

Yeni Mezun İşletme Öğrencilerinde İstihdam Edilebilirlik Kriterleri: Nitel Bir Araştırma

Employability Criteria for Newly Graduated Business Students: A Qualitative Study

Nil Selenay ERDEN¹
Duygu Toplu YAŞLIOĞLU²

Öz

Bu çalışmanın amacı yeni mezun işletme öğrencilerini hedef alan iş ilanlarında yer alan işe alım kriterlerinin belirlenmesi ve istihdam edilebilirlik kriterlerinin öncelik sıralamasına göre sunulmasıdır. Böylece yeni mezun olacak işletme bölümü öğrencileri, hangi becerilerini geliştirmeleri gerektiğini anlayabilir ve işletme okulları da buna yönelik aksiyonlar alabilir. Kimi iş ilanlarında işletmelerin işletme mezunu olmaya ikame olarak, iktisat, ekonomi, ekonometri, maliye, endüstri mühendisliği, işletme mühendisliği, matematik ve psikoloji gibi bölümlerden de öğrenci kabul ettiği bilinmektedir. Genç ve tecrübesiz işgücü içerisindeki çeşitlilik düşünüldüğünde, işgücü piyasasının taleplerinin arzın altında kaldığı ve yeni mezunlar için günden güne artan işe yerleşme zorluklarının yaşandığı bilinmektedir. Bu çalışma, nitel bir araştırma tasarımı benimsemektedir. Ekim ve Aralık 2023 tarihleri arasında Kariyer.net ve LinkedIn'den iş deneyimi olmayan işletme mezunlarını hedefleyen toplam 100 iş ilanı seçilmiştir. Analiz, en sık aranan niteliklerin İngilizce yeterliliği (60 ilanda), iletişim becerileri (47 ilanda) ve MS Office programlarında yeterlilik (40 ilanda) olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, yeni mezunların kariyer yönelimleri hakkında fikir vermekle kalmayıp, öğrencileri işgücü piyasasına daha iyi hazırlamak isteyen işletme okullarına da rehberlik etmektedir.

Anahtar kelimeler: İşletme bölümü, yeni mezun, istihdam

Abstract

This study aims to identify the recruitment criteria stated in job advertisements targeting newly graduated business students and to present the employability attributes based on their frequency and importance. By doing so, prospective graduates can better understand which competencies they need to develop, while business schools may adjust their curricula to align with market expectation. In some job advertisements, graduates from related fields such as economics, econometrics, finance, industrial engineering, business engineering, mathematics, and psychology are accepted as substitutes for business graduates. Given the diversity within the young and inexperienced labour force, it is observed that market demand frequently falls short of labour supply, leading to increasing challenges in the job placement of recent graduates. This study adopts a qualitative research design. A total of 100 job advertisements targeting business graduates with no prior work experience was selected from Kariyer.net and LinkedIn between October and December 2023. The analysis reveals that the most frequently required qualifications were English proficiency (in 60 ads), communication skills (47 ads), and proficiency in MS Office programs (40 ads). These findings not only provide insights into the career orientation of new graduates but also offer guidance to business schools aiming to better prepare students for the labour market.

Keywords: Business administration department, new graduate, employment

¹ Doç.Dr. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, nilerden@istanbul.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8422-9109>, <https://ror.org/03a5qrr21>

² Doç.Dr. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, duygut@istanbul.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5637-8999>, <https://ror.org/03a5qrr21>

Makale Türü/Article Type: Araştırma Makalesi/Research Article

Geliş Tarihi/Received Date: 18.09.2024 – **Kabul Tarihi/Accepted Date:** 19.07.2025

Atf İçin/For Cite: ERDEN N. S. ve YAŞLIOĞLU D. T., “Yeni Mezun İşletme Öğrencilerinde İstihdam Edilebilirlik Kriterleri: Nitel Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2025;24(3):1359-1382
<https://doi.org/10.17755/esosder.1552499>

License: [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Giriş

İşletme eğitimi, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde artan önemiyle dikkat çekmektedir. İşletme mezunlarına yönelik küresel düzeydeki talep artışı, dünya genelinde işletme okullarının sayısında da belirgin bir artışa neden olmuştur (AACSB, 2023). İşletme okullarından mezun olan öğrencilerin, mezuniyet sonrası kariyer yolları çeşitlenmekte; bir kısmı girişimcilik faaliyetlerine yönelirken, bir kısmı kamu sektöründe istihdam edilme hedefiyle hareket etmekte, önemli bir bölümü ise özel sektörde çalışma arayışına girmektedir.

İşletme eğitimi almak isteyen ve bu sebeple işletme okullarına başvuran öğrencilerin tercih sebeplerinin yüksek kazanç hedefi ile özellikle de muhasebe ve finans konularında çalışmak istemeleri olduğu, bunun haricinde işletme bölümü mezunlarının pazarlama ve satış, insan kaynakları, danışmanlık, operasyon ve lojistik gibi alanlarda çalışmakta oldukları gözlenmektedir. (Temel & Erkanlı, 2017). İşletme mezunlarının istihdam alanları genel olarak dört ana kategoride sınıflandırılabilir: özel sektör, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), girişimcilik ve kamu sektörü. Mezunların önemli bir kısmı kariyerlerine özel sektörde, özellikle büyük ve çok uluslu işletmelerde başlamaktadır. Bu tür işletmeler genellikle mezunlara geniş kariyer gelişim fırsatları sunmaktadır. Bir diğer istihdam alanı, KOBİ'lerdir. KOBİ'ler işletme mezunlarına daha çeşitli görevler üstlenme ve geniş bir beceri seti geliştirme fırsatı sunabilmektedir. Girişimci bir kariyer yolunu tercih eden mezunlar ise genellikle start-up'larda veya teknoloji odaklı yeni girişimlerde, dinamik ve hızlı tempolu iş ortamlarını tercih etmektedir (OECD, 2022). Bunun yanında kamu sektörü ve sivil toplum kuruluşları da işletme mezunları için önemli bir istihdam alanı oluşturmaktadır (Talbert, 2012). Bu pozisyonlar, topluma katkı sağlama amacı taşıyan rollerde çalışma fırsatı sunarlar.

Türkiye'de işletme bölümleri farklı üniversitelerde İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Fakültesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi gibi çeşitli fakülteler içerisinde yer almaktadır. Bu kapsamda söz konusu fakülteler içerisinde yer alan işletme bölümleri verdikleri işletme eğitimi ile özel ve kamu sektörünün ihtiyaç duyduğu çeşitli niteliklere sahip yönetici adaylarını yetiştirme amacı taşımaktadır. İşletme bölümleri mezun sayıları ve iş alanlarının çeşitliliği açısından diğer bölümlere kıyasla farklı bir konumdadır. Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi'nde yer alan veriler incelendiğinde 129'u devlet 58'i vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 187 üniversitede işletme eğitimi veren bölümlerin olduğu görülmektedir. Bu bölümlerdeki öğrenci sayıları 7 ile 3600 arasında değişmekte ve üniversitelerin bazılarında birden fazla işletme bölümü olduğu da göze çarpmaktadır. Dolayısıyla 2023 yılı itibariyle yer Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi'nde yer alan birim istatistiklerine göre işletme bölümlerinin sayısının diğer birçok bölüme göre daha fazla olduğu ve kontenjanları itibariyle de oldukça fazla öğrenciye sahip oldukları gözlenmektedir (YÖK İstatistikleri, 2024)

Türkiye'de işletme eğitimi sunan fakültelerin sayısının fazlalığı ve bu fakültelerden mezun olan öğrenci sayısının yüksekliği, mezunların iş gücü piyasasında artan rekabetle karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. Bu durum, işletme bölümü mezunlarının istihdam edilebilirliklerini artıracak beceri ve niteliklere sahip olmalarının önemini artırmaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı Türkiye'de işletme bölümü mezunlarına yönelik iş ilanlarında en çok aranan niteliklerin belirlenmesi ve bu niteliklerin, hem öğrencilere kariyer planlamalarında hem de üniversitelere eğitim programlarını iş gücü taleplerine göre uyarlamada nasıl yol gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

Araştırma problemi, iş gücü piyasasında işletme mezunlarının istihdam edilebilirliklerini artırmak için hangi bilgi, beceri ve kişilik özelliklerinin ön plana çıktığının net olarak belirlenmemiş olmasıdır. Bu problem, hem mezunların iş bulma süreçlerini zorlaştırmakta hem de üniversitelerin müfredatlarının piyasa beklentilerinden uzak kalmasına

yol açmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın önemi; elde edilen bulguların yeni mezunların kariyer planlarına ve işletme eğitiminin geliştirilmesine katkı sunma potansiyelidir.

1. Teorik Altyapı

Araştırmanın amacı yeni mezun olan işletme bölümü öğrencilerinin, tecrübe gerektirmeyen pozisyonlarda işe alımı için hangi işe alım kriterlerine tabii tutulduklarını belirlemektir. Bu doğrultuda işletme eğitiminin ülkemizdeki tarihsel gelişimine, işletme eğitiminin; mezunların kariyer tercihleri ve istihdam edilebilirliklerindeki rolüne, işletme eğitimi alanların istihdam durumları ve işletme mezunlarında aranan istihdam edilebilirlik kriterlerine yönelik literatür taraması sunulmuştur.

1.1. Ülkemizde İşletme Eğitiminin Tarihsel Gelişimi

Üniversite eğitimi potansiyel kariyer yolları arasında seçim yapmanın yollarından biridir. İdeal olarak, kariyer kararı üniversite eğitime başlamadan önce yapılmalıdır çünkü üniversite diploması almak önemli miktarda zaman, çaba ve mali kaynak gerektirmektedir. Farklı ülkeler üniversite eğitime girişte farklı yöntemler kullanırken, genellikle bir tür giriş sınavı ile öğrenci kabul ederler (Temel & Erkanlı, 2017). Türkiye’de genel bir üniversiteye giriş sınavı yapılmakta ve öğrenciler bu sınavdan aldıkları puana göre gitmek istedikleri okulu ve bölümü seçmektedir. Girdikleri sınav sonrasında işletme eğitimi tercih eden öğrenciler ise aldıkları işletmecilik eğitimiyle birlikte mezun olduktan sonra hangi işleri tercih edeceklerine karar vermektedir.

Türkiye’de işletmecilik ile ilgili akademik çalışmalar 1930-1950 yılları arasında Alman işletme iktisadı disiplininin ülkemize adapte edilmesiyle başlamış, söz konusu yıllar Türkiye’de “işletme bilimi” eğitiminin temellerinin atıldığı dönem olarak nitelenmektedir. 1950’ler sonrasında Kuzey Amerika kaynaklı “yönetimci” yaklaşım hâkim olmaya başlamıştır (Üsdiken, 2003). İstanbul Üniversitesi’nin bu Amerika kaynaklı eğilim ile 1968 yılında İşletme Fakültesi’ni kurması aslında 1954 yılında kurulan İşletme İktisadı Enstitüsü ile başlamış olup, bu oluşumda Ford Vakfı ve Harvard İşletme Okulu’nun önemli katkıları bulunmuştur. Bu iki kurum da Türkiye’de işletme eğitiminde Kuzey Amerika kaynaklı yaklaşımın yerleşmesinde önemli rol üstlenmiştir (Sargut, 2009). 1980’lerden itibaren “satılabileni üretme” anlayışının yaygınlaşmasının eğitimde de bir karşılığı oluşmuş ve bu durum müşteri merkezli ve sektör odaklı eğitimi ortaya çıkarmıştır. Bu bakış açısıyla üniversite eğitimi tamamlayan kişilerin sektörün beklentilerini karşılayan kişiler olması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu durum da eğitim kurumlarının neredeyse tamamını, sektörün ihtiyaçlarına uygun ve istihdam yaratabilecek mezunlar vermeye zorlamaktadır (Ardahan, 2010). 1980’lerde gelişen bu anlayış kar amaçlı olmayan vakıflar aracılığı ile yeni üniversitelerin kurulmasına öncülük etmiştir. Özellikle 1990’lı yıllarda vakıf üniversitelerinin sayısının hızla artmış olduğu ve kurulan yeni üniversitelerin neredeyse tamamı işletmecilik alanında eğitimler vermeye başlamıştır (Sargut, 2009).

