşe alım yapılacak alana bakıldığında, 13 ilanda operasyon, bir ilanda teknoloji, 3 ilanda tekniker, bir ilanda tasarım, bir ilan Sigorta, 2 ilan Sekreter, 11 ilan satış-pazarlama, 2 ilan sağlık, 3 ilan planlama, 4 ilan müşteri hizmetleri, 13 ilan mühendislik, 2 ilan muhasebe, bir ilan mimarlık, 6 ilan lojistik, 10 ilan iş geliştirme, 6 ilan bilgi işlem, 3 ilan finans, 5 ilan denetim, 2 ilan güvenlik, 7 ilan İnsan Kaynakları-Halkla İlişkiler ve 5 ilan genel olarak açılmıştır. Tüm ilanların içinde sadece aile işletmelerine bakıldığında, 2 satış, bir sağlık, bir operasyon, 2 kalite, 2 planlama, 2 finans, bir genel, 3 sekreter pozisyonu bulunmaktadır.
- Pozisyon seviyesi olarak, 58 ilanda yeni başlayan seviyesi belirtilmiştir. 3 ilanda işçi, 3 ilanda eleman, bir ilanda stajyer seviyesi belirtilmiştir. Bir ilanda yönetici adayı, 15 ilanda uzman yardımcısı, 19 ilanda uzman ve bir ilanda serbest olarak belirtilmiştir. Aile işletmelerindeki ilanların pozisyon seviyelerinden sadece biri uzman, biri uzman yardımcısı, 6’sı yeni başlayan seviyesinde belirtilmiştir.
- Yeni mezun yetiştirme programı bilgisine 6 kurumsal işletme ilanında yer verilmiştir. Bir ilan ise kurumsallaşmış aile işletmesine aittir.
- İlanların 8 tanesinde B sınıfı ehliyet, bir tanesinde BES Sertifika, bir tanesinde C Sınıfı İSG Belgesi belirtilmiştir. Bunların içinde aile işletmelerinden bir tanesinde ehliyet şartı ilanda yer almaktadır.
- Ülke genelindeki 101 ilanın 62’si sadece İstanbul ili içindir.

101 ilan içinde 5 ilan Sakarya’da faaliyet gösteren işletmeler aittir. İlanlar bir güvenlik, bir ilaç, bir endüstriyel ürün ve 2 otomotiv sektöründe bulunan kurumsal işletmelere aittir. Bir ilanda İngilizce bilgisi istenmemiştir. Bir ilanda ise Korece ve 3 ilanda İngilizce bilgisi istenmiştir. Bir ilanda en az lise, 4 ilanda en az üniversite eğitim bilgisi istenmiştir. Deneyim şartı ile ilgili ise 4 ilanda deneyimli-deneyimsiz ve bir ilanda deneyimsiz ifadesi yer almaktadır. Program bilgisi olarak bakıldığında, ilanların 2’sinde program bilgisi belirtilmemiştir, 2 ilanda MS Office bilgisi, bir ilan MS Office ve SAP bilgisi istenmiştir. Askerlik şartı için, bir ilanda herhangi bir bilgi yer almamaktadır, 4 ilanda yapıldı ifadesi yer almaktadır. Pozisyonlar güvenlik, Ar-Ge, lojistik ve mühendislik alanlarındadır. Pozisyon seviyeleri 3 ilanda uzman, bir ilanda uzman yardımcısı, bir ilanda yeni başlayan olarak belirtilmiştir.

Yeni mezun adaylar için olan ilanların bir kısmında, deneyim şartı, program bilgisi beklentisi mevcuttur. Sakarya ili ve Türkiye geneli ilanların çoğunda İngilizce ve MS Office bilgisi gerekli bir nitelik olarak belirtilmiştir.

4.1.4.2. İkinci Aşamamın Bulguları

4.1.4.2.1. Aile İşletmeleri ve Kurumsal İşletmeler İle İlgili Bulgular

Aile işletmeleri A1, A2, A3, A4, kurumsal aile işletmesi A5, kurumsal işletmeler K1, K2, K3, K4, K5 olarak sıralanmıştır.