İşletme eğitimi, öğrencilere iş dünyasında başarılı olabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve yetkinlikleri kazandırmayı amaçlayan çok yönlü bir disiplindir. Bu sayede işletmelerin hedefleriyle uyumlu olarak, sektörde ihtiyaç duyulan alanlarda bireyler yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Bu eğitim süreci, bireylerin olaylar ve olgular karşısında karar verebilme, sorgulayabilme ve çözüm üretebilme yeteneklerini geliştirmeyi amaçlamalıdır. İşletme eğitimi özünde öğrencilere, işletme içerisindeki sorunları tanımlama ve çözme becerilerini geliştirme, takım çalışmasına yatkın olma, iş hayatının temel kavramları hakkında teorik bilgiler sunmanın yanı sıra günün koşullarına yönelik gerçekçi yaklaşımlar, pratik eğitimler ve uygulamalar sunma görevi üstlenmektedir (Yılmaz, 2008; Özkul, 2012).

Aysan (2005) geleneksel işletme yönetimi yöntemlerinin işletme ve çevresi hakkında elde edilen sınırlı bilgilerle karar verilmesini gerektiren ortamlara göre hazırlanmış olduğunu ancak her türlü bilginin kolaylıkla elde edilebildiği günümüzde işletmecilik uygulamalarının daha farklı yetenekler gerektirdiğini vurgulamıştır. Böylece bu gelişmelere uygun bireylerin yetiştirilmesinin işletme eğitiminde gerekli olduğu ve üniversitelerin bu gelişmeye ayak uydurmalarını sağlamak zorunda olduğunu vurgulamıştır (Aysan, 2005). Bu bakış açısıyla yapılan bir çalışmada işletme eğitimi sırasında temel işletmecilik değerlerinin öğretilmesi gerektiği ancak günümüz iş dünyası için işletmecilik alanında bu yönde bir kılavuzun olmadığı, ancak farklı değer setlerinden söz edilebileceğinden bahsedilmiştir (Benligiray & Tez, 2011). Öz-Alp 1998 yılında yayınlanan çalışmasında 21. yüzyılın farklı olacağı, geçmişteki bilgileri kullanarak 20 yıl sonrası için çalışan yetiştirmenin mümkün olmayacağını bu sebeple işletme eğitimi veren programların çeşitli yönleriyle değerlendirilmesi gerektiği üzerinde durmuştur.

1.2. İşletme Eğitiminin; Mezunların Kariyer Tercihleri ve İstihdam Edilebilirliklerindeki Rolü

Üniversitelerin işletme bölümlerinden mezun olan öğrencilerin, kamu ve özel sektörde genellikle yöneticilik pozisyonlarında istihdam edilmeleri beklenmektedir. Mezunların hangi alanlarda çalışacakları ve iş yaşamındaki tutumları, kişisel ve mesleki değerler tarafından şekillenmektedir. Bu mesleki değerlerin büyük ölçüde eğitim kurumlarında kazanıldığı açıktır. Eğitim sürecinde vurgulanan değerler, öğrencilerin kişisel yönelimlerini ve davranışlarını etkilerken, aynı zamanda mesleki yaklaşımlarını da belirlemektedir (Benligiray & Tez, 2011). Ayrıca Türkiye’de gençlerin beşeri becerileri (iletişim, takım çalışması, problem çözme, liderlik gibi sosyal beceriler) ve mesleki değerler algısına yönelik yapılan 2022 tarihli nicel bir araştırma, bu beceri ve değerlerin mezunların istihdam edilebilirliğini doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırma bulgularına göre, işverenler; gençlerden özgüven, sorumluluk alma, yeniliklere açıklık ve takım çalışmasına yatkınlık gibi becerileri yeterince gelişmiş olmasını beklemektedir. Ancak öğrenciler, bu becerileri edinme ve iş ortamında uygulama konusunda kendilerini yeterli görmemektedir. Bu algı farklılığı, mezunların bireysel değerleri ile iş yaşamındaki performansları arasında bir uyumsuzluk yaratmakta ve kariyer başlangıçlarında dezavantaj yaşamalarına neden olabilmektedir (Atilla-Bal & Okay-Somerville, 2022).

Türkiye'deki üniversitelerin işletme bölümleri, genellikle genel işletmecilik eğitimi sunmakta; örneğin pazarlama ve yönetim gibi bölümlerde alt uzmanlık alanlarına ayırım yapılmamaktadır. Uzmanlaşma, çoğunlukla seçmeli derslerle sağlanmaya çalışılmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar, hem seçmeli derslerin sayıca yetersiz olduğunu hem de bu uygulamanın yaygın olmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle alt uzmanlık alanlarının gelişmediği ve ders içeriklerinin üniversiteler arasında büyük ölçüde benzerlik gösterdiği ifade edilmektedir. Söz konusu benzerlik, Türkiye’de homojen bir işletme eğitiminin varlığına işaret etmektedir (Göksel & Barak, 2007). Özdemir ve Erdem (2021) tarafından yapılan bir çalışma, Türkiye’de işletme eğitiminin büyük ölçüde standartlaştırıldığını, uzmanlaşma imkânlarının sınırlı kaldığını ve ders içeriklerinin üniversiteler arasında benzerlik gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu durumun öğrencilerin farklı alanlarda derinleşmesini engellediği ve işletme eğitiminin çeşitlilik açısından yeterince gelişmediği vurgulanmaktadır.

Bir devlet üniversitesinde yapılan araştırmaya göre, öğrencilerin lisans eğitimi tercihlerinde üniversite giriş sınavı sıralamaları ve ailelerinin sosyo-ekonomik durumları belirleyici rol oynamaktadır. Mezuniyet sonrası iş alanı tercihlerinde ise arkadaş çevresi ve sosyal etkileşimler etkili olmaktadır. Buna karşılık, staj deneyimi olan ya da eğitim sürecinde çalışan öğrenciler, kariyer hedeflerini mezuniyetten önce belirleyebilmektedir (Temel & Erkanlı, 2017). Ayrıca Kurt ve Fidan (2021) tarafından Ankara’daki bir devlet üniversitesindeki

79 öğrenci ile yapılan nitel araştırmanın bulgularına göre, öğrencilerin bölüm tercihleri çoğunlukla sınav öncesi son birkaç aylık süreçte karar verdikleri bir döneme sıkışmakta olup, bu kararlar zaman zaman tesadüfi olmaktadır. Öğrenciler, eğitim programlarının teori ağırlıklı olması, staj ve uygulama olanaklarının sınırlı olması nedeniyle beklentilerinin tam anlamıyla karşılanmadığını belirtmişlerdir.

Bu bulgular doğrultusunda, işletme eğitiminin iş hayatına hazırlık açısından kritik öneme sahip olduğu söylenebilir. Eğitimin, mezuniyet öncesinde ya da iş başında alınması, mesleki başarı üzerinde doğrudan etkilidir. İşletme yöneticileri, işletme eğitiminde uygulamalı derslerin ağırlıklı olması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca öğrencilerin yeniliklere ve teknolojiye açık olmalarının sağlanması, yeteneklerinin geliştirilmesi, problem çözme becerilerinin artırılması ve staj sürelerinin uzatılması gerektiği belirtilmektedir. Eğitim, yalnızca bilgi aktarımıyla sınırlı kalmamalı; tutum ve davranış gelişimini de içermelidir.

Bu kapsamda yapılan bir çalışmada, işletmelerin işe alım kararlarında dikkate aldığı başlıca kriterler; çalışkanlık, sorumluluk bilinci, özgüven, takım çalışmasına yatkınlık, yeniliklere açıklık, etkili iletişim, kişisel bakım, problem çözme becerisi, yeterli mesleki bilgi, yabancı dil bilgisi ve gerekli sertifikalara sahip olunması olarak sıralanmıştır (Ardahan, 2010).

1.2. İşletme Eğitimi Alanların İstihdam Edilme Durumları

İşletme eğitimi veren okulların amacı, öğrenciye geniş yelpazede bilgi ve yetenekler sunarak, hem iş dünyasına hem de topluma liderlik edebilecek, toplumsal sorumluluklar üstlenebilecek şekilde yetiştirmek olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle, işletme eğitimi veren fakülte ve bölümlerin müfredatının sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelere cevap verebilecek nitelikte olması önemlidir (ABD Council, 2014). Türkiye’de işletme bölümü okuyan öğrenci sayısı dikkate değer bir seviyededir (Bkz. Tablo 1). Gerek vakıf gerek devlet üniversitesi olmak üzere, daha önce de bahsedildiği üzere, işletme bölümleri hemen hemen üniversitelerin tamamında bulunmaktadır.

Yükseköğretim Kurulu’nun Türkiye’deki üniversitelere ilişkin çeşitli istatistikleri yayınlamakta olduğu Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi’nde bulunan 2023-2024 yükseköğretim istatistiklerine göre (istatistik.yok.gov.tr) Türkiye’de 129 devlet üniversitesi, 75 vakıf üniversitesi ve 4 tane de vakıf meslek yüksekokulu bulunmaktadır. Bu okullardaki toplam lisans öğrencisi sayısı 3740171’dir. Bu üniversitelerden 129 devlet üniversitesinde ve 58 vakıf üniversitesinde çeşitli fakülteler içerisinde işletme bölümü bulunmaktadır.

Tablo 1. Türkiye’deki Üniversitelerde Yer Alan Çeşitli Fakültelerdeki İşletme Bölümü Öğrenci Sayıları

Fakülte	Sayı	Devlet üniversitelerindeki fakültelerde öğrenci sayısı	Vakıf üniversitelerindeki fakültelerde öğrenci sayısı
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	114	41231	7139
İşletme Fakültesi	29	10944	5050
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi	20	4751	454
İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi	14	249	2111
Siyasal Bilgiler Fakültesi	6	2381	304
İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi	3	300	152
İktisat Fakültesi	1	1030	0
Toplam	187	60886	15210

Kaynak: Yükseköğretim Kurumu (YÖK) İstatistikleri, (2024, 25 Temmuz). İşletme Bölüm Kontenjanları. <https://istatistik.yok.gov.tr>

Tablo 1’de görüldüğü üzere Türkiye’deki üniversitelerde toplam 187 adet işletme bölümü bulunmaktadır. İşletme bölümleri çok büyük oranda İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri içerisinde yer alıyor olsa da İşletme Fakültesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi gibi birçok fakülte içerisinde işletme bölümlerinin olduğu görülmektedir. Genel olarak öğrenci sayılarına bakıldığında devlet üniversitelerinde yer alan işletme bölümlerinde vakıf üniversitelerine oranla daha fazla işletme öğrencisi olduğu gözlenmektedir. Tüm üniversitelerdeki toplam işletme bölümü öğrencisi sayısı 76096’dır, bu öğrencilerin 60886’sı devlet üniversitelerinde öğrenim görmektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından 18 Temmuz 2024 tarihinde yayınlanan Yükseköğretim İstihdam Göstergeleri 2023 istatistiklerine göre, lisans mezunlarında kayıtlı istihdam oranının 2023 yılında %75,6 olarak gerçekleştiği belirtilmiştir. En yüksek kayıtlı istihdam oranına sahip bölümler ise %96,2 ile özel eğitim öğretmenliği ve arkasından tıp, dil ve konuşma terapisi, elektrik öğretmenliği ve ebelik bölümleri olmuştur. Lisans mezunlarında ortalama ilk iş bulma süresi 2023 yılında 14,4 ay olarak hesaplanmıştır. İş, yönetim ve hukuk alanı genelinde 2023 yılında iş bulma süresi 19 ay olarak belirtilmiştir. Lisans mezunlarının bölümlere göre iş bulma süresi istatistiklerine göre işletme bölümü mezunlarının 2022 yılında iş bulma süresi 19,8 ay iken 2023 yılında 18,5 ay olarak tespit edilmiştir. Alanlara göre yapılan sınıflama içerisinde işletme bölümlerinin dahil olduğu alan olan iş, yönetim ve hukuk alanındaki lisans mezunlarının kayıtlı istihdam oranı 2023 yılında erkeklerde %82,2 ve kadınlarda %67,2 olmak üzere ortalama %74,8 olarak belirtilmektedir. Lisans mezunlarının bölümlere göre kayıtlı istihdam oranı verilerine göre işletme bölümü mezunlarının istihdam oranı 2022 yılında %74,4 iken 2023 yılında da %74 olmuştur. Bunlarla birlikte lisans mezunlarının eğitim ve öğretim alanları ile uyumlu bir meslek grubunda çalışma oranı

istatistiklerine göre iş, yönetim ve hukuk alanındaki erkek mezunların %73'ü, kadın mezunların ise %85,8'i ortalamada tüm mezunların %79,3 ünün kendi alanları ile uyumlu bir meslek grubunda çalıştıkları tespit edilmiştir (TÜİK, 2024).

İşletme okulları genelde iki misyona sahiptir. Uygulamada çalışacak olan iş insanlarını iş dünyası için eğitmek ve araştırma yaparak işletme alanındaki bilgi altyapısını geliştirmek. Bu açıdan işletme okulu mezunlarında da bu iki misyondan birinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği önem taşımaktadır. Ancak işletmelerin yönetici adaylarını ararlarken, işletme mezunu olması şartı değil, öncelikle deneyim sahibi olup olmaması ve daha sonra da işin alanı ile ilgili mühendislik ve benzeri eğitim veren fakülte olma şartı aradıkları gözlenmektedir. Ayrıca uzmanlık alanı ne olursa olsun işe alınan kişi birçok eğitimden geçmektedir (Düzakın & Yılmaz, 2009). Böylece işletme mezunlarının işletme sahip ya da yöneticileri tarafından yeterli bulunmadığı düşüncesi de oluşabilmekte, bu durum da işletme mezunlarının işletmeler tarafından istihdamının olumsuz etkilenmesine sebep olabilmektedir.

1.3. Yeni Mezunların İstihdam Edilebilirlik Kriterleri

Kelime anlamı olarak istihdam edilebilirlik, iş gücü piyasasında iş bulabilme ve işte devamlılık sağlayabilmeye işaret etmektedir. Dolayısıyla bazı nitelikler adayları daha tercih edilebilir hale getirmekte, işe yerleşme ihtimallerini arttırmakta ve yerleştikleri işte tatmin bulma, başarılı olma ile sürdürülebilir bir kariyer sahibi olmalarını desteklemektedir (Bhola & Dhanawade, 2013). Kişi-iş uyumunun sağlanması işletme ve çalışan açısından kazan-kazan temelli dinamikleri getirecektir dolayısıyla istihdam edilebilir olma çalışan açısından tatmin, işletme açısından verimli iş gücü demektir.

Yaklaşık 150 istihdam edilebilirlik çalışmasını inceleyerek işverenler tarafından belirtilen en önemli istihdam edilebilirlik kriterlerini listeleyen Sarfraz vd. (2018) tarafından ortaya konan bulgulara göre dört kategori beceri mevcuttur. İşbirliğine yönelik beceriler kategorisinde iletişim (sözlü iletişim, yazılı iletişim, sunu, dinleme, okuma), ilişki yönetimi becerilerinde takım çalışması, esneklik, adapte olma, takip edebilme, bilişsel beceri kategorisinde problem çözme, analitik düşünme, karar verme, öz yönetimde zaman yönetimi, organize etme, planlama, disiplin gibi unsurlar dikkat çekmektedir. İstihdam edilebilirlik modellerinde de benzer becerilerden bahsedilmektedir.

Bu doğrultuda farklı ölçekte yapılan araştırmaların bulguları da işveren beklentilerinde benzer eğilimlerin ortaya çıktığını göstermektedir. 142000 iş ilanının içerik analizini yapan Rios vd. (2020), yazılı ve sözlü iletişim, iş birliği ve problem çözme becerilerinin işverenler tarafından en çok önem verilen üç kriter olduğundan bahsetmiştir. Ancak bu ilanlar sadece işletme mezunları özelinde değil, üniversite diploması gerektiren işler olarak seçilmiştir. Ayrıca 2017 yılı özelinde yapılan literatür taramasında da istihdam edilebilirlik kriterleri olarak şunları tespit edilmiştir; işbirliği, problem çözme, iletişim, kritik düşünme, etik ve kültürel hassasiyet.

Birleşik Devletler Eğitim Departmanı (US Department of Education) tarafından ortaya konan istihdam edilebilirlik kriterleri modeline göre, kişisel beceriler kategorisinde dürüstlük, inisiyatif alma, güvenilirlik, adaptasyon, profesyonellik, sosyal beceriler kategorisinde takım çalışması, iletişim saygı, bilgiyi uygulama kategorisinde okuma, yazma, bilim, teknoloji, kritik düşünme, iş yeri becerileri kategorisinde planlama, organize etme, karar verme, teknolojiyle çalışma ve müşteri odaklılık yer almaktadır (Necessey Skills Now Web, 2024).

İstihdam edilebilirlik kriterleri üzerine çalışmalar yapan çeşitli uluslararası kuruluşlar bulunmaktadır (bkz. International Labour Organization [ILO], The National Association of Colleges and Employers [NACE], American Society of Training and Development [ASTD]). Akademik çevrede konuya olan ilginin göstergesi olarak, "employability criteria" anahtar kelimesiyle Google Scholar'da 2000-2025 yıllarını kapsayan dönemde yapılan aramalarda

yaklaşık 496 kaynağa ulaşılması, ilgili literatürün genişliğine dair genel bir fikir vermektedir. Ancak bu sayı, Google Scholar’ın otomatik indeksleme yöntemlerinden kaynaklı olarak kesin bir bilimsel veri ya da tam kapsamlı bir bibliyometrik analiz olarak değerlendirilmemelidir.

Türkiye’de 2020-2025 yılları arasında yeni mezunların istihdam edilebilirlik kriterlerine yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında, iş ilanlarını analiz birimi olarak kabul eden ve sadece işletme mezunlarına odaklanan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dergipark veritabanlarında “istihdam edilebilirlik kriterleri” ve “istihdam kriterleri” anahtar kelimeleri ile yapılan arama 2 sonuç vermiş ve bu çalışmaların işletme mezunlarını konu almadığı görülmüştür (Bkz. Arslankaya & Demir, 2023; Karadağ & Karadağ, 2024) Bununla birlikte, işverenlerle gerçekleştirilen ve “üniversite mezunları” genelini kapsayan güncel bir çalışma mevcuttur. Antalya’da 46 işverenle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda Yılmaz ve Urhan (2024), üniversite öğrencilerinin istihdam edilebilirliğinde sosyal becerilerin %74 oranında etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu beceriler arasında etkili iletişim, duygusal zeka, liderlik, yaratıcılık, takım çalışması ve eleştirel düşünme yer almakta olup, iş dünyasında teknik bilgi kadar önemli kabul edilmektedir. Ancak bu bulgu iş ilanları incelemesi ile değil, yarı yapılandırılmış işveren görüşmeleri ile elde edilmiştir.

2. Yöntem

Araştırmanın ana sorusu “*işverenlerin işletme fakültesi mezunlarında aradıkları nitelikler nelerdir*” şeklinde ifade edilebilir. Araştırmanın analiz birimini iş ilanları oluşturmaktadır. İş ilanları evreni Kariyer.net, LinkedIn, eleman.net, yenibiris.com, secretecv.com ve İŞKUR’dur. Bu evrenden yapılan anakütle seçimine eleman.net ve İŞKUR mavi yaka ilanları yayınladıkları için dahil edilmemiştir. Yenibiris.com gazete kökenli bir platform olduğu ve secretecv.com da kullanımı azaldığı için dahil edilmemiştir. Araştırmanın anakütlesini oluşturan LinkedIn ve Kariyer.net platformları beyaz yaka pozisyon ilanlarına yer verdiği için tercih edilmiştir. Buradan hareketle iş ilanlarının tarandığı kaynaklar LinkedIn ve Kariyer.net olarak sınırlandırılmıştır. Böylece araştırmanın anakütlesini Türkiye’de iş ilanları açısından yaygın olarak kullanılan platformlar olan LinkedIn ve Kariyer.net üzerinde yer alan ilanlar, araştırmanın örneklemini tecrübesiz yeni işletme mezunlarına yönelik olan ilanlar oluşturmuştur. Uluslararası Çalışma Örgütü’ne (ILO) göre yeni mezunlar, “*eğitimlerini tamamladıktan sonra iş gücü piyasasına ilk kez adım atan, sınırlı ya da hiç iş tecrübesi olmayan bireyler*” olarak tanımlanmaktadır. Yeni mezunlar mezuniyet sonrası ilk beş yıl içinde iş arayan bireyler olarak ifade edilir (ILO, 2013). İlan aramasında kullanılan anahtar kelimeler yeni mezun, uzman, tecrübesiz işletme mezunu, stajyer işletme öğrencisi olmuştur. Bu çalışma herhangi bir nitel ya da nicel yöntem ile insan deneklerden veri toplanılmasını gerektirmediği için etik kurul onayı gerektirmemiştir. Araştırmada toplanılan veriler açık kaynaklı iki internet sitesinden alınan, ikincil veri kapsamında konumlandırılacak iş ilanlarıdır. İş ilan taraması 2023 Kasım-Aralık aylarında yapılmış ve 100 ilan MS Excel üzerinde aşağıda gösterilen başlıklarda listelenmiştir. İlk adım iş ilanlarının incelenerek, tecrübe gerektirmeyen pozisyonlar için olduklarının teyit edilmesi, ikinci adım söz konusu ilana işletme mezunlarının başvurabilecek olmasının teyit edilmesidir. Üçüncü adımda ilan metni word dosyasına kopyalanmıştır. 2023 yılının kasım ve aralık aylarında veritabanlarından çekilen 100 ilan matris şeklinde bir tablo haline getirilmesinin, verileri içerik analizine uygun hale getireceğinin düşünülmesiyle Tablo 2’deki sınıflama oluşturulmuştur. Tablo 2’de birimden kasıt iş ilanında aranan bilgi, beceri, yetkinlik, özelliklerdir. Tablo 2 aracılığıyla ilan metinlerinde yer alan birimler, öncelik sıralamasına dönüştürülmüştür ve araştırma sorusunda yer alan “en çok aranan nitelikler” noktası için derleme yapılması mümkün olmuştur. Tablo 2’deki matris 100 ilan için hazırlanmıştır. Nasıl bir matris görüntüsü oluştuğunun somutlaştırılması adına, bir iş ilanı için yapılan sınıflama sunulmuştur.