Tablo 1: Mülakat Yapılan İşletmelerin Nitelikleri

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
K1	Tekstil-Üretim	240

K2	Sağlık-Hizmet	398
K3	Otomotiv-Üretim	173
K4	Enerji-Hizmet	200
K5	Otomotiv-Üretim	6800

Araştırma kapsamında 6 üretim ve 4 hizmet sektörü işletmesinin işe alım sorumluları ile mülakat yapılmıştır. Ayrıca bir işletme dışındaki tüm işletmelerin 150'den fazla çalışanı bulunmaktadır.

Tablo 2: Aile Üyelerinin Yönetim ve İşe Alımdaki Rolü (Tema 1)

Katılımcı	İfadeler	Genel
A1	Genel Müdürler aile üyeleri. Müşteri ilişkileri, idari işler aile üyelerine bağlıdır. Aile üyeleri işe alıma müdahale etmiyor.	Aile üyeleri idari kararlarda ve işe alım onay aşamasında etkili rol oynamaktadır.
A2	Genel Müdür olarak yönetimden sorumlular. İşe alım yapan İK uzmanlarına güven duyuluyor. Devir oranı çok olduğu dönemlerde işe alıma dâhil oluyorlar.	
A3	Aile üyeleri Genel Müdür, işe alımda son karar onlara ait. Referanslı adayların işe alım görüşmesini aile üyeleri yapıyor. 1 aile üyesi yeni mezun oldu. Muhasebede görev alıyor.	
A4	İdari kararlar ve her sürecin son kararı aile üyeleri tarafından veriliyor. Açık pozisyon olduğunda aileden ya da yakın çevreden uygun bir kişi olduğunda işe başlatılıyor.	
A5	Aile üyeleri Genel Müdür, bilgi işlem, operasyon müdürü, yönetim kurulunda üyeler. İK müdürü Genel Müdüre bağlı çalışıyor. Son karar Genel Müdürdən geliyor.	

Tema 1 Değerlendirme:

Aile üyelerinin yönetim ve işe alımdaki rolleri tabloda verilmiştir. Aile işletmelerinde aile üyeleri Genel Müdür olarak ve üst düzey pozisyonlarda görev almaktadır. 2. veya 3. kuşak aile üyeleri yeni mezun olduklarında işletmede göreve başlamaktadır. İşe alım süreci İK birimi tarafından gerçekleştirilse de son kararı aile üyeleri vermektedir. Gerekli görüldüğünde işe alım görüşmelerine aile üyeleri katılmaktadır.

Tablo 3: İşe Alım Politikası ve Aday Sağlama (Tema 2)

Katılımcı	İfadeler	Genel
A1	Kadınların iş hayatına dâhil olması için mavi yaka kadın çalışanlar istihdam ediyor. İş ilanları İŞKUR aracılığıyla duyurulur ve işletmeye gelen başvurular değerlendirilir.	İşletmeler yasal teşviklerden faydalanmak için İŞKUR ile istihdam sağlamaktadır.
A2	Aileye dâhil edilecek güvenilir, iletişimi kuvvetli insanlar ile çalışmaya işe alımda önem verilir. İŞKUR ve Kariyer.net' te iş ilanları verilir. İŞKUR, teşvik amacıyla tercih ediliyor.	
A3	Staj yapmış adaylar önceliklidir. İŞKUR ve Sakarya yerel gazeteler aracılığıyla iş ilanları verilir. İşletmeye gelen başvurular değerlendirilir. İŞKUR ile adaylara ulaşmak daha kolay oluyor.	
A4	Örgüte bağlılığı yüksek olacak çalışanları ve izin hakları daha az olduğu için erkek adayları işe almayı daha çok tercih ediyor. Kariyer.net, Secretcv, İŞKUR'da iş ilanları veriliyor. Teşvikler için İŞKUR ile işe alım yapılıyor.	
A5	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.	
K1	Staj yapmış adaylar önceliklidir. İŞKUR ve kariyer.net aracılığıyla iş ilanları veriliyor. İŞKUR tercih sebebi, teşviklerdir.	
K2	Yetkinlik isteyen bölümde deneyime dikkat edilir. İdari kadrolarda lisans, alt kadrolar da ön lisans şartı aranır. Hastanenin sitesinde, kariyer.net, İŞKUR'da ilanlar yayınlanır. İŞKUR tercih sebebi, mesleki eğitim veriliyor olması.	