Tablo 2: İş ilanlarının tablolaştırılmasında izlenen sınıflama

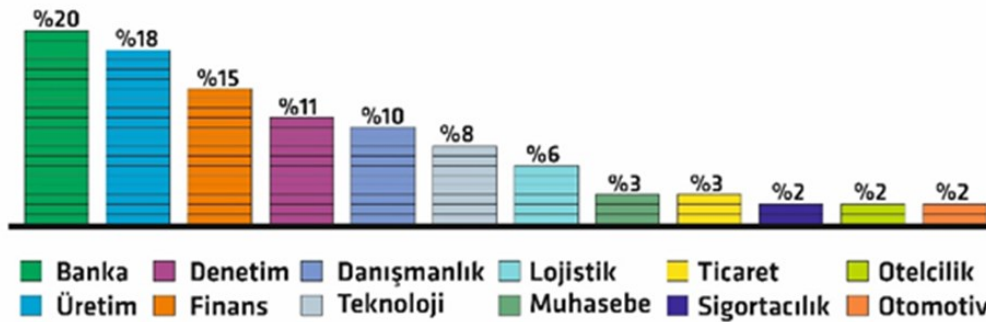
Pozisyon/ Şirket	İlanda yazılan ilk birim	İlanda yazılan ikinci birim	İlanda yazılan üçüncü birim	İlanda yazılan dördüncü birim	İlanda yazılan beşinci birim	İnternet Sitesi Linki
İlan 1	Güçlü iletişim becerisi	İngilizce bilgisi	Öğrenmeye açıklık	Esnek çalışabilme	Özdisiplini yüksek	

Kodlama sürecinin detayları Tablo 2 üzerinde gösterilen örnek matriste yer almıştır. Güvenilirlik açısından kodlayıcılar arası tutarlılığın sağlanması için her araştırmacı 50 ilanı kodlamış, sonra birbirlerinin kodladıkları ilan kümelerini kontrol etmiş ve mutabakat her bir analiz birimi olan iş ilanı için sağlandıktan sonra içerik analizine geçilmiştir. Tablo 2’de temsili olarak gösterilen ve 100 iş ilanı için hazırlanan matris son halini aldıktan sonra, içerik analizi yöntemini kullanarak hangi birimin kaç kez tekrar edildiğine yönelik bir frekans tablosu oluşturulmuştur. Bu tabloda, en yüksek frekanstan en düşük frekansa uzanan kriterler yer almıştır. Araştırma sorusundaki ana tema yeni mezun işletme öğrencilerinde aranan nitelikler, beş kategori altında, bilgi, beceri, özellik olarak kodlanmış ve araştırmacılar metinlerden süzdükleri özet tablo ile veri setindeki gömülü ve açık anlamlar üzerinde durmuşlardır (Kleinheksel vd., 2020) Sadece ilk beş en çok tekrarlanan birim değil, ilan metinlerinde belirtilen diğer bilgi birimleri de dikkate alınarak ikinci bir kayıt sistemi oluşturulmuş ve tekrar sayıları bulunmuştur.

3. Bulgular

Kariyer.net üzerinde yer alan 12, LinkedIn üzerinde yer alan 88 iş ilanının seçildiği firmaların faaliyet alanları aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır. Görüldüğü üzere, yoğunluk bankacılık (%20), üretim (%18), finans (%15), denetim (%11) ve danışmanlık (%10) (insan kaynakları, pazarlama, araştırma) alanlarından gelen ilanlardan oluşmaktadır.

Sektör ve Yüzdelik Dilim

**Şekil 1** İş İlanı Örnekleme Sektörel Dağılım

İçerik analizi ile iş ilanlarında tekrarlanan niteliklere ait bilgiler tablo 3’de, yüksek frekanstan düşük frekansa doğru sıralanarak sunulmuştur.

Tablo 3: Yeni İşletme Mezunlarında İstihdam Edilebilirlik Kriterleri

	NİTELİK	FREKANS
1	İngilizce Bilgisi	60
2	Etkin/İyi İletişim Becerisi	47
3	MS Office programlarına hakimlik	40
4	Takım çalışmasına uygun / iyi bir ekip arkadaşı	40
5	Analitik düşünme becerisi	28
6	Erkek adaylar için askerlik görevini yapmış olmak	17
7	Problem çözme yeteneği	14
8	Çok ileride seviye excel bilgisi	12
9	Seyahat engeli olmayan	11
10	Planlama becerisi	9
11	Sürücü belgesi olan	9
12	Çözüm odaklı olan	9
13	Sorumluluk sahibi	8
14	Öz disiplin sahibi olan	8
15	Esnek çalışma koşullarına uyum sağlayabilecek	8

100 iş ilanına ait çalışma örnekleminde, yeni işletme mezunlarında aranan niteliklerden en çok tekrarlananı (Bkz. Tablo 3, frekans 60) “İngilizce bilmek” tir. İngilizce bilmenin alt kırılımlarında çok iyi düzeyde (kimi ilanlarda düzey yerine derece kelimesi de geçmektedir), iyi düzeyde ve orta düzeyde olmak üzere üç farklı ifade olduğu görülmektedir. Ancak “*iyi düzeyde İngilizce bilgisi*” 48 sıklıkla en çok tekrarlanan ifadedir. Örneğin bir ilanda ihracat uzman yardımcısı arayan firma “*İyi düzeyde İngilizce bilen*” ibaresine yer vermiştir (İhracat Uzman Yardımcısı LinkedIn İş İlanları, 2024). Yapı Kredi Portföy, satış ve pazarlama stajyeri pozisyonu için yayınladığı ilanda “*Neler bekliyoruz: çok iyi derecede İngilizce biliyor olmanı*” şeklinde bir ibare kullanmıştır (Satış ve Pazarlama Stajyeri LinkedIn İş İlanları, 2024). Ayrıca “*Fluent English*” (Finance Agent LinkedIn İş İlanları, 2024) ibaresi ile akıcı İngilizce, veya “*Tercihen İngilizce bilgisi olan*” (İnsan Kaynakları ve İdari İşler Uzmanı, LinkedIn İş İlanları, 2024) ifadelerine de rastlanmıştır. Firmalar yabancı dil için daha spesifik gereklilikler de belirtebilmektedir. Örneğin Aselsan IELTS için 6.0’dan fazla, YDS sınavı için 70’den fazla puan alma kriterlerini koymuştur (Aselsan Yabancı Dil Kriterleri, 2024).

100 iş ilanı örnekleminde ikinci en çok tekrarlanan nitelik “iletişim becerileridir” (Bkz. Tablo 3, frekans 47). İyi düzeyde İngilizce bilgisi ve iyi iletişim becerileri tekrar sayılarının (sırasıyla 48 ve 47) birbirine denk olduğu görülebilir. Hem yabancı dilde hem anadilde ifade yeteneğine firmalar tarafından oldukça önem verildiği düşünülebilir. İletişim becerilerine yönelik ilanlarda yer alan ibarelere örnek olarak “*etkin iletişim becerilerine sahip*” (Mali Tahlil

Uzman Yardımcısı LinkedIn İş İlanları, 2024), “*sözlü ve yazılı etkin iletişim becerilerine sahip*” (Denetçi Yardımcısı LinkedIn İş İlanları, 2024), “*communication and presentation skills-iletişim ve sunum becerileri*” (Finance Assistant Specialist LinkedIn İş İlanları, 2024) verilebilir. Firmaların, iletişimin türleri olan yazılı iletişim, sözlü iletişim, sunum yapma gibi ayrıntılara atıf yaptığı veya daha genel ibareler kullandıklarına rastlanmıştır.

İngilizce ve Türkçe dillerinde iletişim becerilerinden sonra en sık tekrarlanan (Bkz. Tablo 3, frekans 40) husus “MS Office Program Bilgisi” olmuştur. Sosyal beceri kapsamında ele alınan iletişim becerisinden sonra, bilgisayar program bilgisi ile teknik becerilere geçiş yapıldığı düşünülebilir. MS Office programları içerisinde Word, Excel ve Powerpoint en genel anlamda tercih edilen ve firmaların süreçlerini yürütmeye gerek rapor yazma gerek tablo oluşturma gerek sunum hazırlamada en çok tercih ettikleri programların başında gelmektedir. İlanlardan anlaşıldığı üzere, firmalar stajyer veya uzman yardımcısı olarak başlayacak lisans öğrenci veya mezunlarında bu becerinin kullanılabilir şekilde gelişmiş olmasını beklemektedir. İlanlarda geçen ibarelere örnek olarak “*Advanced knowledge of MS Office Applications-ileri düzeyde MS Office programları uygulama bilgisi*” (Strategy, Financial Planning and Control Specialist LinkedIn İş İlanları, 2024), “*MS Office programlarını etkin bir şekilde kullanabilen*” (İnsan Kaynakları Uygulamaları Sorumlusu, LinkedIn İş İlanları 2024), “*MS Office programlarını kullanabilen*” (İnsan Kaynakları ve İdari İşler Uzmanı, LinkedIn İş İlanları, 2024) verilebilir. Tablo 3’de yer alan ve 12 tekrarla “*çok ileri seviye excel bilgisi*” kriteri de MS Office program bilgisi kapsamına alınabilir.

MS Office programlarını bilme ve uygulayabilmenin yanı sıra, ilanlarda bir o kadar sıklıkla rastlanan “ekip arkadaşı, takım çalışmasına uygunluk” ifadesi (Bkz. Tablo 3, frekans 40) dikkat çekmektedir. Öncelikle iş ilanı metinlerinde ilk açıklamalarda rastlanan “..... çalışabilecek ekip arkadaşı arıyoruz” benzeri ifadeler dikkat çekmekte ancak buna ek olarak da takım oyuncusu olmaya yatkın bireyler arandığı belirtilmektedir “*disiplinli, dikkatli, sorumluluk bilinci gelişmiş ve çözüm odaklı takım arkadaşları arıyoruz*” (İnka Organizasyon Indeed İş İlanları, 2024). İlanlardan birebir alınan ibare örnekleri şu şekildedir “*team player-takım oyuncusu*” (Finance Agent LinkedIn İş İlanları, 2024), “*collaborative team player- iş birlikçi takım arkadaşı*” (Management Trainee İş İlanları, 2024), “*ability to work in a team environment, while also delivering independent results- takım ortamında çalışma becerisi ve ayrıca bağımsız sonuçlar üretebilme*” (Carrier Representative LinkedIn İş İlanları, 2024, “*ekip çalışmasına yatkın*” (Muhasebe Uzman Yardımcısı LinkedIn İş İlanları, 2024).

Analitik düşünme becerisi örneklem kapsamında rastlanılan ve 28 tekrar oranına sahip olan bir bilişsel beceridir. Analitik düşünme üst seviye düşünme becerilerinden biridir. Var olan gerçekler ve fikirlerin kendi arasındaki farkları, her bir olgunun zayıf ve güçlü taraflarını görerek, bilgiyi kullanırken mantık yürütebilme yetisine işaret eder (Amer, 2005). Analitik düşünme veri toplayarak çözüme ulaşma, çözüme ulaşırken veriler arası bağlantıları kurarak çözülmek istenen sorunun sebebini ve hangi çözüm yolu izlenirse daha etkin bir çözüme ulaşılabileceğini görebilmeyi içerir. Analitik düşünebilen kişi bilgiyi ve elindeki zaman, iş gücü, hammadde gibi kaynakları etkin şekilde kullanarak çözümlere ulaşabilir. Bu bağlamda, ilanlarda tekrarlanan problem çözme yeteneği (Bkz. Tablo 3, frekans 14) ve çözüm odaklı olma (Bkz. Tablo 3 frekans 9) yetileri de analitik düşünme kapsamında ele alınabilir. İletişim becerisi ve takım oyuncusu olma sosyal beceri, İngilizce bilgisi ve MS Office program bilgisi teknik beceri kapsamında ele alınabilirken, analitik düşünme, problem çözme ve çözüm odaklı olma daha çok kavramsal beceri kapsamına dâhil edilebilir. Kavramsal beceri tanım itibarıyla fikirlere ve kavramlara odaklanarak soyut düşünebilme, bir organizasyonu ve/veya çoklu parçalardan meydana gelen yapıyı bir bütün olarak sistematik bir şekilde görebilme, düşünebilme yetisine işaret eder (Abdoliyavad vd., 2021). Sosyal beceri insanlara, teknik beceri bilgiye (bir bilgisayar programı, bir makine, bir dil vb.) odaklanırken, kavramsal beceri bütüne

odaklanarak soyut kavramlar veya olaylar arası bağlantıları görebilmeyi içerir. İş ilanlarında analitik düşünme, problem çözme ve çözüm odaklı olma ile ilgili örnek ibareler: “*analitik düşünebilen*” (Finans Stajyeri LinkedIn İş İlanları, 2024), “*dinamik, sonuç ve çözüm odaklı çalışmaya yatkın*” (Satış Temsilcisi LinkedIn İş İlanları, 2024), “*problem çözme ve analitik düşünme yeteneğine sahip*” (Satın Alma Uzman Yardımcısı LinkedIn İş İlanları, 2024).

Ülkemizde askerlik görevi mecburidir ve işe alımlarda da dikkat edilen hususlardan biridir. Firmalar yetiştirdikleri ve bünyelerine kattıkları çalışanların askerlik gibi bir mecburi hizmet sebebiyle ayrılmasını veya işe ara vermesini istememekte, başvuru yapan yeni mezunların bu mecburi vatandaşlık görevini yerine getirmiş olarak veya tecil şartıyla iş başvurusunda bulunmalarını istemektedirler. “Erkek adaylar için askerlik hizmetini yapmış olmak” benzeri şarta 17 tekrarla rastlanılmıştır. Seyahat engeli bulunmaması ve sürücü belgesi olması da yapılan işe göre aranan niteliklerdir. Kimi işler şehirler arası yer değiştirerek çalışmayı, kimi pozisyonlar şehir içerisinde araçla hareket halinde olmayı gerektirdiğinden 100 ilan içerisinde sırasıyla 11 ve 9 gibi az tekrarlar karşımıza çıkmıştır. Denizbank KOBİ Bankacılığı Portföy Yöneticisi pozisyonu için verdiği ilanda “.... *aşağıdaki niteliklere de sahibim diyorsan: B sınıfı sürücü ehliyetine sahibim ve aktif araç kullanabilirim*” (Kobi Bankacılığı Portföy Yöneticisi LinkedIn İş İlanları, 2024) metnine yer vermiştir. Türkiye Finans Gezici Gişe Yetkili yardımcısı pozisyonu için “*seyahat engeli olmayan*”, “*erkek adaylar için askerlik hizmetini tamamlamış ya da en az 2 yıl tecilli*” metnine yer vermiştir (Gezici Gişe Yetkili Yardımcısı LinkedIn İş İlanları, 2024).

Planlama becerisi, sorumluluk sahibi ve özdisiplin sırasıyla 100 ilan içerisinde 9, 8 ve 8 kere tekrarlanarak diğer niteliklere göre düşük frekanslara sahip olmuştur. Öncelikle özdisiplin bir kişilik özelliği olarak Büyük Beş Kişilik Özellikleri kapsamında ele alınan (McCrae & Costa, 1997), iş performansı ile bağlantısı doğrudan kurulabilen en güçlü kişilik özelliğidir çünkü çaba gösterme, sebat etme, motive olma, disiplin sahibi olma, güdülenme, düzenli ve planlı olma ile ilişkilendirilir (Robbins & Judge, 2012). Özdisiplin, vicdanlılık veya sorumluluk olarak da dilimize çevrilmiştir. Özdisiplin boyutunda yüksek puan alan çalışanlar sorumluluk sahibi olan ve planlama yapan kişiler olduklarından bu üç kriter- planlama becerisi, sorumluluk sahibi ve özdisiplin aynı bağlamda ele alınabilirler. İş ilanlarında yer alan ifadeler örnek olarak: “*planlı çalışma disiplinine sahip*” (Müşteri Temsilcisi LinkedIn İş İlanları, 2024), “*sonuç odaklı, analitik düşünebilen, sorumluluk alabilen*” (Ön Muhasebe LinkedIn İş İlanları, 2024), “*planlama ve organizasyon becerisine sahip*” (Gelir Gider Kontrol Uzman Yardımcısı LinkedIn İş İlanları, 2024) verilebilir.

Son kriter olan esnek çalışma koşullarına uyum sağlama 100 ilanda 8 kere yer almıştır. Esnek çalışmadan kasıt, ülkemiz koşullarında istenildiğinde mesai saatleri dışında çalışmaya işaret edebildiği gibi, literatürde esnek çalışma insan kaynaklarını motive etmede kullanılan, iş saatlerinin günün tümüne ve haftanın tüm günlerine yayılmadığı ancak bunun yerine çalışanların kimi günler veya günün belli bölümlerinde kendilerine zaman ayırmasına olanak veren saat düzenlemeleridir (Robbins & Judge, 2012). Örnek ibareler şu şekildedir “*ofis dışındaki saha satışında, yoğun tempoda çalışabilecek, esnek çalışma saatlerine uyum sağlayabilecek*” (Şubesiz Satış Kariyer.net İş İlanları, 2024), “*vardiyalı çalışabilen ve esnek/veya değişen çalışma saatlerine uyum sağlayabilen*” (Muhasebe Memuru Kariyer.net İş İlanları, 2024).

İlanlarda en sık tekrarlanan hususları sosyal, teknik, kavramsal beceri ve kişilik özelliği olarak sınıflandırırsak sosyal becerilerin (iletişim-“İngilizce bilgisi de dahil edildiğinde” ve takım odaklılık) en ön plana çıktığını, sosyal beceriyi teknik becerinin takip ettiğini (İngilizce bilgisi ve MS Office program kullanma bilgisi), analitik düşünme, çözüm odaklı olma ve problem çözme kriterleriyle kavramsal beceriye işaret eden bilişsel yetkinliğin üçüncü sıraya

yerleştiğini, dördüncü sırada planlama yapma, sorumluluk alma ve disiplin sahibi olma kriterleriyle özdisiplin kişilik özelliğinin geldiği görülebilir. Askerlik görevini yapmış veya tecil ettirmiş olma, seyahat engeli olmama, sürücü belgesine sahip olma ve esnek çalışma ise işin gereklilikleri kapsamında ayrıca aranan diğer nitelikler olarak belirlemiştir. Bulguların değerlendirilmesi bölümünde, yeni mezunlarda aranan bu niteliklerin literatür temel alınarak yapılan açıklamalarına yer verilecektir.

4. Bulguların Değerlendirilmesi

Bulgulardan elde edilen temalar, ortak özellikleri göz önüne alınarak tekrar gruplandığında kategoriler elde edilmiştir. Kategoriler de kendi içlerinde gruplandığında kodlara ulaşılmıştır. İş ilanlarında yer alan nitelikler önem sırasına göre dizildiğinde (önem sırasından kasıt frekans miktarıdır), bir diğer deyişle frekansları hesaplandığında, işletme mezunlarında aranan niteliklerin temaları oluşturduğu, bu temaların beceri, özellik ve diğer nitelikler olarak kodlanarak, daha ayrıntılı kategori gruplarına yön verdiği düşünülerek oluşturulan özet tablo, araştırmanın ana çıktısı olmuştur. Özetle Tablo 4 araştırma sorusunu cevaplamaktadır. Bu bölümde kod, kategori ve temaların literatür temelinde açıklamaları yapılacak ve işverenler tarafından aranan niteliklerin işletme fakültelerinde verilen derslerde nasıl geliştirilebileceğine yönelik öneriler maddeler halinde sunulacaktır.

Tablo 4: Yeniden Düzenlenmiş Özet Bulgular

Kod	Kategori	Tema
Beceri	Sosyal Beceri	İletişim Becerisi Takım Odaklılık
	Teknik Beceri	İngilizce Bilgisi MS Office Programları Bilgisi İleri seviye Excel Bilgisi
	Kavramsal Beceri	Analitik Düşünme Problem Çözme (Çözüm Odaklılık)
Özellik	Kişilik Özelliği	Özdisiplin (Sorumluluk alma ve Planlama)
Diğer Nitelikler	Sahada Çalışma	Sürücü Belgesi Seyahat Engeli Olmaması
	Askerlik	Tamamlanmış Tecilli
	Esnek çalışmaya uygunluk	Yoğun çalışmaya uyumlu

4.1. Beceri

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre beceri elden iş gelme durumu, maharet, kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneğidir (Türk Dil Kurumu, 2024). Bireyin doğuştan getirdiği yatkınlık beceri gelişiminde rol oynar ancak sadece yatkınlık ile değil, öğrenme ile de beceriler gelişebilir. Becerilerde sadece yatkınlık söz konusu olsaydı, davranış modifikasyonu mümkün olmaz, bir diğer deyişle öğrenmeden söz edilemezdi. Becerilerin çok çeşitli sınıflamalara tabii tutulduğu bilinmektedir. Örneğin motor beceriler kas gruplarını belli bir amaca yönelik hareket ettirmekle ilgilidir. Algısal beceriler duyu organları aracılığıyla dış dünya verisini doğru yorumlama olan duyuşsal algılama, verileri organize ederek problem çözme kapsayan bilişsel algılama ve duyguları fark etmeyi, tanımayı içeren duygusal algılamayı kapsar (Cesur & Köksal-Akyol, 2021). Yönetmel beceriler olarak yapılan bir beceri sınıflaması, iş hayatında

kullanılan becerileri daha geniş bir perspektifte kapsamakta, her ne kadar yönetsel kademeleri işaret etse de iş ilanlarında da rastlandığı için çalışmamıza bir kod kategorisi olarak dâhil olmaktadır. Bu sınıflamaya göre teknik, sosyal ve kavramsal olarak adlandırılan üç tür beceriden bahsedilebilir. Teknik beceri bir sürecin yürütülmesinde ve/veya bir tekniğin uygulanmasında bireyin sahip olduğu bilgileri uygulamaya dökebilme becerisidir. Operasyonel olarak kişinin işini icra edebilmesini sağlar. Teknik becerilerini kullanarak çalışan kişi, bir bilgisayar programı, makine veya alet kullanıyor olabilir. Sosyal beceri, başka kişilerle çalışırken devreye giren iletişim kurma (geribildirim verme, koçluk yapma vb.), takım oyuncusu olma, empati kurma, destek olma gibi bireylerarası ilişkilere yönelik becerileri kapsar. Yönetsel seviyede önemli olduğu kadar, eşitler arasında sağlıklı ilişki kurmada da sosyal beceriler rol oynar. Teknik beceri merkezine somut, maddi şeyleri alırken, sosyal beceri merkezine kişinin başkalarıyla kurduğu diyalog ve ilişkileri almaktadır. Kavramsal beceri ise daha çok düşünmeye yöneliktir dolayısıyla merkezine soyut fikirleri alır, ancak bu düşünme model kurarak, yapı içerisindeki parçaların birbiriyle ilişkisini ve bu ilişkilerin sonuçlarını öngörerek, detaylarda boğulmadan büyük resmi görebilmeye işaret eder (Nestrom, 2017).