K3	Uyumlu, güvenilir, başarılı adaylar tercih edilir. Kariyer.net, İŞKUR ve fabrikaya gelen başvurular değerlendiriliyor.	
K4	İşletmeye uyum sağlayabilecek adayları işe almaya önem veriyoruz. Kariyer.net ve nadiren İŞKUR'da ilanlar yayımlanıyor.	
K5	Yenilikçi, başarılı ve deneyimsiz adaylar önceliklidir. İlanlar kariyer.net, İŞKUR, yenibiris.com'da yayımlanıyor. Proje bazlı operasyon işe alımlarında İŞKUR tercih edilir.	

Tema 2 Değerlendirme:

İşe alım politikası ve iş ilanlarının hangi yollarla duyurulduğu hakkında yanıtlar tabloda belirtilmiştir. İşletmeler işe alım politikası olarak, güvenilir ve işletmeye uyum sağlayabilecek adayı işe almayı tercih etmektedir. A3, K1 ve K2 için staj yapan, deneyimli adaylar önceliklidir. İşletmeler ilanlar için sırayla en çok İŞKUR, kariyer.net, doğrudan başvuru, secretcv, yenibiris.com, yerel gazete ve sosyal medyayı kullanmaktadır. Aile işletmelerinden A2, A4, A5 kariyer.net kullanırken kurumsal işletmelerin hepsi kariyer.neti kullanmaktadır. Aile işletmelerinin ve kurumsal işletmelerin hepsi yasal teşviklerden yararlanmak amacıyla İŞKUR ile işe alımı da tercih etmektedir.

Tablo 4: Yeni Mezun İşe Alım (Tema 3)

Katılımcı	İfadeler	Genel
A1	İşe alım süreci aşamaları; başvuru, birebir iş görüşmesi, yaş ve fiziki açıdan çalışmaya engel bir durum olmayan adaylara evrak listesi verilir ardından iş başı.	Görüşme türü olarak birebir ve sıralı görüşme daha çok tercih edilmektedir. İşletmeler, yeni mezunlarda aranan kriter olarak yabancı dil, bilgisayar, okul dönemi faaliyetlere öncelik vermektedir.
A2	Başvurular değerlendirilir, telefon görüşmesi yapılır, iş görüşmesinde yeni mezuna okul bilgileri sorulur. Uygulamalı Excel bilgisi ölçülür, olumlu geçen adaylar işe başlar.	
A3	Başvurularda uygun adaylar ile telefon görüşmesi yapılır. Başvuru formları doldurulur. Deneyime bakılır, deneyim edinmiş olan adaylar öncelikli. Yeni mezun adaylara okula devam ederken neler yaptın? Kendini geliştirmek için hangi çalışmaların oldu? soruları yöneltilir. Aile üyeleri ile görüşme yapıldıktan sonra olumlu geçen adaylar işe başlar.	
A4	Başvuru süreci; başvuru, telefon ile ön görüşme, iş görüşmesi, işe yerleştirme. İllansız başvuru formu doldurmaya gelen adaylar için birim amirleri ile görüşüp ihtiyaç durumuna göre aynı gün görüşme yapılır. Beyaz yaka için, İK görüşmesi ardından Genel Müdür ile görüşme yapılır. Adayların giyimine ve güler yüzlü olmasına, bilgisayar bilgisine, staja, medeni duruma bakılır. Evlilik gerekçesiyle işten çıkarılar oluyor.	
A5	Başvuru, görüşme, müşteri işletmenin İK'sına yönlendirme aşamaları var. Görüşmede yeni mezunlara ilgi alanları, aile yaşam bilgileri, gelecek beklentileri, iş kanunu bilgisi, Excel, Word bilgisi soruluyor.	
K1	İşe alım süreci; başvuru, telefonla ön görüşme, başvuru formu doldurma, idari bölümler için İngilizce testi, gün içinde Genel Müdür tarafından değerlendirme, olumlu geçen adaylar iş başı yapar. Aranılan nitelikler, bilgisayar ve yabancı dil. Yeni mezunlara ücret beklentileri, okul notu, ne kadar süredir iş arayışında olduğu sorulur.	
K2	İşe alım süreci; başvuru, telefon görüşmesi, İK ve birim sorumlusu ile sıralı iş görüşmesi, olumlu geçen adaylara evrak listesi temini, idari kadrolar için kişilik testi aşamalarından oluşmaktadır. Aranılan nitelikler; giyime önem verme, bazı pozisyonlar için yabancı dil, MS Office 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 yetenek testi, beyaz yaka için İngilizce ve Türkçe mülakat yapılır. Sağlık kontrolü sonrası iş başı gerçekleşir. Aranılan kriterler; yabancı dil, askerlik, MS Office bilgisi, ehliyet, seyahat edebilme imkânı. Sorulan sorular: İngilizceyi ne kadar sürede öğrendin? Sevmediğin hocanı neden sevmiyordun? Bir sorunu çözmek için önerin ne olur?	
K4	Başvuru, ön eleme, yüz yüze ön görüşme, kişilik testi, İngilizce sözlü ve yazılı sınav, birimler ile görüşme, sağlık kontrolü. Aranılan kriterler; okul sürecinde aktif birey olması, ehliyet, dil becerisi, yurt dışı eğitimi okul sürecinde olması. Takım çalışmasına katıldın mı? ERP hakkında bilgin var mı? sorulur.	
K5	Başvuru, uygun adayların belirlenmesi, telefon görüşmesi, mavi yakaya, hafıza ve yetenek testi, adayların motor becerilerin ölçülmesi. Beyaz yakaya, kişilik sınavı ve birim amirleri ile görüşmeler, müdürler ile İngilizce görüşmeler, sağlık kontrolü ve iş başı. Örnek soru: Kendinden bahseder misin? Yapmaktan keyif aldığın şeyler neler? Kendini 3 kelime ile ifade eder misin?	

Tema 3 Değerlendirme:

İşe alım aşamaları, yeni mezun işe alım farklılıkları, adaylarda aranan özellikler ve yeni mezunlara sorulan sorulara örnek yanıtlar tabloda belirtilmiştir. İşletmelerin işe alım süreçlerinde farklılıklar görülmektedir. Bazı işletmeler aşamaları azaltarak görüşme sürecini kısa tutmaktadır. Genel bir değerlendirme olarak, işletmeler adaylardan yabancı dil, MS Office, okul dönemi aktif olma durumuna dikkat etmektedir. Aile işletmelerinden A2, A4, A5 ve kurumsal işletmelerden K1, K2 ve K3 bilgisayar bilgisi istemiştir. Aile işletmelerinde yabancı dil bilgisi belirtilmemiştir. Kurumsal işletmelerin 5'inde de yabancı dil bilgisi istenmiştir. K4 ERP hakkında bilgi edinmiş olmasına dikkat etmektedir. İşletmelerde psikoteknik test uygulanmamaktadır. Kurumsal işletmelerde K2, K4 ve K5'te kişilik testi yapılmaktadır.

Tablo 5: Yeni Mezun İşe Alım Dönemleri ve Uygun Bölümler (Tema 4)

Katılımcı	İfadeler	Genel
A1	1,5 yılda 220 giriş, 207 işten çıkış gerçekleşmiş. İşe alım ayda ortalama 18-20 kişi.	Beyaz yaka yeni mezun işe alımlarında dikkat edilen unsur maaş farklılıkları olmaktadır. Üretimde mavi yaka işe alımda daha çok İŞKUR'un uyguladığı teşvik, yeni mezun tercih sebebini etkilemektedir.
A2	1,5 yılda 3 deneyimli aday, 2 yeni mezun işe alındı. Yeni mezunlar danışmanlık bürolarını daha çok tercih ettiği için alım yapılıyor.	
A3	45 deneyimli kişi, 5 yeni mezun işe alındı. Yeni mezun tercih edilmesinin sebebi İŞKUR'dan yararlanılıyor. Muhasebeye yetiştirmek üzere yeni mezun aile üyesi başlatıldı.	
A4	60 kişi işe alındı, 40 kişi işten çıktı. Çalışanlar hayvancılık ve tarımla ilgileniyor, yazın devir oranı yükseliyor. Son 2 yılda yeni mezun pazarlama birimine aile üyesi ve muhasebe birimine dışarıdan aday alındı. Üretimde tavuk kesim ve yem ayarlanan birime deneyimsiz çalışan daha çok tercih ediliyor.	
A5	150 yeni mezun güvenlik işe alındı. İK ve muhasebede iş öğretmek için 4 kişi alındı. Yeni mezunların örgüt kültürü ile eğitilmesi sonucu uyum sağlamaları kolay oluyor.	
K1	Geçen yıl ve bu yıl Eylül'e kadar toplam 100 kişi, beyaz yaka 4 yeni mezun, 35 mavi yaka yeni mezun işe alındı. Yeni mezunların bilgileri taze olduğu için tercih ediliyor.	
K2	200 yeni mezun alındı. Tercih sebebi, İŞKUR'un teşviğinden yararlanmak. 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 düşük ücret için tercih edilir mavi yakada farklılık olmaz.	
K4	10'u yeni mezun 55 kişi işe alındı. İŞKUR'dan yararlanıldığı için tercih ediliyor.	
K5	2000 kişinin 500'ü yeni mezun. Üretimdeki çalışanlar daha önce kısa süreliğine bir işte çalışmış kişiler olabiliyor. Yeni mezun tercih sebebi, uyumlu ve dinamik olunması.	