4.1.1. İletişim Becerisi

İletişim iki birey arasındaki anlam aktarımıdır, etkin iletişimden bahsedilmek için kaynak tarafından alıcıya gönderilen mesajın anlamının, kaynak ve alıcı tarafından paylaşılması şarttır. Bir diğer deyişle kaynağın aktardığı mesajın kodunu açan alıcının anladığı ile kaynağın anlatmak istediği tıpa tıp aynı olmalıdır. Paylaşılan anlam ne kadar ortaksa iletişim o kadar etkindir. İletişimi sözel, sözel olmayan ve yazılı olmak üzere üç boyuta ayırabiliriz. Sözel iletişimde konuşulan kelimeler, sözel olmayan iletişimde kelimeler dışında kalan beden dili, mimikler, ses tonu ve vurgular, yazılı iletişimde ise yazılı kanaldan aktarılan yazılı mesajlar vardır. İş yerinde profesyonel görünümü sağlayan dinleme, ifade etme, beden dilini etkin kullanma ve yazma becerileridir. Guffey ve Lowey (2019) American Express ve Millennial Branding tarafından yapılan araştırmalarda yer verilen işveren görüşlerinden bahsetmiş ve işverenlere göre genç mezunlar iletişim, kişilerarası ilişkiler kurma, zaman yönetimi ve takım olarak çalışma alanlarında etkin bulunmamışlar. Ayrıca Graduate Workforce Readiness araştırmasında yazılı iletişim, liderlik, yaratıcılık ve profesyonellik alanlarında da yeni mezunların etkin olmadıklarına yönelik işveren görüşleri olduğuna değinmişlerdir. İletişim bireyin dış dünyaya açılan kanalıdır, iletişim kurmayan bireyler öğrenemez, uyum sağlayamaz ve çalıştıkları kurumun parçası olamazlar. Dolayısıyla hem anadilinde hem ikinci bir dilde sözlü ve yazılı olarak ifade yeteneğinin gelişmiş olması iş ilanlarında en çok tekrarlanan beceriler olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.1.2. Takım Odaklılık

Takım üyesi olmaya yatkınlık, bir bireyin bir takım üyesi olarak çalışmaya eğilimi, işlerin başarılması için takım halinde hareket etmeyi bireysel hareket etmeye kıyasla daha fazla tercih etmesi, takım ortamında kendisini rahat hissetmesi, diğerlerinden öğrenmeye ve takım olarak üretken olmaya istekli olmasıdır (Mohammed & Angel, 2004). Takımlar ile gruplar arasındaki farklara baktığımızda en önemli farkın grupta sosyal kaytarma olurken takımda sinerji olması, grupta üyelerin birbirinden bağımsız işler yaparken, takımda üyelerin yaptıkları işlerin bir bütünün parçası olurken birbirini tamamlaması göze çarpmaktadır. Takımda üyeler birbirlerini kollar ve birbirlerine destek olurlar (Robbins & Judge, 2012). Çalışma gruplarında ise grup düşünme, sosyal kaytarma, rizikolu kararlar alma gibi, sorumluluğun dağılmasından doğan ve verimsiz sonuçlara yol açan sağlıksız fenomenlerin gözlenmesi daha olasıdır. Futbol takımlarından esinlenen işletmeler, takım halinde çalışmaya yönelik yapılar kurmuş, özellikle birbirinden farklı uzmanlık alanlarından gelen becerileri karıştırarak mal ve hizmet gelişimine duyulan ihtiyaç arttıkça iş hayatında takımlar hem sanal hem klasik anlamda var olmaya

başlamışlardır. Takım bazlı çalışma da takım halinde çalışmaya uyumlu olan bireyleri çekmeyi gerektirmiştir. Takım halinde çalışmanın ilk şartı takım üyesi olmaya istekli olmaktır, eğer bireyde bu istek yoksa sonradan teşvik edilmeye çalışılması işletme açısından zaman ve kaynak kaybına yol açacaktır. Çünkü bu ekstra nezaret etmeyi, eğitim vermeyi ve motive etmeyi gerektiren bir süreçtir. Bireysel çalışmayı tercih eden üyelerden kurulan bir takım, gerçek bir takım olamaz. Bunu bilen işverenler de takım halinde çalışmaya uyumlu olabilecek yeni mezunları tercih etmektedir. İş birliği (collaboration) becerisine benzer olan takım odaklılık, Rios vd. (2020) tarafından ortaya konan sonuçlara da paraleldir.

4.1.3. MS Office Program Bilgisi

Belge oluşturma, elektronik tablo düzenleme ve analiz etme, sunum oluşturma, veritabanı ve e-mail yönetme, takvim ve kişi organize etme gibi pek çok amaca hizmet eden MS Office programlarına olan hakimiyet iş ilanlarında en çok aranan niteliklerden biri olarak bu çalışmada listelenmişti. Her ne kadar işletme fakültelerinde sayısal yöntemler kürsüleri derslerinde yoğunlukla excel fonksiyonlarına ilişkin dersler verilse de, bilhassa denetim, bankacılık, yatırım, finans, muhasebe gibi alanlarda elektronik tablo oluşturma ve analiz konuları önem kazanmaktadır. Öte yandan belge oluşturma ve sunum hazırlama hemen hemen bilgisayar kullanımı gerektiren tüm beyaz yakalı pozisyonlar için değişen önem seviyelerinde gerekli hale gelmiştir. İstihdam edilebilirlik modellerinde “teknoloji kullanımı” olarak ele alınan beceriye paralel bir sonuçtur (Mahajan vd., 2022).

4.1.4. Analitik Düşünme ve Problem Çözme

Robbins ve Judge (2022) istihdam edilebilirlik kriterleri başlığı altında kritik düşünme, iletişim, iş birliği, bilgiyi uygulama ve analiz etme, sosyal sorumluluktan bahsetmiştir. Analitik düşünme problem çözmenin bir öncül adımıdır. Problem çözmek sorunları çözüme ulaştırmayı ve mevcut durumdan arzulanan duruma ulaşmak için yapılması gerekenleri belirleyerek akılcı uygun kararlar vermeyi içerir. Unesco Bangkok tarafından 2012 yılında yeni mezunlar için istihdam edilebilirlik kriterleri üzerine yapılan bir çalışmada da iletişim becerileri, mantık, analitik düşünme, problem çözme, kendine güven, dürüstlük, esneklik, inovasyon, yaratıcılık ve takım ruhu unsurlarından bahsedilmektedir (Suarta vd., 2018). Analitik düşünme kritik düşünmenin bir türü olarak bilgiyi, gerçekleri ve verileri değerlendirip problemlerin çözümüne yönelik yöntemler geliştirmeyi içerdiğinden (Rios vd., 2020), farklı sektör ve pozisyonlarda analitik becerilere sahip olmak iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.

4.2. Özellik

TDK (2024) tanımına göre özellik *“Bir şeyin benzerlerinden veya başka şeylerden ayrılmasını sağlayan nitelik; hususiyet, hasiyet, hassa, mahsusluk, spesiyalite”* olarak tanımlanmaktadır. İşe başvuran adayları, rakiplerinden ayıran bazı kişilik özellikleri vardır. Kişilik özelliği de bireyi başkalarından ayıran son derece tutarlı ve kalıcı hale gelmiş olan, kişiye has unsurlara işaret eder. Özellik artık oturmuştur, beceri gibi öğrenme ile dramatik şekilde değişme payı kalmamıştır. Kişilik gelişiminde genetik ve yetişilen ortamdaki öğrenme yaşantısı rol oynar, genetik yatkınlığın öğrenmeyi de etkilediği düşünüldüğünde kişilik yapısının nasıl tutarlı bir yapı olduğu anlaşılabilir (McKenna, 2020). Beceri de bir değişim payı vardır ancak kişilik özelliği için bu gri alanı bırakma konusu tartışmalıdır.

4.2.1. Özdisiplin

İlan taramasında özdisiplin olarak adlandırılan kişilik özelliğine işaret eden disiplinli, sorumluluk sahibi, planlama yapabilen gibi ifadelerle rastlanmıştır. Özdisiplin, sorumluluk veya vicdanlılık olarak dilimize çevirilen “conscientiousness” özelliğini yüksek seviyede taşıyan birey başarılı olmaya meyleder, teknik beceri geliştirmeye ve liderlik etmeye adapte olur (Costa & McCrae, 1999). Özdisiplini zayıf bireyler tembelliğe yatkın olup, dağınık, plansız ve

düzensiz olmaya da yatkın olarak, motivasyonlarının zayıf olmasıyla sebat etmemeleri sonucu daha düşük seviyelerde iş performansı sergilerler (Burger, 2021). Hem liderlik potansiyeli hem iş performansı açısından pozisyon fark etmeksizin firmalar tarafından işe başvuru yapan adaylarda mutlaka aranması gereken bu özellik, diğer kategorisine dâhil ettiğimiz “yoğun çalışmaya uyumlu” olma niteliğini de yordayıcı olabilir. Çünkü yüksek özdisiplin sıkı çalışma ve başarı odaklılığı getirir (Robbins & Judge, 2012).

4.3. Diğer Nitelikler

Beceri ve özellik sınıflaması dışında kalan ancak iş ilanlarında son sıralarda da olsa tercih edilen niteliklerdir. Literatür taraması sırasında rastlanmamış olmaları, ülkemizin kültürel bağlamına özgü olabileceğini düşündürmektedir.

4.3.1. Sahada Çalışma

Bazı işler evden çalışmayı mümkün kılarken, bazı işler sahada olmayı gerektirmektedir. Bilgisayarı aracılığı ile çalıştığı şirketin sistemine bağlanarak raporlamalarını yapan ve toplantılarını çevrim içi gerçekleştiren bireylerin sayısı COVID pandemisi sonrası artmış olsa da, hala işletme ve müşteri ziyareti yapılmasını gerektiren, şehir içinde, şehirler veya ülkeler arasında mobil olmayı gerektiren işler mevcuttur. Dolayısıyla kişinin kendi özel hayat koşullarının getirdiği bir seyahat engelinin olmaması ve sürücü belgesine sahip olması pozisyonun gerekliliğine dönüşebilmektedir.

4.3.2. Askerlik

Ülkemizde erkek vatandaşlar için zorunlu olan askerlik görevini tecil ettirmek için çalışıyor olmak bir gerekçe değildir. Askerliğini yapmak için işten ayrılan çalışana, iş kanunu gereği kıdem tazminatı ödenmesi gerektirdiğinden veya askerliğini bitirdikten sonra tekrar işe alınmayacaksa yine tazminat ödenmesi gerekliliğinden, işverenler tazminat bedeline katlanmamak adına askerlik görevini tamamlamış olan adayları daha fazla tercih edebilirler (İş Kanunu, 2024). Kimi ilanlarda tecil gerekliliği de göze çarpmıştır. Ancak aynı beceri ve özelliklere sahip, birbirine denk iki kişiden askerliğini yapmış olanın tercih edilmesi çok daha olasıdır. Böylece işletme tazminata katlanmayacak ve iş gücü kaybından doğan maliyetleri de bertaraf edebilecektir.