Tema 4 Değerlendirme:

1-1,5 yıllık sürede devir oranı ve işe alınan yeni mezun sayısı, yeni mezunların yerleştirildiği bölümler ve tercih sebepleri tabloda belirtilmiştir. İşletmelerin yeni mezun tercih etme sebebi, beyaz yaka için yeni mezunların düşük maaş ile başlatılmasıdır. Üretimde işe alımda maaş farklılıkları görülmemektedir. Yeni mezun alım dönemleri ihtiyaca göre değişiklik göstermektedir. A3 ve A4 yeni mezun aile üyesi, A5 yetiştirmek üzere yeni mezun tercih etmiştir.

Tablo 6: Yeni Mezun Politikası (Tema 5)

Katılımcı	İfadeler	Genel
A2	Açık pozisyon olduğunda güvenilir ve uyumlu stajyerler değerlendirmeye alınıyor.	
A4	Stajyer alımı az oluyor. Stajyerler işbaşı yaptırmak üzere değerlendiriliyor.	
K1	Açık pozisyon olduğunda stajyer varsa değerlendirilir ve yönlendirilir.	
K2	Stajyerler yönlendirilir, bilgilendirilir. Açık pozisyon olduğunda öncelik stajyerlerden yana oluyor. Uyumlu olanlar tercih edilir.	
K3	Devam eden stajyerlerde pratik zekâ, İngilizce bilgisi ve uyumlu yapıya bakılıyor.	

K4	Stajyerler her sürece katılıyor, gözlem yapıyorlar. İşle uyumlu olmasına dikkat ediliyor.	İşletmeler açık pozisyon olduğunda, stajyerlerini değerlendirmektedir.
K5	Yeni mezun yetiştirme programı var. Uzun bir eğitim sürecinden geçilir. Pozisyona göre 6 ay, 12 ay, 18 ay değişebiliyor. Stajyerler yan sanayi üretici işletmelere yönlendirilir.	

Tema 5 Değerlendirme:

Yeni mezunlar için özel eğitim programları ve stajyerlerin kariyer planlaması tabloda belirtilmiştir. 1 kurumsal işletmede yeni mezunlar için özel eğitim programı bulunmaktadır. Aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler açık pozisyon olduğunda stajyerleri değerlendirmektedir. İşe alınan stajyerlerde dikkat ettikleri kriter olarak stajyerlerin uyumlu olmaları öne çıkmaktadır.

Tablo 7: Yeni Mezun ve Deneyim (Tema 6)

Katılımcı	İfadeler	Genel
A1	Oryantasyon süreci her çalışan için aynıdır. İSG eğitimi verilir. İlanlar gerekli durumda açıldığı için deneyim öncelikli tutulur.	Aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler deneyim gerektiren durumlar ve pozisyonlar olabileceğini belirtmiştir. Yeni mezunlara staj yapmalarını tavsiye etmişlerdir.
A2	Oryantasyon sürecinde çalışma arkadaşları ile yeni çalışanlar tanışılır. Deneyim şartı için, eğitim sürecinde stajı önerebiliriz.	
A3	Çalışanlara aynı oryantasyon eğitimi verilir. Yeni mezunların iş bulamama durumu doğru. Öğrenciyken staj yapılınsın, çünkü ilanlarda deneyim belirtilirse deneyime bakılır.	
A4	Beyaz yakalar oryantasyonda her birimde 1'er gün çalışır. Yeni mezun iş bilmiyor ancak ücret skalası dar tutulduğu için tercih ediliyor. Staj avantaj olacaktır.	
A5	Açık pozisyon için işi gösterecek biri olmadığında deneyimli aday alınır, aksi takdirde yetiştirilir.	
K1	Bölgelere göre oryantasyon eğitimleri değişmektedir.	
K2	Her çalışana bilinmesi beklendiği için 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. İlanlarındaki deneyim şartı için, gerçekten deneyim şartı istenen birimler oluyor.	
K5	İlanlar yeni mezun ve deneyimsiz kriteri koyarak açılır. Oryantasyonda eğitimler verilir, işletme ve iş arkadaşları tanıtılır.	

Tema 6 Değerlendirme:

Oryantasyon süreci ve iş ilanlarındaki deneyim kriteri hakkında yanıtlar tabloda belirtilmiştir. İşletmeler ilanda deneyim şartı olduğunda deneyimsiz yeni mezun alımı yapmamaktadır. İş ilanlarındaki deneyim şartını dile getiren yeni mezunlara staj yapılması önerilmiştir. K5 yeni mezun adaylara öncelik verdiği için deneyimsiz çalışanları yetiştirmektedir. Oryantasyon süreci, işletmelerde deneyimli ve deneyimsiz çalışanlar için eşit gelişmektedir. A4, K1, K4 ve K5'te oryantasyon süreci ve oryantasyon eğitimleri birimlere göre değişmektedir. K2 ve K5'in oryantasyon sürecinde çalışma arkadaşları ve birimler tanıtılmaktadır.

Özetle; iş ilanlarına bakıldığında işletmelerin adaylardan İngilizce, MS Office, ehliyet gibi öne çıkan kriterleri istedikleri görülmektedir. Ayrıca benzer bir şekilde mülakatlarda aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler yeni mezun adaylarda öncelikli olarak İngilizce ve MS Office bilgisinin yanı sıra staj deneyimi gibi nitelikler aramaktadır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Günümüzde kurumsal nitelikte varlığını devam ettiren işletmelerin çoğu kuruluş aşamasında aile işletmesi niteliği taşımaktadır. Zamanla çevresel faktörlerdeki değişiklikler, yenilikler ve teknolojik gelişmeler ile birlikte işletmeler var olan kültürlerini koruyarak gelişimin parçası haline gelmekte ve uyum sağlamaktadır. Ayrıca aile işletmeleri dış çevreden etkilenmekte ve büyüme kararları, resmileşme düşünceleri gibi sebeplerle kurumsallaşmayı tercih etmektedir. 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. Kurumsal işletmeler ise, kuruluşundan itibaren yönetimde ve her alanda kuralların hâkim olduğu sistemler olarak bilinmektedir.

Araştırmanın ilk aşamasında incelenen 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 ve SAP gibi programların birer kriter olarak belirtildiği görülmektedir. Ayrıca incelenenler yeni mezuna yönelik ilanlar olmasına rağmen kriterler arasında deneyim şartının olması da oldukça dikkat çekicidir. Kurumsal işletmelerin ve kurumsal aile işletmelerinin birçoğunun iş ilanında yeni mezun yetiştirme programının olduğuna dair bilgilendirme yapılmıştır ancak aile işletmelerinin ilanlarında belirtilmemiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında mülakatlar ile elde edilen bilgilere göre, işletmelerin yeni mezunları ya da deneyimi olmayan adayları işe almak istemelerinin en önemli sebebi, daha kolay işletme kültürüne alıştırmak ve daha kolay yetiştirmeyi sağlamaktır. Yeni mezun ve deneyimli aday işe alım süreçlerinde ise farklılık bulunmamaktadır. İşletmelerin kendi politika ve aranılan pozisyon için işe alım uygulamalarına göre süreç ilerlemektedir. Yeni mezunların işe alım görüşmelerinde sorulan sorular farklılık gösteren en önemli unsurdur. İlanlarda deneyim istendiğinde deneyimli adayların başvuruları incelenmektedir.

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.