4.3.3. Esnek Çalışmaya Uygunluk

İş ilanlarında kastedilen yoğun çalışma temposuna ayak uydurabilecek olmaktır. Bu tarz işler de çalışanların mesai saatlerinin dışına işlerinin taşması, mesai saatlerinin sektör ortalamasından daha uzun olması, işletme tarafından ek fayda sağlamadan çalışanlardan ek çalışma talep edilebilmesi söz konusu olabilir. Bu olasılıklar akla örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal davranış gibi isimlerle anılan, aslında rol ötesi davranışlar olarak daha geniş bir perspektifte sınıflandırılabilir davranışların, işletme tarafından bekleniyor olmasını akla getirmektedir. Rol içi davranışlar iş tanımı içerisinde kalır, işin teknik olarak minimum gerekliliklerinin icra edilmesini içerir. Rol ötesi davranışlar ise iş tanımı dışında kalır, iş arkadaşlarına yardım etme, gönüllü olarak fazladan görevler üstlenme gibi davranışları da içerirler (Borman & Motowidlo, 1997; Brief & Motowidlo, 1986). Her ne kadar literatürde rol içi ve rol ötesi olarak, iş performansı ve bağlamsal performans iki ayrı performans bileşeni olarak ele alınsa da, yoğun tempoya esneklikle uyum sağlamanın gerekli olduğu işlerde, literatürce bağlamsal olarak tanımlanan rol ötesi performans davranışlarının (toplantılara gönüllü katılım, örgüt malını israf etmeme, gönüllü olarak fazladan çalışma, iş arkadaşlarına destek olma) işletmece beklenen rol-içi iş performansına dahil edilmiş olması makul gözükmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, Türkiye’de işletme bölümü mezunlarına yönelik iş ilanlarında işverenler tarafından en çok aranan nitelikler belirlenmiş ve içerik analizi yöntemiyle sınıflandırılmıştır. Araştırma sonucunda, yeni mezun işletme öğrencilerinde en fazla talep gören becerilerin İngilizce bilgisi, iletişim becerisi ve MS Office programlarına hakimiyet olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, takım çalışmasına yatkınlık, analitik düşünme, problem çözme, planlama, sorumluluk alma ve esnek çalışma gibi sosyal, teknik ve kavramsal becerilerin de önemli olduğu görülmüştür.

Çalışmanın temel amacı olan “işverenlerin işletme mezunlarında aradığı niteliklerin ortaya konulması” doğrultusunda elde edilen bulgular, araştırma sorusunu açık şekilde yanıtlamaktadır. Bulgular, uluslararası literatürde vurgulanan istihdam edilebilirlik kriterleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir. Özellikle iletişim, takım çalışması, analitik düşünme ve dijital yetkinlikler gibi beceriler hem uluslararası çalışmalarla hem de Türkiye iş gücü piyasasının beklentileriyle paralellik göstermektedir.

İşletme mezunları özelinde derlenen istihdam edilebilirlik kriterlerinin, dört yıllık lisans eğitimi sırasında alınan derslerde geliştirilmesi için neler yapılabilir? Bu soru, araştırma sonuçlarının uygulamaya dökülmesi için yeni bir araştırma sorusu olarak belirlenmiştir. Çalışmadan elde edilen gözlemlere dayanarak, araştırma sonuçları özelinde aşağıdaki öneriler işletme fakülteleri özelinde düşünülmelidir.

1. Derslerin uygulanması aşamasında beceri geliştirmeye katkısı olacak egzersizlere yer verilmesi
2. Sosyal derslerde iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik rapor hazırlama, sözlü tartışmalarda fikrini savunma, sunum yapma gibi aktivitelerin teşvik edilmesi
3. Grup halinde yapılacak ödevlerin sosyal kaytarma içeren olumsuz grup ikliminden, sinerji yaratılan takım iklimine dönüşmesi için dersteki notlama sisteminin hem bireysel hem takım çabasını ölçmeye yönelik düzenlenmesi
4. MS Office programlarının kullanılmasını teşvik etmek için ödevlerin Word formatında, sunumların Powerpoint programında hazırlanması ve sayısal içerikli derslerde excel tablo işlevlerinin kullanımını arttıran pratiklere yer verilmesi
5. Hem sosyal hem sayısal derslerde analitik düşünmenin gelişmesine olanak sağlayan vaka ve problem çözümlerine yer verilerek bu noktada süreci açık uçlu ve spontane bırakmak yerine öğrencilerin sebep-sonuç ilişkisi kurmasını sağlayacak tartışma ve yazılı egzersizlerin düzenlenmesi
6. Özdisiplin özelliğinin pekiştirilmesi için adil bir sınıf içi değerlendirme sistemi kurularak sorumluluk almayan ve planlama yapmayan öğrencilerin performansının, sorumlu ve planlı öğrenciden ayırt edilmesi ve öğrencilerin davranışları ile sonuçları arasında bağ kurabilmesi için profesyonel bir tonda geribildirim verilmesi
7. İş kanununda yer alan tazminat, askerlik gibi konularda öğrencilerin bilgilendirilmesi
8. Üniversite ortamının gerektirdiği sorumluluk ve yoğunluk ile, iş hayatında karşılaşılabilecek durumlar arasında farkların olabileceğine yönelik öğrencilerin gerçekçi bir bakış açısı edinmelerinin sağlanması için şirketlerle etkileşimin artırılması; bu bağlamda gerçek vaka örnekleri verilebilir, konuk konuşmacılar derslerde yer alabilir, öğretim üyeleri öğrencileri staj yapmaya teşvik ederek üniversite ve iş hayatı farklarına ilişkin öğrencilerin gerçekçi ve ölçülü bir bakış açısı geliştirmelerine katkı sunabilir.
9. Özetle işletme mezunlarının sahip olması beklenen sosyal, teknik ve kavramsal becerilerin, eğitim programlarında yer alan ders içerikleri ile tutarlı şekilde yapılandırılması, işletme bölümlerinin temel sorumluluk alanlarından biridir. Bu becerilerin geliştirilmesi, yalnızca teorik bilgi aktarımıyla sınırlı kalmamalı; ders

sürecine entegre edilen uygulamalar ve öğrencilere verilen nitelikli ödevlerle desteklenmelidir. Bu bağlamda, eğitim sürecinin niteliğini artırma sorumluluğu büyük ölçüde öğretim elemanlarına düşmektedir.

Bu çalışmanın en önemli katkısı, Türkiye’de yeni mezun işletme öğrencilerinin istihdam edilebilirliklerine ilişkin güncel bir tablo sunması ve işletme fakültelerine eğitim programlarını iş gücü taleplerine uygun şekilde yenileme konusunda yol göstermesidir. Elde edilen sonuçlar hem üniversitelerin müfredatlarını gözden geçirmeleri hem de öğrencilerin kendi kariyer gelişimlerini planlamaları açısından değerli bir kaynak niteliğindedir. Bu araştırma 2023 yılı, kasım-aralık aylarında LinkedIn ve Kariyer.net üzerinde yayınlanan tecrübesiz işletme mezunlarına yönelik 100 iş ilanından derlenen nitelikleri araştırmacıların kendi iç görüşü temelinde derlenmesiyle oluştuğundan, hem örneklem boyutunun ve zaman aralığının darlığı, hem araştırmacıların içerik analiz yaparken sübjektif bakış açılarının oynadığı rol dolayısıyla zayıflıklara sahiptir. Gelecek araştırmalar, daha geniş bir zaman dilimine yayılmış, daha yüksek sayıdaki iş ilanını, nitel araştırma analizi yapan programlardan yararlanarak analiz edebilir. Ayrıca sektörel bazda işe alım kriterlerinin nasıl farklılaştığı ve her sektörde ortak öneme sahip olan kriterlerin incelenmesi de, daha geniş iş ilanı örneklemeleri ile mümkün olacaktır. Ülkemiz genelinde yapılan iş ilanı taramalarının sonuçları, işletme fakültelerine yönelik önerileri daha spesifik hale getirerek beceri geliştirmeyi temel alan çok adımlı programlar tasarlanmasını mümkün kılabilir.

Teşekkür

İkincil verilerin toplanması ve listelenmesinde büyük emeği geçen İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İng. İşletme Bölümü Öğrencisi Abdulkadir Şanlı'ya teşekkür ederiz.

Değerlendirme/Evaluation:

Çift Taraflı Kör Hakemlik Sistemi

Double Blind Refereeing System

Etik Kurul İzni/ Ethics Committee Permission:

Bu çalışma, etik kurul izni gerektirmeyen nitelikte olup kullanılan veriler literatür taraması/yayınlanmış kaynaklar üzerinden elde edilmiştir. Çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.

This study does not require ethical committee approval, as the data used were obtained from literature reviews/published sources. It is hereby declared that scientific and ethical principles were adhered to during the preparation of this study and that all studies used are cited in the references.

Etik Bildirim/Ethics Notification: info@esosder.org

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı/ Declaration of the contribution rate of the researchers:

Birinci yazar %60, ikinci yazar %40 oranında katkı sağlamıştır.

The first author contributed 60%, the second author 40%

Yapay Zekâ Kullanımı /Use of Artificial Intelligence:

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde yapay zekâ tabanlı herhangi bir araç veya uygulama kullanılmamıştır. Çalışmanın tüm içeriği, yazar(lar) tarafından bilimsel araştırma yöntemleri ve akademik etik ilkelere uygun şekilde üretilmiştir.

No artificial intelligence-based tools or applications were used in the preparation of this study. All content of the study was produced by the author(s) in accordance with scientific research methods and academic ethical principles.

Çıkar Çatışması Beyanı/ Declaration of conflict of interest:

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

There is no potential conflict of interest in this study.

Kaynakça

- Abdoljavad, K., Soudabeh, V., Reza, M. M., Ahmad, B., Ali, A. & Ali, H. (2012). Conceptual skill in physicians: An overlooked basic competency. *HealthMED*, 6(10), 3359-3365.
- Amer, A. (2005). *Analytical thinking*. Cairo University, Center for Advancement of Postgraduate Studies and Research in Engineering Sciences.
- Ardahan, F. (2010). Sektör Odaklı Mesleki Eğitim, Sektörün İşletmecilik Eğitiminden Beklentileri ve Antalya Örnek Uygulaması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 55-76. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/289108>
- Arslankaya, S. & Demir, A. (2023). Bir gıda firması için swara ve waspas yöntemleriyle ara depo yeri seçimi. *Endüstri Mühendisliği*, 34(1), 70-85.
- Atilla-Bal, F. & Okay-Somerville, B. (2022). Employability, values and soft skills: A quantitative study on Turkish university students and graduate employers. *Journal of Education and Work*, 35(6-7), 567-582. <https://doi.org/10.1080/13639080.2022.2131677>
- Aysan, M. A. (2005). İşletme Yönetimi Eğitimindeki Son Gelişmeler. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 26(1), 51-60. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/425872>
- Benligiray, S. & Tez, H. Ö. (2011). Üniversitelerin işletme eğitimi veren bölümleri öğrencilerine genel işletmecilik değerlerini kazandırmayı amaçlıyorlar mı? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (2), 49-70. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/18915>
- Bhola, S. S. & Dhanawade, S. (2013). Higher education and employability-A review. *Pravara Centre for Management Research & Development (PCMRD)*, 11(1), 45-52. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2290103
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt, W. C. Borman (Eds). *Personnel selection in organizations*. (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1986.4283909>
- Burger, J. M. (2021). *Kişilik* (Çev. İnan Deniz Erguvan Sarioğlu). Kaknüs Yayınları.
- Cesur, E. & Köksal-Akyol, A. (2021). Algısal beceriler ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 50(1), 458-486. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cuefd/issue/59484/870725>
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1999). *A five-factor theory of personality*. In O.P. John, R. W. Robins, L.A. Pervin (Eds.) *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 159-181). Routhledge.
- Düzakin, E. & Yılmaz, Ö. (2009). İşletme mezunlarının iş hayatındaki yeri ve işletme eğitimi: 1000 büyük sanayi kuruluşunun işletme mezunlarından beklentileri üzerine araştırma. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 18(1), 149-169. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cusosbil/issue/4381/60101>
- Göksel, A. & Barak, O. (2007). ABD ve türk üniversitelerindeki işletme eğitim yapılarının karşılaştırılması ve işletme eğitiminde yeni yönelimlerin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 147-180. <https://dergipark.org.tr/en/pub/gaziuiibfd/issue/28330/301080>