- İşe alım süreci duruma göre daha az aşamadan oluşmaktadır.
- İşletmeler, İŞKUR teşvik politikasından faydalanmak için de yeni mezun işe alımları yapmaktadır.
- Ayrıca yeni mezunların ve deneyimli adayların işe alımlarında farklı uygulamalar görülmemektedir.
- İşletmelerden sadece bir kurumsal işletmede özel eğitim programı ile deneyimsiz çalışanlar eğitilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin çoğu, staj deneyimi olan adayları almayı tercih etmektedir.
- Aile işletmelerinin bazılarında yeni mezun aile üyelerinin beyaz yaka pozisyonlarda işe başlatıldığı görülmektedir.
- İşletmelerin yeni mezun adaylarda dikkat ettiği niteliklerde staj deneyimine ilave olarak güvenilir olma, İngilizce, yurt dışı eğitimi, MS Office gibi nitelikler öne çıkmaktadır.

Öneri olarak, işletmeler yeni mezunlara yönelik geliştirme programları uygulayabilir. Staj sürecinde gençleri yeni işe alınan çalışan gibi eğitebilir. İşletmelerin stajyerlere özel bilgisayar programlarını öğretmesinde ve staj sürecinde MS Office kullanımında iş ile ilgili deneyim olması amacıyla uygulamalı görevler vermesi de yararlı olacaktır. Araştırmacılar işletmelerin yeni mezun algısını ölçmek amacıyla, gençler için eğitim programları uygulayan işletmeler ile benzer çalışmalar yapabilir. Genç yetenek yetiştirme programlarının faydaları ile ilgili araştırmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Açıklım, A. (1996). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının personel yönetimi*. 2. Baskı, Ankara: Önder Matbaacılık Ltd. Şti.
- Akıncı Vural, Z. B. (2012). *Kurum kültürü*. 4. Baskı, İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak, M., & Dalkıranoglu, T. (2013). Mezun öğrencilerin kariyer algılamaları: Anadolu üniversitesi örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 41-52.
- Aktan, C. C. (2006). Kurumsal Yönetim. İçinde C. C. Aktan (ed.), *Kurumsal Şirket Yönetimi İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar* (ss.1-35). Ankara: Onuray Yayınları.
- Akyüz, Ö. F. (2006). *Değişim rüzgarında stratejik insan kaynakları planlaması*. 2. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal yönetim ve aile şirketleri*. İstanbul: Matsis Matbaa Hizmetleri A.Ş.
- Armstrong, M. (2002). *Strategic human resource management: A Guide To Action*. 2. Edition, London: Kogan Page Limited.
- Ateş, M. R. (2006). *Şirket doktoru*. Y. Turan (Ed.), İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Ateş, Ö. (2003). Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik anlayışı. *Ankara Üniversitesi, Doktora Tezi*, Ankara.
- Ayan, F. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. 2. Baskı, İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Aygün, D. (2010). Aile işletmelerinde personel temin ve seçim sürecinin incelenmesi ve keşfedici bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

- Berber, A. (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.
- Bilgin, L. (2008). Personel bulma ve seçme. İçinde R. Geylan (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi*. 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Büyükhelvacıgil, M. (2010). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve aile anayasası*. İzmir: Meta Yayınları.
- Cayer, N. J. (2004). *Public personnel administration*. 4. Edition, Canada: Wadsworth.
- Çalışkan, A. (2010). Yeni mezun hemşirelerde iş doyumunu tükenmişlik ve gerçeklik şokunun incelenmesi. *Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Çam, S. (2011). *İşletmelerde insan kaynakları planlaması Turquality ve IIP Uyumlu*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Çapraz, K. (2015). Dış ticaret firmalarında işgören seçim süreci etkinliğinin değerlendirilmesi: Sakarya Örneği. *Sakarya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya.
- Çetin, C., Arslan, M. L., & Dinç, E. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetin, C., & Arslan, M. L. (2016). *Mülakat teori, süreç ve ilkeler*. 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetin, M. (2012). İşe alım ile yetkinlik arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Bilecik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, Bilecik.
- Çınar, Z. (2012). İş etiğinin insan kaynakları temin ve seçim sürecindeki önemi ve bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Demir, K. (2010). Stajyerlik kavramının insan kaynakları yönetiminin eğitim ve geliştirme işleviyle ilgisi ve bir araştırma. *Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Düzakın, E., & Yılmaz, Ö. (2009). İşletme mezunlarının iş hayatındaki yeri ve işletme eğitimi: 1000 büyük sanayi kuruluşunun işletme mezunlarından beklentileri üzerine araştırma. *Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), s. 149-164.
- Düzgün, M. S. (2010). Geleneksel aile işletmelerinde kültürel değişim ve bir aile işletmesi örneği. *Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Erarslan, D. (2011). İşe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanma politikası ve örgüte bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Erdoğan, N. (2007). *Aile işletmeleri: Yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. 2. Baskı, İstanbul: İgiad Yayınları.
- Ergin, C. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi psikolojik bir yaklaşım, İş ve Yönetim Serisi 11*. 2. Baskı, Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Fındıkçı, İ. (2007). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Finnigan, J. (1995). *The right people in the right jobs (Doğru İşe Doğru Eleman)*. (Çev. M. Kılıç). İstanbul: Rota Yayın.
- Gürbüz, A.O., & Ergincan, Y. (2004). *Kurumsal yönetim: Türkiye’deki durumu ve geliştirilmesine yönelik öneriler*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Kabaş, M. (2012). İşe alım sürecinin etkinliğinin performans değerlendirme sistemi ile ölçülmesi. *Galatasaray Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Kızıloğlu, S. D. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde işe alım. *Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Kocabacak, A. (2011). İnsan kaynakları seçme ve yerleştirme süreci açısından kişilik boyutları ile çalışan performansı ilişkisi: İlaç sektöründe psikoteknik boyutta bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi, Doktora Tezi*, Konya.
- Mumcuk, A. (2016). Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında insan kaynaklarının rolü: konya ili matbaa sektöründeki aile şirketlerinde bir alan araştırması. *Nişantaşı Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Öntaş, T. (2012). Eğitimde insan kaynakları yönetimi ve personel seçimi. *ODTÜ Uygulamalı Eğitim Kongresi*, Ankara.
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32396583/EGITIMDE_INSAN_KAYNAKLARI_Y