- Guffey, M. E. & Loewy, D. (2019). *Essentials of business communication*. Cengage Learning.
- Karadağ, C. & Karadağ, N. (2024). Özel Özel Eğitim Kurumu ve Rehabilitasyon Merkezlerinin Akademik İnsan Kaynağı Yönetimi Politikalarının İncelenmesi. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(1), 130-156.
- Kleinheksel, A. J. & Rockich-Winston, N., Tawfik, H. & Wyatt, T. R. (2020). Demystifying content analysis. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 84(1), 127-137. <https://doi.org/10.5688/ajpe7113>
- Kurt, T. & Fidan, T. (2021). Kariyer Oluşumunda Üniversite: Beklentiler ve Gerçekler. *Yükseköğretim Dergisi*, 11(2 Pt 2), 421–437.
- Mahajan, R., Gupta, P. & Misra, R. (2022). Employability skills framework: a tripartite approach. *Education+ Training*, 64(3), 360-379. <https://doi.org/10.1108/ET-12-2020-0367>
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, 52(5), 509-516. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.5.509>
- McKenna, E. (2020). *Business Psychology and Organizational Behavior*. Routhledge. 6th edition.
- Mohammed, S. & Angell, L. C. (2004). Surface-and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 1015-1039. <https://doi.org/10.1002/job.293>
- Nestrom, J. W. (2017). *Organizational Behavior: Human Behavior at work*. Mc-Graw Hill. 14th edition.
- Öz-Alp, Ş. (1998). *Türkiye'de İşletmecilik Eğitimi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını. No:12..
- Özdemir, İ. & Erdem, A. (2021). Türkiye’de işletme eğitiminin yapısal analizi: Uzmanlaşma ve ders içeriklerinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 123-138. <https://doi.org/10.12345/egitimogretim.2021.10309>.
- Özkul, A. S. (2012). 19. yüzyıl Türk yüksek öğretiminde işletme eğitimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 223-241. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sbe/issue/23175/247542>
- Rios, J. A., Ling, G., Pugh, R., Becker, D.M. & Bacall, A.N. (2020). Identifying critical 21st century for workplace success: A content analysis of job advertisements. *Educational Researcher*, 49 (1), 80-89. <https://doi.org/10.3102/0013189X198906>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2022). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Sargut, A. S. (2009). Türkiye’de işletme yönetimi eğitiminin kurumsal çerçevesi: çeşitlilikten eşbiçimliliğe. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 51-63. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oguiibf/issue/56499/785685>
- Sarfraz, I., Rajendran, D., Hewege, C. & Mohan, M. D. (2018). An exploration of global employability skills: a systematic research review. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 9(1), 63-88. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2018.091339>

- Suarta, I. M., Suwintana, I. K., Sudhana, I. F. P. & Hariyanti, N. K. D. (2018). Employability skills for entry level workers: a content analysis of job advertisements. *Indonesia. Journal of Technical Education and Training*, 10(2). 49-61. <https://penerbit.uthm.edu.my/ojs/index.php/JTET/article/view/2582>
- Temel, E. K. & Erkanlı, H. (2017). Career choices of business administration students: A Turkish case. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 1-15. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=688578>
- Üsdiken, B. (2003). Türkiye'de iş yapmanın ve işletmenin akademikleştirilmesi, 1930-1950. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 58(01), 119-147. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/36193>
- Yılmaz, B. & Urhan, B. (2024). The Importance of Soft Skills in Employability: A Two-Way Perspective. *Alanya Academic Review*, 8(3), 941-955. doi:10.29023/alanyaakademik.1508405
- Yılmaz, Ö. (2008). İşletme mezunlarının iş hayatındaki yeri ve işletme eğitimi arasındaki ilişkinin analizi: 1000 Büyük sanayi kuruluşunun işletme mezunlarından beklentileri üzerine araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

İnternet Kaynakları

- ABD Council, (2014). The future of management education report. Australian Government, <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=5d503adf570cc0f0d0b5f2d09c6604a386fdaf1> (Erişim tarihi: 17 Ağustos 2024).
- AACSB, (2023). Business School Data Guide 2023. Association to Advance Collegiate Schools of Business. <https://www.aacsb.edu/insights/publications/data-reports/business-school-data-guide>. (Erişim tarihi: 19 Temmuz 2024).
- Allianz, LinkedIn İş İlanları (2024). Strategy, Financial Planning and Control Specialist. <https://www.linkedin.com/jobs/view/3755241939>. (Erişim tarihi, 14 Ağustos: 2024).
- Aselsan (2024). İşe alım kriterlerimiz (Yabancı dil kriterleri). <https://www.aselsan.com/tr/kariyer/ise-alim-surecimiz>. (Erişim tarihi: 14 Ağustos, 2024).
- B.Braun Group, LinkedIn İş İlanları (2024). Satış Temsilcisi. https://www.linkedin.com/jobs/view/3778206138?original_referer. (Erişim tarihi: 14 Ağustos, 2024).
- Birleşik Ekol Bağımsız Denetim, LinkedIn İş İlanları (2024). Denetçi Yardımcısı. <https://www.linkedin.com/jobs/view/3790122259>. (Erişim tarihi: 14 Ağustos, 2024).
- Carrier Representative, LinkedIn İş İlanları (2024). C. H. Robinson. <https://www.linkedin.com/jobs/view/3698033756>. (Erişim tarihi: 14 Ağustos, 2024).
- Denizbank, LinkedIn İş İlanları (2024). Kobi Bankacılığı Portföy Yöneticisi. https://www.linkedin.com/jobs/view/3782765709?original_referer. (Erişim tarihi: 14 Ağustos, 2024).
- DHL Freight, LinkedIn İş İlanları (2024). Finance Agent. <https://www.linkedin.com/jobs/view/3784510918>. (Erişim tarihi: 14 Ağustos, 2024).

- Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri, İş İlanları (2024). İnsan Kaynakları Uygulamaları Sorumlusu LinkedIn. <https://www.linkedin.com/jobs/view/3767608602>. (Erişim tarihi: 14 Ağustos, 2024).
- Employability Skills, Necessary Skills Now (2024). Employability Skills Framework. <https://necessaryskillsnow.org>. (Erişim tarihi: 16 Ağustos, 2024).
- Errahome, LinkedIn İş İlanları (2024). Muhasebe Uzman Yardımcısı. <https://www.linkedin.com/jobs/view/3789288907>. (Erişim tarihi: 14 Ağustos, 2024).
- Fiba Yenilenebilir Enerji, LinkedIn İş İlanları (2024). Finance Assistant Specialist. <https://www.linkedin.com/jobs/view/3780379896>. (Erişim tarihi: 14 Ağustos, 2024).
- Hülya Keser, LinkedIn İş İlanları (2024). Ön Muhasebe Elemanı. <https://www.kariyer.net/is-ilani/hulya-keser-on-muhasebe-eleman-3693974>. (Erişim tarihi: 14 Ağustos, 2024).
- Ica Ic İçtaş Altyapı İşletme ve Bakım, Kariyer.net İş İlanları (2024). Muhasebe Memuru. <https://www.kariyer.net/is-ilani/ica-ic-ictas-altyapi-isletme-ve-bakim-a-s-muhasebe-memuru-3703824>. (Erişim tarihi: 14 Ağustos, 2024).
- International Labour Organization (ILO), (2013). Global Employment Trends for Youth 2013: A generation at risk. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcom/documents/publication/wcms_212423.pdf. (Erişim tarihi: 9 Temmuz 2024).
- İnka Organizasyon, Indeed İş İlanları (2024). Depo Paketleme Elemanı Part time https://tr.indeed.com/jobs?q=Tak%C4%B1m+Arkada%C5%9Flar%C4%B1+Ar%C4%B1yoruz&from=mobRdr&utm_source=%2Fm%2F&utm_medium=redir&utm_campaign=dt&vjk=354a97bb8cbe4465. (Erişim tarihi: 14 Ağustos 2024).
- İntegral Yatırım Menkul Değerler, LinkedIn İş İlanları (2024). FX Müşteri Temsilcisi. <https://www.linkedin.com/jobs/view/3769253895>. (Erişim tarihi: 14 Ağustos 2024).
- İş Kanunu (2024). Askerlikten doğan işe başlatmama tazminatı. <https://iskanunu.com/genel/askerlikten-dogan-ise-baslatmama-tazminat/>. (Erişim tarihi: 15 Ağustos 2024).
- Kuveyt Türk, LinkedIn İş İlanları (2024). Mali Tahlil Uzman Yardımcısı. <https://www.linkedin.com/jobs/view/3767982501>. (Erişim tarihi: 14 Ağustos 2024).
- Mars Logistics, LinkedIn İş İlanları (2024). Gelir Gider Kontrol Uzman Yardımcısı/Yurtiçi Dağıtım Kanalları <https://www.linkedin.com/jobs/view/377248484>. (Erişim tarihi: 14 Ağustos 2024).
- Mars Logistics, LinkedIn İş İlanları (2024). Satın Alma Uzman Yardımcısı. <https://www.linkedin.com/jobs/view/3777992046>. (Erişim tarihi: 14 Ağustos 2024).
- Martur Fompak International, LinkedIn İş İlanları (2024). Management Trainee Program. <https://www.linkedin.com/jobs/view/3772491657>. (Erişim tarihi: 14 Ağustos 2024).
- Michael Page. LinkedIn İş İlanları (2024). İnsan Kaynakları ve İdari İşler Uzmanı. https://www.linkedin.com/jobs/view/3787696693?original_referer=. (Erişim tarihi: 14 Ağustos 2024).
- PWC Türkiye, LinkedIn İş İlanları (2024). Finans Stajyeri. <https://www.linkedin.com/jobs/view/3788111697>. (Erişim tarihi: 14 Ağustos 2024).

- OECD. (2022). Employment Outlook 2022. Organization for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2022_1bb305a6-en.htm. (Erişim tarihi: 19 Temmuz 2025).
- Yapı Kredi Portföy Yatırım, LinkedIn İş İlanları (2024). Satış ve Pazarlama Stajyeri. https://www.linkedin.com/jobs/view/3777049140?original_referer=rtföy. (Erişim tarihi: 14 Ağustos 2024).
- Türk Ekonomi Bankası, Kariyer.net İş İlanları (2024). Şubesiz Satış Mobil Temsilcisi. <https://www.kariyer.net/is-ilani/turk-ekonomi-bankasi-a-s-subesiz-satis-mobil-temsilcisi-3538400>. (Erişim tarihi: 14 Ağustos 2024).
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (TDK) (2024). Beceri. <https://sozluk.gov.tr/>. (Erişim tarihi: 15 Ağustos 2024).
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (TDK) (2024). Özellik. <https://sozluk.gov.tr/>. (Erişim tarihi: 15 Ağustos 2024).
- Türkiye İstatistik Kurumu (2024). Yükseköğretim İstihdam Göstergeleri, 2023. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yuksekogretim-Istihdam-Gostergeleri-2023-53466>. (Erişim tarihi: 7 Temmuz 2024).
- Yükseköğretim Kurumu (YÖK) İstatistikleri, (2024). İşletme Bölüm Kontenjanları. <https://istatistik.yok.gov.tr>. (Erişim tarihi: 25 Temmuz 2024).