ONETIMI_VE_PERSONEL_SECIMI.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1510592055&Signature=xbtsVT1FF%2FNowf625hX1oO%2BAvFo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEGITIMDE_INSAN_KAYNAKLARI_YONETIMI_VE_PE.pdf

- Özbek, S. (2014). Mesleksizlik kapsamında diplomalı işsizlik ve sosyo-ekonomik etkileri. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.*
- Özdemir, Y. (2017). *İşe alım süreç kavram, Uygulama.* Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalı.* 2. Baskı, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Serttaş, A. (2014). *Mülakat teknikleri iletişim, özgeçmiş hazırlama ve beden dili ipuçları.* 2. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünceден sonuca insan kaynakları yönetimi.* Figen Tahiroğlu (Ed.), İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tekatan, İ. (2016). Aile işletmelerinde nesiller arası liderlik çatışması ve nesiller arası yönetim devri. *Yaşar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.*
- Tosun, S. (2013). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın sürdürülebilirliğe etkisi: Antalya ili yöreli aile işletmesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.*
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y., & Varoğlu, D. (2007). *Genel işletmecilik bilgileri.* Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ural, A. (2004). *Aile şirketlerinde 'kurumsallaşma' sendromu.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ünsalan, E., & Şimşek, B. (2014). *Meslek yüksekokulları için insan kaynakları yönetimi.* 5. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, C. (2010). *İnsan kaynakları yönetim.* İstanbul: Etap Yayınevi.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi.* 6. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- İŞKUR (2017). İŞKUR'a Neden Kayıt Olmalıyım?. <http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/%C4%B0%C5%9EKURKariyer/%C4%B0%C5%9EKURaNedenKay%C4%B1tOlmal%C4%B1y%C4%B1m.aspx>, Erişim Tarihi: 11.11.2017
- Karakaş, E. İ. (2016). İK profesyonelleri için işe alım testleri, 31.07.2016, <https://emreinanckarakas.wordpress.com/2016/07/31/ik-profesyonelleri-icin-ise-alim-testleri/>, Erişim Tarihi: 15.09.2017
- Kaplan, P. (2015). CEO'lardan iş bulma rehberi!, 07.07.2015, <http://www.haberturk.com/yazidizisi/haber/1065836-ceolardan-is-bulma-rehberi>, Erişim Tarihi: 11.11.2017
- SPK. (2011). *Kurumsal yönetim ilkeleri kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesine ve uygulanmasına ilişkin Tebliğ. Seri IV No:56.* Erişim Tarihi: 14.11.2017 <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66>
- TDK. (2017). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a075b40b5df98.06302475, Erişim Tarihi: 11.11.2017